

# KOOPERATIONEN ZWISCHEN STARTUPS UND MITTELSTAND

---

Learn. Match. Partner.



# KOOPERATIONEN ZWISCHEN STARTUPS UND MITTELSTAND

---

Learn. Match. Partner.



ALEXANDER VON HUMBOLDT  
INSTITUT FÜR INTERNET  
UND GESELLSCHAFT



Eine Studie des Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Kooperation mit Spielfeld Digital Hub

## ZUSAMMENFASSUNG

Kooperationen zwischen Startups und etablierten Unternehmen sind vielversprechend für beide Seiten. Damit zukünftig mehr Startups und Mittelständler zusammenfinden, müssen jedoch verschiedene Hürden überwunden werden. Wenn traditionelle Mittelständler auf junge, innovative Startups treffen, wird häufig von zwei Welten gesprochen, die förmlich kollidieren. Im Gegensatz zu Startups sind Mittelständler i. d. R. weniger risikofreudig und setzen ihren Fokus auf geschlossene Innovationskonzepte und inkrementelle Verbesserungen des Status quo. Ihre finanziellen und personellen Ressourcen sind im Unterschied zu Großkonzernen, die bereits über mehr Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Startups verfügen, begrenzter. Dennoch bestehen auch interessante Gemeinsamkeiten. Beide Organisationsformen gelten als kundenorientiert, innovativ und konzentrieren sich i. d. R. auf Nischenmärkte. Die Größenunterschiede sind geringer als zwischen Startups und Großkonzernen und noch dazu werden Startups sowie Mittelständler häufig von starken Gründer- und Inhaberpersönlichkeiten geführt. Dies sind aus unserer Sicht gute Voraussetzungen für vielversprechende Partnerschaften, die weiteres Wachstum und Innovationen sichern.

Damit jedoch künftig mehr Kooperationen zwischen Startups und Mittelständlern entstehen können, gilt es, neben den bestehenden räumlichen Differenzen (Stadt vs. Land) und dem häufig nicht vorhandenen gegenseitigen Verständnis, verschiedene Herausforderungen zu bewältigen. Die Identifikation, Auswahl und Ansprache gestaltet sich für Startups ähnlich schwierig wie für Mittelständler und ohne gegenseitiges Vertrauen und die nötige Verbindlichkeit gibt es nur geringe Aussichten auf spätere Kooperationserfolge. Unterschiedliche Interaktions- und Kollaborationsformate sind bereits erprobt und bieten sich für eine Zusammenarbeit an. Die richtige Wahl hängt allerdings maßgeblich von den jeweiligen Zielen ab, die jede Seite mit einer Partnerschaft verfolgt. Geht es um den Zugang zu neuen Ideen, Technologien oder Geschäftsmodellen oder um das weitere Kundenwachstum, eine Finanzierung oder vielleicht sogar um personelle und organisatorische Aspekte? Hier existieren auf jeder Seite viele Optionen. Je nachdem, welche Ziele im

Rahmen einer Partnerschaft im Vordergrund stehen, nehmen die individuellen Motive bedeutenden Einfluss auf die Wahl der Kollaborationsmodelle und deren spätere Aussichten auf Erfolg.

Gegenseitiges Vertrauen und persönliche Beziehungen zwischen den beteiligten Personen bilden die Grundlage für langfristig erfolgreiche Kooperationen. Darüber hinaus erfordern Geschäftspartnerschaften zu jeder Zeit eine klare Win-Win-Strategie. Dabei schaffen gemeinsame Ziele und Visionen eine ideale Verbindung, die auch bei auftretenden Problemen Orientierung bietet. Weitere Kooperationsleitlinien sind, dass eine kooperationsoffene Grundhaltung („Collaborative Mindset“) essenziell ist und dass Fehler, als wichtiger Bestandteil des Lernprozesses, grundsätzlich erlaubt sind. Infolge der existierenden Unterschiede entstehen häufig Missverständnisse, weswegen eine ehrliche und transparente Kommunikation und ein professionelles Erwartungsmanagement dazu beitragen können, dass man zu jeder Zeit weiß, woran man ist. Bei Startups ist Unsicherheit vorprogrammiert, was oftmals zu Richtungswechseln führen kann. Dies kann sich unter Umständen auch auf Partnerschaften auswirken, sodass es sich anbietet, Dynamik und Veränderung mit Offenheit und Flexibilität zu begegnen.

Damit eine Kooperation mit Startups für mittelgroße Unternehmen funktionieren kann, sind die richtigen Strukturen, Personen und ein hohes Maß an Kontinuität gefragt. Zunächst sollten Mittelständler ihre Sichtbarkeit und Attraktivität für Startups als potenzielle Kooperationspartner erhöhen. Dies bedeutet, sich regelmäßig an jene Orte zu begeben, an denen Startups zu finden sind. Insbesondere Großstadtregionen wie Berlin, München, Hamburg, Köln oder Frankfurt sind in dieser Hinsicht als beliebte Standorte für Startups zu nennen. Für den Erfolg der Aktivitäten und Maßnahmen ist vor allem die Unterstützung seitens des Top-Managements erforderlich. Die Studie zeigt, dass sich pragmatische und ressourcenschonende Modelle wie z. B. Pilotprojekte und ähnliche Testformate für die Zusammenarbeit zwischen Startups und Mittelständlern besonders eignen. „Start small, but start“, sollte unseren Ergebnissen zufolge die Devise lauten.

Für Startups auf der anderen Seite gilt es ebenso, ihre gewohnte Umgebung regelmäßig zu verlassen und dort hinzugehen, wo der Mittelstand ansässig ist, sprich in vorwiegend ländlichen Regionen. Der notwendige Respekt gegenüber den Mittelständlern wird weiterhin dazu beisteuern, dass sich die Türen leichter öffnen lassen. Umso genauer Startups wissen, welche Rolle mittelständische Unternehmen bei der Verwirklichung ihrer eigenen Ziele spielen können, desto besser können sie ihnen dies vermitteln. Aufgrund ihrer eingeschränkten Ressourcen sind Startups i. d. R. ohnehin darauf angewiesen, sich auf schnelle Ergebnisse zu fokussieren. Bei ihrer Selbstdarstellung als interessanter Kooperationspartner helfen ihnen konkrete Belege, die einerseits Vertrauen schaffen können und andererseits dazu beitragen, das mit der Kooperation verbundene Risiko zu minimieren und das Potenzial für Mittelständler zu maximieren. Nicht zuletzt tragen Transparenz, klare Erwartungen und realisierbare Versprechungen zum späteren Erfolg der Partnerschaft bei.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass es gerade in Deutschland zahlreicher Intermediäre und Brückenbauer (z. B. Verbände,

Institute oder Beratungen) bedarf, die aktiv dabei unterstützen, dass beide Seiten besser zusammenfinden. Hierzu zählen unterschiedlichste Akteure. Angefangen von Instituten, Hochschulen und Universitäten über Städte, Regierungen und Verbände bis hin zu Beratungsfirmen, Risikokapitalgebern und sonstigen Match-Makern: Alle genannten Akteure können einen Beitrag dazu leisten, dass das gegenseitige Verständnis steigt und zukünftig mehr Kooperationen zwischen Startups und Mittelständlern entstehen. Gemeinsame Themen versprechen großes Potenzial, die gesamte Learn- und Match-Phase daran zu orientieren und ermöglichen, dass Beziehungen direkt auf einer inhaltlichen Ebene beginnen und es somit bessere Chancen auf gemeinsame Ziele gibt. Letztlich können Gemeinschaftsinitiativen von mehreren Mittelständlern eine effiziente Option sein, aktiv auf Startups zuzugehen und dadurch mehr potenzielle Kooperationspartner zu erreichen. Zum einen wirken mehrere Mittelständler im Verbund für Startups attraktiver, zum anderen sind weitere Vorteile darin zu sehen, dass nicht nur Kosten gespart, sondern auch die aus der Zusammenarbeit resultierenden Erfahrungen geteilt werden können.

## ÜBER DEN HERAUSGEBER

### ALEXANDER VON HUMBOLDT INSTITUT FÜR INTERNET UND GESELLSCHAFT

Das Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) erforscht die dynamische Beziehung zwischen Internet und Gesellschaft. Eine zunehmende Bedeutung gewinnt die Herausbildung digitaler Infrastrukturen und ihre Verflechtung mit verschiedenen Bereichen des täglichen Lebens. Ziel ist es, ein tieferes Verständnis des Zusammenspiels zwischen sozio-kulturellen, rechtlichen, ökonomischen und technischen Normen im Digitalisierungsprozess zu erlangen.

Ausgehend von der Bearbeitung grundlegender Forschungsfragen werden neue Erkenntnisse gewonnen, die zur Diskussion über die Herausforderungen der Digitalisierung beitragen.

Dabei versteht sich das HIIG als Plattform für Forschende im Bereich Internet und Gesellschaft. Es fördert auch die kooperative Entwicklung von Projekten, Anwendungen und Forschungsnetzwerken auf nationaler und internationaler Ebene. Das HIIG ist Projektpartner des Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrums Berlin „Gemeinsam Digital“, ein Projekt im BMWi-Förderschwerpunkt „Mittelstand-Digital“, und setzt sich bereits seit 2016 mit den Herausforderungen der Digitalisierung für KMU auseinander.

[www.hiig.de](http://www.hiig.de)

5

## ÜBER DEN KOOPERATIONSPARTNER

### SPIELFELD DIGITAL HUB

Spielfeld Digital Hub wurde 2016 von VISA Inc. und Roland Berger im Herzen Kreuzbergs mit dem Ziel gegründet, traditionelle Industrien auf ihrem Weg zur digitalen Transformation voranzubringen.

Durch Kollaboration und Austausch zwischen Schlüsselindustrien stattet Spielfeld eben diese Industrien mit dem nötigen Werkzeug für eine agile Arbeitsweise aus, während gleichzeitig wichtige Verbindungen zu einem inspirierenden Netzwerk von Machern und Gestaltern geknüpft werden.

Spielfeld Digital Hub ist ein Ort, der zu Engagement in einem digitalen Ecosystem einlädt, Raum für inspirierende Veranstaltungen bietet sowie ein Umfeld für Co-Innovationen schafft, indem Unternehmen und Startups Seite an Seite sitzend ihr Wissen teilen.

[www.spielfeld.com](http://www.spielfeld.com)

*„Der Mittelstand ist unglaublich spannend. Viele schauen immer auf die DAX-Konzerne, aber der Mittelstand bietet unglaublich viel Potenzial für Startups und er öffnet sich ihnen gegenüber mehr und mehr. Es gibt ein paar erste treibende Kräfte und die Tendenz, dass viele mittelständische Unternehmen mittlerweile die Wichtigkeit des Themas erkannt haben. Darüber hinaus ist das Thema Digitalisierung nicht mehr nur ein Gespenst, sondern Realität.“*

Roman Neumann (VR Leasing AG)

6 *„Wir kommen jetzt gerade in eine Zeit, in der der Mittelstand wachgerüttelt wurde und ein Verständnis entwickelt was das Thema Startups anbelangt.“*

Oliver Hanisch (German Silicon Valley Innovators)

*„Mein Ratschlag an etablierte Unternehmen ist: Kauft doch keine Startups, sondern arbeitet lieber mit ihnen zusammen. Kooperiert! Das ist viel einfacher und geht schneller.“*

David Holetzeck (Table of Visions)

*„Startups können entscheidende Impulse und Fragen auslösen, die Corporates nachhaltig positiv beeinflussen.“*

Sebastian Müller (Factory Berlin)



*„In 2017 sehen wir immer häufiger, dass sich viele Leute immer besser mit Startups auskennen und es mittlerweile eine gemeinsame Sprache gibt. Die Erfahrungen und das Wissen, wie man mit Startups kommuniziert und umgeht, nehmen kontinuierlich zu.“*

Angelia Müller (Techstars)

*„Insgesamt werden etablierte Unternehmen hinsichtlich verschiedener Kooperationsmöglichkeiten und Partnerschaftsmo-  
delle mit Startups immer offener und mittlerweile ist ihnen klar, dass es sich um mehr als ein Nullsummenspiel handelt.“*

Raz Godelnik (The New School)

7

*„Wenn du als Startup nicht kooperierst hast du keine Chance.“*

Gilad Amitai (Ubimo)

## INHALT

ZUSAMMENFASSUNG .....	3
EINFÜHRUNG: STATUS QUO UND AKTUELLE ENTWICKLUNGEN .....	11
ZIELE UND HERAUSFORDERUNGEN VON KOOPERATIONEN .....	18
Welches sind die üblichen Motive und Ziele zur Zusammenarbeit? .....	19
Wo liegen die Herausforderungen von asymmetrischen Partnerschaften? .....	23
STARTUPS, MITTELSTÄNDLER UND GROSSKONZERNE .....	26
Was unterscheidet Mittelständler von Großkonzernen im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Startups? .....	27
Warum verhalten sich Mittelständler eher passiv? .....	28
Startups und Mittelständler: Win-Win? .....	30
KOLLABORATIONSMODELLE UND PHASEN VON KOOPERATIONEN .....	33
Welche Formen der Interaktion und was für Formate der Zusammenarbeit gibt es? .....	34
Welches sind die gängigen Phasen der Zusammenarbeit? .....	37
KOOPERATIONSPHASEN UND IHRE BESONDERHEITEN .....	44
Learn-Phase: Wie funktioniert das Kennenlernen? .....	45
Match-Phase: Wie findet man heraus, ob man zueinander passt? .....	55
Partner-Phase: Wie kann man langfristig erfolgreich zusammenarbeiten? .....	63
Deutschland versus USA: Der internationale Vergleich. ....	67

LEITLINIEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR KOOPERATIONEN . . . . .	74
Leitlinien: Grundprinzipien für die erfolgreiche Zusammenarbeit. . . . .	75
Handlungsempfehlungen: Was mittelgroße Unternehmen tun können. . . . .	81
Handlungsempfehlungen: Was Startups tun können. . . . .	85
POTENZIALE FÜR MEHR KOOPERATIONEN ZWISCHEN STARTUPS UND MITTELSTÄNDLERN . . . . .	88
Intermediäre, die vernetzen. . . . .	89
Gemeinsame Themen, die verbinden. . . . .	90
Gemeinschaftsinitiativen, die verbünden. . . . .	90
AUSBLICK: WACHSTUM UND INNOVATIONEN DURCH KOOPERATIONEN . . . . .	92
Literatur . . . . .	96
Glossar der Kollaborationsmodelle . . . . .	98
ExpertInnen . . . . .	102
Impressum . . . . .	103

# EINFÜHRUNG

---

Status quo und aktuelle Entwicklungen

Die Welt ist durch das Internet globaler vernetzt als je zuvor. Nahezu jedes Unternehmen ist von den aktuellen Entwicklungen herausgefordert. Märkte verändern sich in hoher Geschwindigkeit und Industriegrenzen verschwimmen oder verschwinden vollständig. Eine Zunahme an Wettbewerb und Komplexität sind die Folge. Die Finanz- und Versicherungsindustrie erlebt derzeit beispielsweise einen gewaltigen Umbruch. Während immer mehr FinTech-Startups auf den Finanzmarkt drängen, mischt die junge InsurTech-Szene die Versicherungsbranche auf. Die Digitalisierung ermöglicht Dinge, die bisher undenkbar waren. Bestehende Geschäftsmodelle müssen hinterfragt und neu gefunden werden. Bisher führende Anbieter werden gezwungen, sich intensiver als in der Vergangenheit mit den Themen Digitalisierung und Innovation auseinanderzusetzen. Tun sie dies nicht, laufen sie Gefahr, aus dem Geschäft gedrängt zu werden. Fast jedes Unternehmen möchte innovativer werden, die Umsätze steigern, bestehende Produkte verbessern, neue vermarkten, expandieren oder sich zu einem besseren Arbeitgeber entwickeln.

Startups gestalten mit ihrer hohen Innovationskraft die Zukunft und sind Treiber der Digitalisierung. Mittelständische Unternehmen stehen für zwei Drittel aller Beschäftigten in Deutschland und stellen gleichzeitig das jahrzehntelange Erfolgsmodell der deutschen Wirtschaft dar. Die Unterschiede sind auf den ersten Eindruck groß, sodass häufig von zwei verschiedenen Welten gesprochen wird. Bei näherem Hinsehen allerdings gibt es viele Gemeinsamkeiten, die großes Potenzial für eine Symbiose und Kollaborationen bieten. Mit Startups und etablierten Unternehmen treffen zwei grundverschiedene Organisationsformen aufeinander, die sich in Win-Win-Partnerschaften gegenseitig dabei unterstützen können, ihre jeweiligen Ziele gemeinschaftlich zu realisieren.

**Doch die Kernfragen sind: Wie und in welcher Form wird das möglich? Wie können mehr Kooperationen und Partnerschaften zwischen Startups und Mittelständlern entstehen? Wie kann der Kennenlern-, Matching- und Partnerprozess systematisch ablaufen? Wo liegen die größten Herausforderungen in der Zusammenarbeit? Welche Kollaborationsmodelle sind am besten geeignet? Was können etablierte Unternehmen Startups und vice versa anbieten, um eine effiziente Zusammenarbeit zu gewährleisten? Welche organisatorischen, kulturellen, fachlichen und technologischen Kompetenzen brauchen etablierte Unternehmen, um Innovationen, die mit Startups gemeinsam entwickelt werden, effektiv zu nutzen?**

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, werden wir zunächst in einem Theorieteil auf Grundlage der bereits vorhandenen Literatur die aktuelle Situation darstellen und dabei im Besonderen die Ziele, Herausforderungen und Kollaborationsmodelle für beide Seiten herausarbeiten. Ein Roundtable, bestehend aus verschiedenen ExpertInnen, soll die Ergebnisse im Anschluss einerseits verifizieren und andererseits weitere interessante Anhaltspunkte liefern, die wir anschließend in unterschiedlichen Workshops, ebenfalls mit ExpertInnen aus Startups, Mittelständlern und Großkonzernen, weiter vertiefen werden. Orientiert an drei Phasen der Zusammenarbeit (Learn, Match, Partner) werden in den verschiedenen Workshops insbesondere die jeweiligen Ziele, Herausforderungen, Kollaborationsmodelle und weitere interessante Fragen diskutiert. Basierend auf den bis dahin gewonnenen Erkenntnissen wird ergänzend dazu eine schriftliche Befragung unter allen Workshop-TeilnehmerInnen durchgeführt, die ein Stimmungsbild erzeugen soll, welches Aufschluss zur derzeitigen Situation in den Unternehmen und zu den künftigen Entwicklungspotenzialen des Themas geben soll. Die daraus resultierenden Erkenntnisse bilden die Basis für einen Ländervergleich zwischen Deutschland und den USA. Hierfür werden verschiedene Interviews in Boston, New York und im Großraum San Francisco durchgeführt, die wiederum in die bis dahin vorliegenden Erkenntnisse einfließen und durch Best-Practice-Beispiele der interviewten ExpertInnen weitere Antworten liefern. An der ein oder anderen vorherigen Stelle sind bereits Zitate von Interviews aus den USA zu finden. Dies erfolgt allein aus Gründen der Lesefreundlichkeit. Teile der Ergebnisse werden am Ende der Untersuchung nochmals in verschiedenen World-Cafés diskutiert um eine abschließende Bestätigung über die Qualität der Erkenntnisse zu erhalten. Schlussendlich zeigen wir Kooperationsgrundsätze und Leitlinien für die erfolgreiche Zusammenarbeit auf und sprechen individuelle Handlungsempfehlungen aus, jeweils für Startups und mittelständische Unternehmen. Die enthaltenen Studienelemente visualisiert nachfolgende Abbildung.



## STUDIENELEMENTE

Um insbesondere Mittelständlern Anknüpfungspunkte für eine Zusammenarbeit mit Startups zu bieten, werden wir schwerpunktmäßig jene Kollaborationsmodelle vorstellen, die keine allzu großen Investitionen erfordern. Dabei arbeiten wir heraus, welche Ziele auf beiden Seiten verfolgt werden und welches die größten Herausforderungen sind. Darauf basierend zeigen wir auf, welche Kooperationsformen in unterschiedlichen Phasen der Zusammenarbeit genutzt werden können. Auf Grundlage eines Phasenmodells werden wir verschiedene Formate der Kooperation im Rahmen der einzelnen Phasen (Learn, Match, Partner) thematisieren und ihre jeweiligen Besonderheiten aufzeigen. Daraus leiten wir praktische Handlungsempfehlungen ab, die beiden Seiten als Leitfaden für die Zusammenarbeit dienen sollen. Wir möchten so dazu beitragen, dass zukünftig

mehr erfolgreiche Partnerschaften zwischen Startups und etablierten Unternehmen entstehen können.

Der Studienfokus liegt dabei auf jungen, innovativen und wachstumsorientierten Startups sowie auf etablierten, mittelgroßen Unternehmen. Großkonzerne sind dabei explizit ausgenommen, da sie noch einmal deutlich andere Voraussetzungen aufweisen als der typische Mittelständler. Doch durch ihre Pionierrolle im Umgang mit Startups möchten wir dennoch auch von den gesammelten Erfahrungen von Großkonzernen profitieren, was bedeutet, dass auch ExpertInnen aus diesem Umfeld in die Forschung einbezogen werden. Im Vordergrund der Betrachtung stehen Startups und mittelgroße Unternehmen, die wir wie folgt verstehen:

**Startups:** Startups sind junge Unternehmen, die nicht älter als fünf Jahre sind. Sie sind mit ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell innovativ, haben generell hohe Wachstumsambitionen, werden mehrheitlich im Team gegründet, oft durch Wagniskapital finanziert und sind dabei mit einer allgemein hohen Wahrscheinlichkeit des Scheiterns konfrontiert.



**Mittelgroße Unternehmen:** Im Unterschied zur geltenden Definition der Europäischen Union oder des Instituts für Mittelstandsforschung fallen für uns unter die Kategorie mittelgroße Unternehmen all diejenigen Unternehmen, die mindestens 250 MitarbeiterInnen haben und mehr als > 50 Mio. EUR Jahresumsatz p.a. erzielen, jedoch keine Großkonzerne sind, die mehrere Tausend MitarbeiterInnen beschäftigen und Milliardenumsätze erwirtschaften.

#### DIGITALISIERUNG UND INNOVATION SIND DIE BEIDEN GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN.

Die Art und Weise, wie Firmen mit dem Thema Innovation umgehen, hat sich gravierend verändert. Die durchschnittliche Verweildauer von Unternehmen im Standard & Poor's 500 Index ist in den letzten fünfzig Jahren von 61 auf 18 Jahre gesunken und Prognosen zufolge werden es im Jahr 2026 nur noch 14 Jahre sein (vgl. Anthony 2016: 1; Foster 2012: 4).

Die Geschwindigkeit, mit der neue Produkte und Services an den Markt gebracht werden, hat sich um ein Vielfaches erhöht. Kontinuierlich und erfolgreich als Unternehmen Innovationen zu realisieren, ist eine schwierige Aufgabe. Für mehr als 70% der deutschen Vorstände stellt die digitale Transformation die wichtigste Herausforderung in den kommenden drei Jahren dar (vgl. Brand eins 2016). Innovation und Digitalisierung sind also die beiden zentralen Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen zu nennen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

## **STARTUPS SIND BESCHLEUNIGER UND TREIBER DER AKTUELLEN ENTWICKLUNGEN.**

Erheblicher Wettbewerbsdruck entsteht dabei durch Startups, deren Stärken gleichzeitig oftmals die größten Schwächen der etablierten Unternehmen aufdecken. Sie gelten nicht nur als schnell, kreativ und innovativ, sondern zumeist auch als hoch digitalisiert. Startups nutzen jede sich bietende Chance, um mit disruptiven Technologien und Geschäftsmodellen die dargestellten Entwicklungen massiv zu beschleunigen. Doch auch, wenn die Anzahl an Hightech-Startup-Gründungen seit dem Aufkommen des Internets kontinuierlich gestiegen ist, gilt weiterhin: Die meisten Startups scheitern und nur wenigen gelingt es am Ende, sich in ein dauerhaft profitables Unternehmen zu transformieren.

## **STARTUPS SIND KEIN HYPE, SONDERN BLEIBEN AUCH IN ZUKUNFT WICHTIG.**

Doch für EntrepreneurInnen war die Zeit niemals besser als heute, um ein Startup zu gründen. Geringe Markteintrittsbarrieren und gesunkene Kosten stellen dank preiswerter Online-Tools einen echten Beschleuniger guter Ideen dar. Durch die enorme Reichweite des Internets können sich gute Ideen, Produkte oder Dienstleistungen rasant verbreiten. Der schnelle und einfache Kundenzugang über digitale Kanäle unterstützt dabei die hohe Kundenzentrierung der Startups und führt zu einer deutlichen Verbesserung des Status quo.

Es gibt zunehmend mehr Erfolgsbeispiele von jungen UnternehmerInnen, die es geschafft haben, ihr Startup innerhalb weniger Jahre zu Millionenumsätzen zu führen oder an die Börse zu bringen. EntrepreneurInnen handeln in der Regel schnell, mit Leidenschaft und aus fester Überzeugung. Sie haben sich für viele junge Menschen zu echten Vorbildern entwickelt und tragen dazu bei, dass es mittlerweile 'angesagt' ist, EntrepreneurIn zu sein.

Auch die für Startups so wichtigen Ökosysteme, bestehend aus Investoren, Universitäten, Verbänden, Unternehmen und weiteren UnterstützerInnen, haben sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Viele Akteure sind mittlerweile darauf spezialisiert, Startups zu unterstützen und zu fördern: teilweise aus finanziellen Interessen heraus, wie z. B. Business Angels und Wagniskapitalgeber als Investoren, und zum Teil mit politischen Hintergründen, wie beispielsweise

regierungsnahe Organisationen, die Fördermittel für Startups bereitstellen. Etablierte Unternehmen organisieren in regelmäßigen Abständen Hackathons und Innovationswettbewerbe, eröffnen Co-Working Spaces oder starten Inkubatoren- und Acceleratoren-Programme. Es ist ihre Art, mit Startups in Kontakt zu treten, zu interagieren oder zu kooperieren.

Dass Startups mehr als nur einen Trend darstellen, belegen ihre Erfolge und das anhaltende Interesse der etablierten Unternehmen. Sie gelten als wesentliche Innovationstreiber unserer Zeit und sind gekommen, um zu bleiben. In puncto Innovation und hinsichtlich der Erschließung neuer Geschäftsfelder sehen viele etablierte Unternehmen Startups nicht nur als Vorbilder, sondern oft auch als Wettbewerber oder aber als potenzielle Kooperationspartner und Verbündete.

## **OPEN-INNOVATION-ANSÄTZE UND DIE ZUSAMMENARBEIT MIT STARTUPS KÖNNEN ETABLIERTE UNTERNEHMEN NICHT NUR INNOVATIVER SONDERN AUCH SCHNELLER MACHEN.**

Früher war es üblich, die eigenen Innovationen aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung möglichst bis zum Ende unter Verschluss zu halten. Diese Vorgehensweise ist jedoch heute kaum noch zeitgemäß. Die Art und Weise, wie moderne Unternehmen heutzutage Innovationen hervorbringen, hat sich radikal verändert. Für die wenigsten Firmen ist es noch sinnvoll, auf geschlossene Innovationsansätze zu setzen. Durch Isolation besteht die Gefahr, dass man spannende Trends und Ideen verpasst und zu langsam ist, denn überall und zu jeder Zeit entstehen neue Dinge. Es ist in der gegenwärtigen Zeit fast unmöglich, über alle notwendigen Kompetenzen allein zu verfügen. Die kürzeren Innovationszyklen zwingen etablierte Unternehmen quasi zum Wechsel von geschlossenen zu offenen Innovationsmodellen. Der Open-Innovation-Ansatz kann in zwei Kernprozesse unterteilt werden: den Inside-Out- und den Outside-In-Ansatz (vgl. Chesbrough 2003: 43). Innovationsprojekte können entweder intern (Inside-out) oder extern (Outside-in) angestoßen werden. Während ersterer Ansatz das Ziel verfolgt, unternehmens-eigene Ideen auf den Markt zu bringen (z. B. Intrapreneurship und Unternehmensinkubatoren), geht es beim zweiten Ansatz darum, externes Wissen in die eigenen Innovationsprozesse einzubinden und die Unternehmensumwelt im Hinblick auf neue Technologien, Innovationen etc. zu scannen.



Dies kann durch Open-Innovation-Ansätze und die Zusammenarbeit mit Startups erfolgen, die dafür bekannt sind, dass sie unzählige neue Trends und Ideen aufgreifen (vgl. Chesbrough 2003: 185). Eine Mischform aus beiden Ansätzen ist ebenfalls denkbar. Open Innovation hat sich unter anderem aufgrund seiner Schnelligkeit zum dominanten Innovationskonzept der vergangenen Jahre entwickelt.

Infolge der allgegenwärtigen Vernetzung von Individuen und Organisationen ergeben sich große Potenziale zur Kollaboration. Der hohe Vernetzungsgrad, und die damit einhergehende Zunahme an Transparenz, zwingt alle Beteiligten, sich an den höchsten Standards zu orientieren. Kunden können heutzutage ihre Anbieter jederzeit wechseln. In fast jeder Kategorie gibt es meistens fünf oder mehr Wettbewerber. Dies erhöht in unmittelbarer Folge das Streben der Unternehmen, höchsten Qualitätsstandards gerecht zu werden und nicht mehr nur gute, sondern perfekte Produkte oder Dienstleistungen anzubieten (vgl. Rezabakhsh et al. 2006: 26).

Kollaborationen sind aus verschiedenen Gründen interessant. Studien bestätigen, dass eine signifikante Korrelation zwischen Innovation, Wachstum und Kooperationen besteht (vgl. Accenture 2015: 7). Allein aus Kosten- und Risikoaspekten stellen Partnerschaften mit Startups für etablierte Unternehmen eine echte Alternative zu eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten dar. Echte Win-Win-Partnerschaften ermöglichen es aber immer beiden Parteien, von Kooperationen zu profitieren. Die nächsten Jahre könnten daher im Zeichen der etablierten Unternehmen stehen, die es mithilfe von Startups schaffen können, ihre vorhandenen Ressourcenvorteile im Hinblick auf Innovationen besser auszunutzen. Aus diesen Gründen ist das Thema Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups relevanter als jemals zuvor.

Die Mehrzahl aller Startups stimmt der Aussage zu, dass die Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen eine wichtige Erfolgsvoraussetzung ist und vor potenziellen Misserfolgen schützt (vgl. KPMG 2015: 10; KPMG 2014: 12). Daher kooperieren laut dem Deutschen Startup Monitor mehr als 70% aller deutschen Startups mit größeren Unternehmen (vgl. Kollmann et al. 2016: 7). Gleichermaßen geht die große Mehrzahl der etablierten Unternehmen davon aus, dass Kooperationen mit Startups zu Innovationen führen (vgl. KPMG 2014: 12).

Die Grundvoraussetzungen stimmen auf den ersten Blick. Als "Kehrseite der Medaille" treffen mit Startups und etablierten Unternehmen zwei Welten aufeinander, die ungleicher kaum sein könnten. Die existierenden Asymmetrien bringen diverse Herausforderungen mit sich. Für Kooperationen zwischen Klein und Groß gelten eigene Gesetzmäßigkeiten und viele von ihnen enden als Misserfolg. Damit eine Kooperation funktioniert, ist ein gegenseitiges Verständnis von essenzieller Bedeutung.

Während Startups "Explorer" sind, gelten etablierte Unternehmen als "Exploiters". Die Zusammenarbeit beider Organisationsformen ist schon allein unter diesem Aspekt interessant. Startups versuchen mit viel Enthusiasmus und Überzeugung ihre Ideen zu validieren und neben einem Markt auch ein skalierbares Geschäftsmodell für ihre Produkte zu identifizieren. Etablierten Unternehmen hingegen ist dies bereits gelungen. Aus diesem Grund optimieren sie hauptsächlich ihre originären Produkte und Prozesse und versuchen auf diese Weise ihre Umsätze langfristig zu steigern. Die bestehenden Differenzen zeigt die folgende Visualisierung durch entsprechende Wortassoziationen.

traditionell organisiert	klein agil in Beta modern
gefangen im eigenen System routiniert	experimentierfreudig kaum Prozesse
Top-down denken und handeln in Prozessen	reagieren schnell auf Veränderung
hierarchisch langfristige Planung strukturiert	kleine Teams flache Strukturen
Aufrechterhaltung des Status-Quo Null-Fehler	Fail-Fast transparent opportunitätsgetrieben
konsistent eingeschränkt durch Regeln	brechen vorhandene Regeln dynamisch
lange Entscheidungsprozesse prozessgetrieben	ergebnisorientiert enge Mitarbeiterbeziehungen
wachstumsorientiert bewährtes Geschäftsmodell	stehen unter Zeit- und Erfolgsdruck
komplex KPI-getrieben	handlungsorientiert lean

## ETABLIERTE UNTERNEHMEN      STARTUPS

Vertrauen auf eigene Netzwerke profitorientiert	wachstumsorientiert beschränkte Budgets
finanzstark und hohe Investitionskraft	energiegeladen unsicher committed
erfahren glaubwürdig bürokratisch	Denken in Prototypen pragmatisch visionär
Geschäftsexpertise Markt- und Branchenwissen	technologieaffin enthusiastisch engagiert
Reichweite routiniert wertschöpfungsorientiert	entschlossen lernorientiert Pioniere
inkrementell kontinuierliche Optimierung von Ideen	lernen schnell kreativ disruptiv
risikoavers hohes Qualitätsbewusstsein	kundenzentriert risikofreudig
Kundenzugang und vertriebsstark	Denken außerhalb der Norm feedback-orientiert
großes Netzwerk markenbekannt	innovationsstark eng am Kunden

## UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ETABLIERTEN UNTERNEHMEN UND STARTUPS

Startups gelten als experimentierfreudig. Pragmatische Ansätze und neue Herangehensweisen führen nicht nur zu schnellen Ergebnissen, sondern fördern auch das schnelle Lernen. Etablierte Unternehmen verhalten sich tendenziell risikoaverser. Darüber hinaus sind sie eher damit beschäftigt, sich an bestehenden Prozessen zu orientieren oder diese stetig zu optimieren. Während in den meisten etablierten Unternehmen noch immer der Wunsch nach einer Null-Fehler-Kultur besteht, ist Scheitern und eine Fail-Fast-Einstellung bei Startups die Norm. Eine offene Fehlerkultur erlaubt es Startups, zu experimentieren und dabei kalkulierbare Risiken einzugehen. Solange aus den eigenen Fehlern gelernt wird, dürfen diese auch begangen werden. Dabei bildet die hohe und allgegenwärtige Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns quasi die Grundlage für erfolgreiches Handeln.

Als weiterer Unterschied erwirtschaften etablierte Unternehmen den Großteil ihrer Umsätze aus existierenden Kundenbeziehungen. Dies bringt sie in eine Art Abhängigkeit, da viele Ressourcen in die Aufrechterhaltung ihres Bestandskundengeschäfts fließen. Organisatorisch bedingte Regeln und Hierarchien verlangsamen Entscheidungsprozesse und führen oft

zu Trägheit und Starre. Die Angst der MitarbeiterInnen, Fehler zu begehen, hindert sie häufig daran, größere Risiken einzugehen, um echte Innovationen hervorzubringen. Startups hingegen müssen keine Rücksicht auf bestehende Strukturen, Prozesse, Kunden oder MitarbeiterInnen nehmen. Das macht sie opportunistisch und ungemein schnell, wobei sie sich in der Regel aus Mangel an Umsätzen oder aufgrund von Finanzierungsengpässen im permanenten Wettlauf gegen die Zeit befinden. Aus dieser Situation heraus sind sie zwingend darauf angewiesen, schnelle Erfolge in der Kundenakquise zu verzeichnen, um dadurch ihre Existenzberechtigung zu rechtfertigen. Was zählt, sind Resultate und Wachstum. Doch ohne eine hohe Ergebnisorientierung sind durchschlagende Erfolge kaum wahrscheinlich.

Entsprechend den dargestellten Unterschieden zwischen Startups und etablierten Unternehmen können auch die mit einer Kooperation verbundenen Ziele sehr verschieden sein. Darüber hinaus bringen asymmetrische Partnerschaften ihre ganz eigenen Probleme mit sich, weshalb im nächsten Schritt nicht nur die Ziele, sondern auch die durch eine Zusammenarbeit resultierenden Herausforderungen diskutiert werden sollen.

## ZIELE UND HERAUSFORDERUNGEN VON KOOPERATIONEN

---

## WELCHES SIND DIE ÜBLICHEN MOTIVE UND ZIELE ZUR ZUSAMMENARBEIT?

Bei Kooperationen geht es in der Regel darum, die eigene Position im Markt- und Wettbewerbsumfeld zu stärken oder zu verbessern. Für etablierte Unternehmen kann dies bedeuten, dass sie durch die Zusammenarbeit mit Startups Zugang zu neuen Arbeitsweisen, Ideen, Produkten, Technologien oder Geschäftsmodellen erhalten und umgekehrt können

Motive von Startups der Zugang zu Markt- und Branchenwissen, zu neuen Kunden und Netzwerken oder gemeinsame Innovationsprojekte mit etablierten Unternehmen sein. Nachfolgende Visualisierung illustriert die jeweils mit einer Zusammenarbeit verbundenen Ziele.

Entwicklung von neuen Technologien  
und Geschäftsmodellen •  
Innovativität verbessern und  
Digitalisierungsgrad erhöhen



**MARKT- UND  
WETTBEWERBSPOSITION**

Entwicklung und Verbesserung von  
Markt- und Branchenkenntnissen •  
Zugang zu bestehenden Netzwerken  
• Umsetzung von Pilotprojekten

Beschleunigung von Marketing und  
Vertrieb um Umsätze zu erhöhen •  
Kombination von komplementärer  
Ressourcen • Aufmerksamkeit in der  
Presse generieren



**VERTRIEB UND  
MARKETING**

Beschleunigung des eigenen  
Kundenwachstums durch etabliertes  
Unternehmen als Pilot- oder Neukunden  
oder Zugang zu deren Vertriebsnetzwerk

**ETABLIERTE  
UNTERNEHMEN**

**STARTUPS**

Investition in oder Akquise von  
Startups aus finanziellen oder  
strategischen Motiven



**FINANZIERUNG UND  
INVESTITION**

Finanzielle Absicherung durch  
Investition • Zugang zu wichtigen  
Ressourcen • Teilung von Kosten

Positiver Einfluss auf Personal,  
Organisation und Kultur •  
Verbesserung der Attraktivität  
als Arbeitsgeber



**PERSONAL UND  
ORGANISATION**

Unterstützung beim  
Unternehmensaufbau

**ZIELE DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN  
ETABLIERTEN UNTERNEHMEN UND STARTUPS**

**Gespräch mit Felix Anthonj**

1. Wobei können etablierte Unternehmen Ihr Startup am besten unterstützen?
2. Wie verläuft die Identifikation und Ansprache interessanter Unternehmen?
3. Welche Faktoren haben die Zusammenarbeit positiv beeinflusst?

 [www.hiig.de/sum/video1](http://www.hiig.de/sum/video1)



*„Für uns geht es in erster Linie um die Learnings. Die agile und leane Startup-Welt, in der man kundenorientierte Produkte in hoher Geschwindigkeit entwickelt und schnell scheitert. Davon können wir lernen.“*

**Jeffrey Burlin (PwC)**

Kooperationsziele stehen häufig auch mit dem Marketing- und Vertriebsbereich in Verbindung. So können etablierte Unternehmen ihre Ressourcen z. B. dafür verwenden, die Produkte, Dienstleistungen oder Technologien von Startups zu skalieren. Für Startups hingegen können etablierte Unternehmen wichtige erste Pilotkunden sein oder ihnen Zugang zu ihren bestehenden Distributionskanälen und ihrem Kundenportfolio verschaffen. Marketing- und Vertriebsziele sind für Startups oft als die zentralen Gründe zur Zusammenarbeit anzuführen, denn in der Regel dreht sich bei ihnen alles um das erfolgreiche Wachstum (vgl. Kollmann et al. 2016: 69).

*„Bei uns steht das Thema Beschleunigung des Kundenwachstums an erster Stelle. Sofern hier ein Fit gegeben ist, hat eine Zusammenarbeit für uns großes Potenzial. Input zum Unternehmensaufbau und -prozessen zu bekommen, sind für mich zweitrangig, da ich weiß, dass die Prozesse von Corporates nicht auf Startups passen.“*

**Marcel Pirlich (Adspert)**

Ziele können auch finanzielle Hintergründe haben. Während es aus Unternehmenssicht beispielsweise darum gehen kann, in Startups zu investieren oder diese zu akquirieren, kann dazu ergänzend die Hauptmotivation von Startups sein, eine

Finanzierung zu erhalten. Beteiligungen können aus finanziellen oder strategischen Gesichtspunkten erfolgen. Etablierte Unternehmen können dabei selbst investieren oder sich an Fonds beteiligen, die wiederum in Startups investieren.

Als ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Einfluss zu nennen, den Startups auf die Organisation und Kultur von etablierten Unternehmen nehmen können. Mit leidenschaftlichen GründerInnen zusammenzuarbeiten, kann viele positive Auswirkungen nach sich ziehen. Zum einen kann das jeweilige Verständnis für die andere Seite geschärft werden, indem man sich im Rahmen der Zusammenarbeit besser kennenlernt. Auch die Stärkung der eigenen Unternehmenskultur und die Förderung von unternehmerischem Denken können positive Effekte darstellen.

*„Ich würde mir wünschen, dass das Thema Personal und Organisation höchste Priorität hat, weil es am nachhaltigsten ist. Der kulturelle Wandel wird oft, das ist zumindest mein Eindruck, am Anfang hochgehalten. Nur sobald es irgendwann kritisch wird, wird sehr häufig wieder in Richtung Vertrieb und Marketing geschaut.“*

**Michael Hoffmann (Visa Innovation Lab Berlin)**

Gleichermaßen kann ein Startup auf die Fachexpertise des etablierten Unternehmens zurückgreifen, um dadurch personelle und organisatorische Herausforderungen in der Aufbau- und Wachstumsphase besser bewältigen zu können. Auch die Erstellung von Prototypen (Proof-of-concept) oder die Schaffung von Best-Practice-Beispielen können Gründe für eine Zusammenarbeit mit großen Unternehmen sein.

Dagegen verfolgen etablierte Unternehmen die zwei weiteren Ziele, digitaler und innovativer zu werden, bei deren Realisierung Startups eine wichtige Rolle spielen können. Die Geschäftsmodelle und -prozesse von Startups gelten in der Regel

als hoch innovativ und digitalisiert. Dass Innovationsfähigkeit für den Erfolg von großen Unternehmen als zentraler Aspekt anzuführen ist, ist hinlänglich bekannt.

#### Gespräch mit David Holetzck



1. Wie arbeitet Ihr Startup mit größeren Unternehmen zusammen?
2. Was würden Sie Startups in punkto Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen empfehlen?
3. Welches Potential sehen Sie speziell in der Zusammenarbeit von Startups und etablierten Unternehmen?
4. Was muss passieren, damit mehr Startups und mittelständische Unternehmen kooperieren?



[www.hiig.de/sum/video1](http://www.hiig.de/sum/video1)

#### Gespräch mit Roman Neumann



1. Welche Erfahrungen haben Sie in der Zusammenarbeit mit Startups gemacht?
2. Worin sehen Sie für Ihr Unternehmen die größten Chancen in der Zusammenarbeit mit Startups?
3. Welche Herausforderungen gibt es in der Zusammenarbeit mit Startups?
4. Wobei können Startups Ihr Unternehmen am besten unterstützen?
5. Welche Learnings können Sie an andere Unternehmen weitergeben?



[www.hiig.de/sum/video3](http://www.hiig.de/sum/video3)



## WO LIEGEN DIE HERAUSFORDERUNGEN VON ASYMMETRISCHEN PARTNERSCHAFTEN?

Die Ziele und Chancen der Zusammenarbeit enthalten auch einige Herausforderungen, die gemeistert werden müssen.

Die Abbildung auf Seite 25 fasst diese zusammen.

### UNTERNEHMEN

Zweifelsohne geht es darum, die bestehenden kulturellen und strukturellen Unterschiede zwischen beiden Organisationsformen zu bewältigen. Gegenseitiges Verständnis zu erzielen, stellt daher eine wichtige Grundvoraussetzung und gleichzeitig eine der größten Herausforderungen dar. Oftmals fehlt schlichtweg das erforderliche Wissen, wie die andere Seite funktioniert.

*„Bei uns geht es um das Thema Austausch auf Augenhöhe sowie um verschiedene weitere Fragen wie z. B.: Wie begegnet man sich, in welcher Beziehung spricht man miteinander und wie kann man voneinander lernen? Das sind eher weiche Faktoren, die ich dennoch ganz wichtig finde um ein gegenseitiges Verständnis zu erzielen.“*

Dr. Verena Reichl (Roland Berger)

Mitunter stellt es sich für etablierte Unternehmen als schwierig heraus, die passenden Startups zu identifizieren, anzusprechen und anschließend auszuwählen (vgl. KPMG 2014: 12). Sich als Unternehmen und interessanter Kooperationspartner entsprechend zu positionieren und das eigene Angebot an Startups zu vermarkten, kann ebenfalls eine Herausforderung sein. Auf der anderen Seite gestaltet es sich für Startups gleichermaßen diffizil, im ersten Schritt passende Unternehmen ausfindig zu machen und im zweiten Schritt eine geeignete Ansprechperson mit entsprechender Autorität und Verantwortung zu identifizieren, der einer Kooperation schließlich zum Erfolg verhelfen kann.

*„Häufig hilft es den Startups, schneller Gehör zu finden, wenn der Ansprechpartner auch eine operative Verantwortung hat.“*

Julia Köster (G+) Digital Ventures)

23

### Gespräch mit Marcel Pirlich



1. Welche Aspekte der Kooperation mit etablierten Unternehmen sind für Ihr Startup am attraktivsten?
2. Welche Faktoren sind bei der Kooperation zwischen Startups und etablierten Unternehmen zu beachten?
3. Was würden Sie Startups in punkto Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen empfehlen?



[www.hiig.de/sum/video4](http://www.hiig.de/sum/video4)

Wenn man sich gefunden hat, geht es ab einem gewissen Punkt um den tatsächlichen Mehrwert der Kooperation sowie um Vertrauen und Verbindlichkeit. Nur dann kann man im Prozess weiter voranschreiten. Eine gemeinsame Mission und gemeinsame Ziele helfen bei der effektiven Ausrichtung aller Kooperationsaktivitäten. In der Realität beanstanden Startups das fehlende Commitment auf Seiten der großen Unternehmen viel häufiger, als dies umgekehrt der Fall ist (vgl. Accenture 2015: 8).

Von Seiten der etablierten Unternehmen gilt es, viele interne Herausforderungen zu meistern und Erwartungsmanagement hinsichtlich Chancen und Risiken gegenüber den meist internen Stakeholdern zu betreiben. Seitens der Startups geht es wiederum darum, mit den Gesetzen von großen Unternehmen zurechtzukommen und dabei weder an Geschwindigkeit noch an Flexibilität zu verlieren.

*„In unserem Fall geht es um eine Bank, die hart reguliert ist, wie sie Dinge tun muss. Und auf der anderen Seite natürlich um*

*das Startup, was wir als Partner gewinnen wollen. Und ich glaube, dass wir es zumindest ansatzweise geschafft haben, einen passenden Mittelweg zu finden. Natürlich muss ein Startup bei uns sämtliche Kriterien für Datenschutz und Sicherheit erfüllen und es darf zu keiner Verletzung von Regulatorik kommen. Wir schleusen Startups bei uns nicht durch die vielen Gremien wie andere neue Lieferanten oder Dienstleister. Aber wir merken allerdings auch, dass wir ein Stück weit an unsere Grenzen kommen. Vereinzelt sind Startups pleitegegangen und spätestens dann werden natürlich verschiedene Stimmen laut. Und mit Negativerfahrungen wächst dann auch intern der Druck. Aber genau das versuchen wir wiederum so ein Stück weit von den Startups abzuhalten.“*

**Karsten Traum (DKB)**

Während Personalwechsel und Änderungen von Zuständigkeiten bei etablierten Unternehmen für Startups eine Herausforderung darstellen können, sind es potenzielle Konflikte im Gründungsteam, die eine Zusammenarbeit mit Startups für etablierte Unternehmen unter Umständen erschweren können.



### **GEGENSEITIGES VERSTÄNDNIS**

Bewältigung der organisatorischen und kulturellen Unterschiede • Etablierte Unternehmen wissen nicht wie Startups funktionieren

Bewältigung der organisatorischen und kulturellen Unterschiede • Startups wissen nicht wie etablierte Unternehmen funktionieren



### **AUSWAHL UND ANSPRACHE**

Identifikation, Ansprache und Auswahl der richtigen Startups • Vermarktung der eigenen Leistungen an Startups

Auswahl des richtigen Partnerunternehmens und Finden passender AnsprechpartnerInnen • Darstellung der eigenen Vorteile für etablierte Unternehmen

## **ETABLIERTE UNTERNEHMEN**

## **STARTUPS**



### **ZIELE, VERTRAUEN UND VERBINDLICHKEIT**

Sicherstellung einer gemeinsamen Mission und gemeinsamer Ziele

Vertrauen, Engagement und Verbindlichkeit erzeugen



### **WEITERE HERAUSFORDERUNGEN**

Operative, interne Herausforderungen meistern • Management interner Risiken und Erwartungen • Personalwechsel und Änderungen von Zuständigkeiten

Verlust von Geschwindigkeit • Auferlegung der Richtlinien des etablierten Unternehmens • Verlust von strategischer Flexibilität • Konflikte im Gründungsteam

## **HERAUSFORDERUNGEN DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN ETABLIERTEN UNTERNEHMEN UND STARTUPS**

## STARTUPS, MITTELSTÄNDLER UND GROSSKONZERNE

---

## WAS UNTERSCHIEDET MITTELSTÄNDLER VON GROSSKONZERNEN IM HINBLICK AUF DIE ZUSAMMENARBEIT MIT STARTUPS?

Unserer Ansicht nach könnte die Anzahl an neu entstehenden Kooperationen weitaus höher sein. Gleiches gilt auch für bestehende Partnerschaften, die im besten Fall weiter intensiviert werden könnten. Insgesamt wurden Kollaborationen mit Startups in der Vergangenheit viel zu wenig genutzt. Worauf ist das zurückzuführen und was sind die Gründe?

*„Corporates sind meistens schon weiter und sicherer, was sie von Startups wollen als es Mittelständler sind. Wir erleben einige Mittelständler, die im ersten Schritt nach Inspiration und verschiedenen Beispielen zur Disruption ihrer Branche fragen. Und das ist bei Corporates nicht so. Die wissen in der Regel genauer, in welche Bereiche sie reinwollen.“*

Dr. Verena Reichl (Roland Berger)

In puncto Startup-Aktivitäten sind Großkonzerne in jedem Fall weiter vorangeschritten, als es Mittelständler sind. Außerdem verfügen sie über mehr Ressourcen und eine größere Risikobereitschaft. Deswegen investieren sie schneller hohe Summen an Geld, ohne gleich in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten. Darüber hinaus lässt sich bezüglich der Nutzung unterschiedlicher Kooperationsmodelle ebenfalls eine ausgeprägtere Experimentierfreude beobachten. Umso größer ein Unternehmen in der Regel ist, desto mehr Testformate werden benötigt, um das Thema Startups möglichst überall in die Organisation zu bringen.

*„Je größer das Unternehmen, desto mehr Testformate braucht man, um das Thema Kooperation mit Startups möglichst überall reinzubringen. Verschiedene Formate können sich dabei komplementär ergänzen.“*

Alexander Kölpin (WestTech Ventures)

Der Mittelstand ist heterogen und gilt bekanntlich als das „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“. Die wirtschaftliche Stärke Deutschlands beruht maßgeblich auf der Leistungsfähigkeit der Familienunternehmen und ihrer Innovationsfähigkeit. Hinsichtlich Innovation und Digitalisierung gibt es jedoch große Potenziale.

Im Hinblick auf das Thema Innovation verhält sich die Mehrzahl der Großkonzerne expansiv und weitet die eigenen Innovationsaktivitäten kontinuierlich aus (vgl. DIHK 2015: 3). Bei mittelgroßen Unternehmen hingegen zeigt sich ein anderes Bild. Die meisten deutschen Mittelständler verdienen weniger als 10% ihrer Umsätze durch Innovationen. Diese Zahl hat sich im Laufe der letzten Jahre nochmals deutlich verschlechtert (vgl. Zimmermann 2015: 2).

### IN BEZUG AUF DIGITALISIERUNG UND KOOPERATIONEN MIT STARTUPS VERHALTEN SICH MITTELGROSSE UNTERNEHMEN EHER ABWARTEND.

27

Laut aktueller KfW-Studie ist die Digitalisierung noch nicht im Mittelstand angekommen. So setzen derzeit nur 16% der Mittelständler auf E-Commerce. Diese Zahl zeigt eindeutig, dass bisher kaum digitale Vertriebskanäle genutzt werden. Weniger als zwei von zehn Mittelständlern erzielen Umsätze über digitale Vertriebswege (vgl. Schwartz 2017: 2). Mehr als 50% aller KMU sehen keinen Anpassungsbedarf hinsichtlich ihres Geschäftsmodells und nur ca. 10% sehen den eigenen Fortbestand des Unternehmens durch die voranschreitende Digitalisierung als gefährdet (vgl. Baharian und Wallisch 2017: 54).

Da sich Mittelstandsunternehmen laut aktueller Studien nicht aktiv genug mit der Digitalisierung auseinandersetzen, könnten Kollaborationen mit Startups allein deswegen für sie sehr interessant sein (vgl. Commerzbank 2015: 13; Baharian und Wallisch 2017: 54; Accenture 2015: 6). Im Gegensatz zu kleinen KMU ist die Riege der größeren Mittelständler tendenziell für das Thema Digitalisierung stärker sensibilisiert. Generell allerdings verhalten sich Mittelständler in der Tendenz eher abwartend und verfolgen die aktuellen Entwicklungen vornehmlich passiv statt aktiv.

Gleiches gilt hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Startups. Obwohl sich 70% aller Mittelständler vorstellen können, in Zukunft mit Startups zu kooperieren (vgl. Baharian und Wallisch 2017: 15), zeigt die Realität, dass lediglich 25% der

mittelgroßen Unternehmen derzeit Innovationspartnerschaften pflegen (vgl. Zimmermann 2015: 6). Nachhaltige und überdurchschnittlich erfolgreiche Partnerschaften zwischen Mittelstandsunternehmen und Startups sind bisher kaum zu finden (vgl. Kawohl 2015) und nur selten gelingt es, im Rahmen von Kooperationen die Erwartungen des jeweiligen Partners zu erfüllen (vgl. Accenture 2015: 2). Wenngleich 95% aller Mittelständler mit Kooperationserfahrung erneut mit Startups zusammenarbeiten würden, verfügt derzeit

nur ein Drittel über Erfahrungswerte aus Partnerschaften (vgl. Baharian und Wallisch 2017). Selbst in der Gruppe der größeren Unternehmen bezeichnen sich aktuell nur wenige als "erfahren" im Umgang mit Startups (vgl. Schättgen und Mur 2015: 7). Generell gilt: Je größer die Mittelständler sind, desto mehr Partnerschaften werden von ihnen gepflegt und umso besser die Geschäftslage der Mittelständler ist, desto wahrscheinlicher werden sie mit anderen kooperieren.

## WARUM VERHALTEN SICH MITTELSTÄNDLER EHER PASSIV?

**MITTELSTÄNDLERN FEHLEN HÄUFIG DIE RESSOURCEN, DAMIT SIE SICH UM DAS THEMA ZUSAMMENARBEIT MIT STARTUPS KÜMMERN KÖNNEN. DARÜBER HINAUS SIND SIE RISIKOOVERSER UND AGIEREN OFT NICHT SO STRATEGISCH WIE GROSSKONZERNE.**

Worin liegen die Gründe für die Zurückhaltung bei Kooperationen mit Startups? Im Unterschied zu Großkonzernen sind abseits des Kerngeschäfts die personellen Ressourcen von Mittelständlern stark begrenzt, weswegen die Zuständigkeiten für das Thema häufig fehlen oder unklar sind.

*„Einem Mittelstands- oder einem kleineren Unternehmen fehlen schlichtweg die Ressourcen um sich um das Thema zu kümmern.“*

Karsten Traum (DKB)

Auch die finanziellen Ressourcen sind häufig limitierter. Das macht strategische Investitionen, die keinen unmittelbaren Return on Investment versprechen oder direkt ins Produkt einfließen, eher zur Ausnahme. Außerdem gehen Mittelständler eher geschlossen mit dem Thema Innovation um und sind noch dazu oft stark auf das Tagesgeschäft fokussiert.

*„Im Mittelstand gibt es in der Regel keine Person, die dauerhaft solche Aufgaben übernehmen kann, weil alle im Tagesgeschäft involviert sind.“*

Christina Schulz-Heidorf (BVMW)

*„Der Mittelstand ist umsatz-, profit- und ROI-getrieben. Jemanden bei einem vollen Jahresgehalt abzustellen, der sich um das Thema Startups kümmert, ist daher für den Mittelstand schwierig zu rechtfertigen.“*

Oliver Hanisch (German Silicon Valley Innovators)

*„Das ist die Kultur, die das manchmal sehr schwer macht. Größere Konzerne verfügen über gewisse Budgets. Die können sich mit anderen Themen am Markt beschäftigen und haben aufgrund der Größe ihrer Organisation eine ganz andere Marktpositionierung. Das ist im Mittelstand kaum möglich. Dazu kommt dann noch die eher verschlossene Innovationskultur.“*

Christina Schulz-Heidorf (BVMW)

Offene Konzepte wie "Open Innovation" stehen damit teilweise im Widerspruch zu vielen mittelständischen Unternehmen, die eher geschlossen mit dem Thema Innovationen umgehen. Dies kann als ein weiterer Grund für die oft eher passive Haltung von Mittelständlern gegenüber Kooperationen mit Startups gesehen werden.

*„Die Firmenpolitik ist im Mittelstand sehr verschwiegen. Wir bauen z. B. einen Teil unserer Fertigungsanlagen selber. Das heißt, wir kaufen zum Teil Standardmaschinen am Markt und haben zusätzlich eine eigene Maschinenbauabteilung, da wir niemanden erzählen, wie wir unsere Produkte herstellen. Unsere Geschäftspolitik ist Verschwiegenheit. Das passt mit offenen Konzepten nur schwer zusammen.“*

Stephan Köhler (Gebr. Brasseler)

Mittelständische Unternehmen besitzen ferner eine höhere Risikoaversion und setzen mehr auf inkrementelle Innovationen und besser kalkulierbare Aktivitäten. Im Rahmen ihrer Ziele steht der langfristige, wirtschaftliche Unternehmenserfolg im Vordergrund. Startups hingegen zielen weitaus häufiger auf einen kurz- bis mittelfristigen Erfolg, beispielsweise "Exit" ab. Ein weiteres Problem stellt die Tatsache dar, dass sich Mittelständler und Startups an unterschiedlichen Orten der Republik befinden und Startups bei Mittelständlern weniger gehyped sind als bei Großkonzernen.

Mittelständler haben oft ein gespaltenes Verhältnis zu Startups oder besitzen ihnen gegenüber sogar negative Vorurteile. Aus der jüngsten RKW-Studie geht hervor, dass beim Mittelstand bezüglich Startups zwar verschiedene positive Assoziationen wie Mut, Kreativität, Innovativität, Internet- oder Technikaffinität hervorgerufen werden, aber gleichermaßen auch negative wie Pleiten, Geldverbrennung und hohes Risiko (vgl. Baharian und Wallisch 2017).

*„Während Startups in der Corporate-Welt eine gewisse positive Faszination auslösen, habe ich schon oft bemerkt, dass die Bereitschaft des Mittelstands, sich auf ein Startup einzulassen viel geringer ist. Ich frage mich, ob Startups im Mittelstand einfach ein schlechteres Image haben.“*

Nora Heer (Loopline Systems)

Die generelle Sichtbarkeit von Mittelständlern in der Startup-Szene lässt bis auf wenige Ausnahmen noch zu wünschen übrig. Dabei stellt insbesondere die räumliche Situation in diesem Zusammenhang eine Herausforderung dar. Während Startups fast ausschließlich in großen Städten wie Berlin, München, Hamburg, Frankfurt oder Köln angesiedelt sind, sind Mittelständler oft in ländlichen Regionen zu Hause und noch dazu über die ganze Republik verteilt.

*„Wir treffen regelmäßig Vertreterinnen und Vertreter von Corporates aber viel seltener von Mittelständlern. Ich finde es schwieriger, gerade auf einer fachlichen Ebene, den richtigen Ansprechpartner im Mittelstand zu finden. Der Mittelstand ist deutlich weniger greifbar für uns.“*

Nora Heer (Loopline Systems)

Man könnte vermuten, dass sich die im Mittelstand gängige Kultur des Selber-machen-Wollens möglicherweise negativ auf Kooperationen mit Startups auswirkt und darüber hinaus auch Intermediären weniger Anknüpfungspunkte bietet.

*„Im Mittelstand gibt es die Kultur des Selber-machen-Wollens. Man arbeitet nur im gewissen Rahmen mit Beratern zusammen und stellt am Ende die Leute lieber ein und macht es selbst. Das dauert zwar länger, ist aber grundsolide. Die Frage ist, ob das Erfolgsmuster der Vergangenheit noch weiter ausreicht.“*

Stephan Köhler (Gebr. Brasseler)

*„Solange die Auftragsbücher voll sind, wird sich kaum ein mittelständisches Unternehmen überlegen, in Digitalisierung zu investieren, sich anders aufzustellen oder über Kooperationen mit Startups nachzudenken.“*

Christina Schulz-Heidorf (BVMW)

Als ein weiterer Unterschied kommt hinzu, dass mit Startups und Mittelständlern zwei unterschiedliche Generationen und Gründertypen aufeinandertreffen. Während das Durchschnittsalter von InhaberInnen mittelständischer Unternehmen bei 51 Jahren liegt, beträgt das der Startup-GründerInnen nur 36 Jahre (vgl. Kollmann et al. 2016: 26; Gerstenberger et al. 2015: 1). Letztere sind mit dem Internet aufgewachsen und repräsentieren die neue Generation, die großteils durch Anwendung von agilen und kundenzentrierten Methoden und Philosophien wie Lean Startup, Design Thinking oder Business Model Generation ihr Startup aufgebaut haben. Mittelgroße Unternehmen hingegen sind oft über Jahrzehnte hinweg familien- oder eigentümergeführt.

Die **Lean-Startup-Methode** geht auf Eric Ries zurück, Design Thinking auf David Kelley und das Business-Model-Generation-Konzept auf Alexander Osterwalder und Yves Pigneur.



## STARTUPS UND MITTELSTÄNDLER: WIN-WIN?

ZWISCHEN MITTELGROSSEN UNTERNEHMEN UND STARTUPS GIBT ES ERHEBLICHE UNTERSCHIEDE, JEDOCH AUCH GEMEINSAMKEITEN. DAS BIETET GROSSES POTENZIAL FÜR EINE ZUSAMMENARBEIT.

### Gespräch mit Carlos Borges



1. Welche Potenziale sehen Sie in der Zusammenarbeit von Startups und etablierten Unternehmen?
2. Warum gehen mittelständische Unternehmen seltener Kooperationen mit Startups ein?
3. Woran scheitern Partnerschaften zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups am häufigsten?
4. Welche Merkmale mittelständischer Unternehmen können eine Zusammenarbeit mit Startups erschweren?
5. Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung auf diesem Gebiet ein?
6. Wie kann die Zusammenarbeit von außen gestärkt bzw. gefördert werden, so dass mehr erfolgreiche Partnerschaften zustande kommen?



[www.hiig.de/sum/video5](http://www.hiig.de/sum/video5)

30

Zwischen Startups und mittelgroßen Unternehmen bestehen jedoch auch verschiedene Gemeinsamkeiten. In vielerlei Hinsicht weisen Startups enge Parallelen zu den Hidden Champions des deutschen Mittelstands auf. Beide Organisationsformen gelten als kundenzentriert und hoch innovativ. Zudem werden beide in der Regel von starken Gründer- oder Inhaberpersönlichkeiten geführt und konzentrieren sich zumeist auf Nischenmärkte. Auch die Größenrelation kann im Vergleich zu Konzernen als ein Vorteil für die erfolgreiche Zusammenarbeit gesehen werden.

Für Startups ist es sehr viel leichter, Kunden-Lieferanten-Beziehungen mit mittelgroßen Unternehmen aufzubauen, da schlichtweg weniger Richtlinien vorhanden sind. Unter Umständen ist das zu erbringende Investment im Rahmen der Identifikation, Ansprache und im Aufbau eines persönlichen Beziehungsverhältnisses mit der richtigen Kontaktperson für Startups zwar anfangs höher, doch dafür wird es am Ende umso leichter. Vor dem Hintergrund der meist inhabergeführten Strukturen gibt es weniger Prozesse und Compliance-Richtlinien.

Als heimliche Gewinner oder **Hidden Champions** werden größere Unternehmen (> 50 Mio. € Umsatz bzw. > 500 Mitarbeiter) bezeichnet, die in ihrer Branche weltweite Marktführer sind aber der Öffentlichkeit kaum bekannt sind.





„Im Mittelstand ist es viel schwieriger, Glaubwürdigkeit zu bekommen und den richtigen Ansprechpartner zu finden. Wenn man das geschafft hat, ist das aus meiner Sicht aber einfacher, weil die Entscheidungsprozesse schneller sind.“

Nora Heer (Loopline Systems)

„In eine Kunden-Lieferanten-Beziehung mit einem Großkonzern zu kommen, ist für ein Startup unglaublich schwer. Es in ein Innovationsprojekt, z. B. einen Accelerator oder Ähnliches zu schaffen, ist deutlich leichter, nur was kommt danach? Es ergibt sich vielleicht ein Investment und ein Mentoring aber nicht das, was ich mir vorstelle, nämlich einen Großkunden zu gewinnen. Ich sehe momentan bei den großen Unternehmen, mit denen ich rede, keine großen Veränderungen oder dass sich im Sinne von 'Lass es uns mal mit Startups probieren' die Einkaufsprozesse verschieben. Ich glaube, deswegen ist der Mittelstand für Startups eine echte Chance. Sicherlich anfangs schwieriger zu identifizieren, aber wenn es darum geht, Verträge zu machen, ist es einfacher, eine Kunden-Lieferanten-Beziehung aufzubauen.“

Michael Hoffmann (Visa Innovation Lab Berlin)

Für eine einfachere Zusammenarbeit mit Mittelständlern, im Vergleich zu Großkonzernen, sprechen verschiedene weitere Indizien. Die verantwortlichen AnsprechpartnerInnen sind in der Regel deutlich besser erreichbar und es besteht insgesamt ein erleichterter Kontakt zur Geschäftsführung. Während man bei Großkonzernen häufig mehrere EntscheiderInnen und Abteilungen nacheinander überzeugen muss, sind Mittelständler anders aufgestellt und verfügen über weniger Hierarchieebenen. Dazu kommt, dass aufgrund der oft inhabergeführten Strukturen und flachen Hierarchien tendenziell weniger Prozesse, schnellere Entscheidungswege und folglich eine höhere Flexibilität und Geschwindigkeit vorhanden ist.

„Die Zusammenarbeit mit mittelgroßen Unternehmen ist normalerweise viel agiler und transparenter. Als Startup kennst du in der Regel ihre Ziele besser und weißt genau, wer die Entscheider sind. Und noch dazu kennst du ihr genaues Problem und die Gründe, warum sie sich mit dir beschäftigen. Es ist in der Regel sehr viel transparenter und es existiert eine gewisse Dringlichkeit, die zu schnelleren Ergebnissen führt. Auf Seiten der Großkonzerne hingegen gibt es ein hohes Maß an Undurchsichtigkeit, da sie oft selbst ihre genauen Ziele nicht vor Augen haben. Sie experimentieren

häufig, weil sie kein konkretes Problem lösen müssen. Das führt in Konsequenz zu noch mehr Undurchsichtigkeit, weil sie nicht unter Druck arbeiten und ihnen mehr Zeit zur Verfügung steht. Strategien und Aktivitäten der mittelgroßen Unternehmen müssen dagegen gut durchdacht sein. Denn wenn sie es nicht sind, werden sie nicht überleben. Das führt zu mehr Transparenz. Und ich glaube, das macht es für Startups sehr viel einfacher, mit mittelgroßen Unternehmen zu kooperieren.“

John Moore (Twine Health)

Partnerschaften werden in der Regel von EntscheiderInnen beschlossen. Wenn man auf oberster Ebene miteinander kommuniziert, lässt sich Vertrauen oft einfacher aufbauen. Sofern GründerInnen und InhaberInnen einen direkten Draht zueinander haben, kann ein hohes Maß an Transparenz erzielt werden, was wiederum dazu führt, dass beide Seiten schnell wissen, woran sie sind.

„Am Ende des Tages kooperierst du mit Personen, denen du vertraust. Mit mittelgroßen Unternehmen schafft man es häufig früher eine Vertrauensbasis herzustellen, da deren Geschäftsführer einfacher zugänglich sind. Und wenn man von Geschäftsführer zu Geschäftsführer spricht, vertraut man sich in der Regel schneller.“

Gilad Amitai (Ubimo)

**ES GIBT VIEL BEDARF AN WEITERER FORSCHUNG ZU ASYMMETRISCHEN PARTNERSCHAFTEN. NEUE ERKENNTNISSE SOLLEN BEIDEN SEITEN ZUKÜNFTIG DABEI HELFEN, KOOPERATIONEN ERFOLGREICHER ZU INITIIEREN UND ZU GESTALTEN.**

Kooperationen zwischen Startups und mittelgroßen Unternehmen versprechen enormes Potenzial für beide Seiten. Dennoch handelt es sich hierbei um asymmetrische Partnerschaften zwischen Klein und Groß, deren Erfolg keinesfalls garantiert ist.

Was ist also das Geheimnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen zwei so ungleichen Partnern? Welches sind die Grundvoraussetzungen für den langfristigen Kooperationserfolg? Wie findet und wählt man die passenden Modelle für eine Zusammenarbeit? Und nicht zuletzt: Wie können zukünftig mehr erfolgreiche Partnerschaften zwischen Startups und mittelgroßen Unternehmen entstehen?

Man könnte vermuten, dass die Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen für Startups über ihren Erfolg oder Misserfolg entscheiden kann, während aus Sicht von größeren Unternehmen die Bedeutung nicht zwingend überlebensnotwendig ist. Die Entwicklungen der vergangenen Jahre zeigen jedoch, dass sich das ehemals zu Lasten der Startups bestehende Ungleichgewicht zunehmend zu ihren Gunsten verschiebt. Mittlerweile können sich viele Startups aussuchen mit welchen größeren Mittelständlern oder Konzernen sie zusammenarbeiten möchten, denn das Angebot steigt kontinuierlich. Die etablierten Unternehmen lernen schnell, dass sie Startups mindestens genauso sehr brauchen wie andersherum.

Daher sollte sich jedes mittelgroße Unternehmen darüber Gedanken machen, wie es mit Startups zur Verwirklichung seiner Ziele zusammenarbeiten kann. Sobald es für das Thema sensibilisiert ist, sollte es sich überlegen, was es Startups bieten kann. Mittelständler sind aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen häufig gezwungen, stärker über mögliche Chancen und Risiken ihrer Investitionen nachzudenken und in der Auswahl ihrer potenziellen Startup-Partnerschaften sehr viel gezielter und fokussierter vorzugehen. Außerdem weisen sie im Vergleich zu Großkonzernen durch ihre geringere Markenbekanntheit einen Nachteil auf, der sie dazu zwingt, anderweitig zu punkten.

*„Wenn ich mit Corporates spreche, sagen die auch mal, dass sie 10 Millionen investieren. Beim Mittelstand ist das anders. Da kommt die Aussage, dass es kein Spielgeld gibt. Alles muss am besten sofort funktionieren. Deswegen schauen sie genauer hin.“*

**Mark Möbius (Berlin School of Digital Business)**

Damit sich echte Win-Win-Partnerschaften zwischen Startups und mittelgroßen Unternehmen entwickeln können, liegt ein zentraler Erfolgsfaktor im richtigen Fundament der Kooperation. Umso größer der Ressourceneinsatz der Variablen Zeit und Geld, desto wichtiger werden wertschaffende Partnerschaften mit Startups, die über echte Must-have-Produkte und -Dienstleistungen verfügen oder mit Mittelständlern, die wiederum Startups klare Mehrwerte bieten können.

*„Wenn wir Partnerschaften eingehen wird 1 + 1 zu 3.“*

**Gilad Amitai (Ubimo)**

Von beiden Seiten ist ein hohes Maß an Proaktivität, Vertrauen, Engagement, Verbindlichkeit und Commitment gefragt, um die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Damit eine Kooperation funktioniert, sollte sich jede Seite über die eigenen Ziele bewusst sein und die Motivation des Partners verstehen. Nur so kann daraus etwas Gemeinsames entstehen. Sofern noch dazu die allgemeinen Herausforderungen der Zusammenarbeit bekannt sind, kann man sich aktiv und im Vorfeld über verschiedene Punkte Gedanken machen und diesen Aspekten frühzeitig entgegenwirken. Im nächsten Schritt werden nun unterschiedliche Interaktionsmodelle von Startups und etablierten Unternehmen vorgestellt.

**KOLLABORATIONSMODELLE UND PHASEN  
VON KOOPERATIONEN**

---

## WELCHE FORMEN DER INTERAKTION UND WAS FÜR FORMATE DER ZUSAMMENARBEIT GIBT ES?

Bevor man sich als mittelständisches Unternehmen für die Interaktion und Zusammenarbeit mit Startups oder vice versa entscheidet, sollte man sich mit den möglichen Kollaborationsformen auseinandersetzen und sich seine jeweiligen Ziele vor Augen führen. Diejenigen Unternehmen, die sich für die falschen Anreize und Formate zur Kooperation entscheiden, laufen Gefahr, den Anschluss im Kampf um die neuesten, innovativsten Technologien, Produkte und Dienstleistungen zu verlieren. Die Abbildung auf Seite 36 zeigt die wichtigsten und geläufigsten Formen der Zusammenarbeit. Weitere Erklärungen zu den nachfolgenden Kollaborationsmodellen stehen im Glossar im Anhang dieser Studie.

*„Für den Mittelstand haben wir eine besondere Herausforderung, die wir bei Großkonzernen nicht haben. Sehr wahrscheinlich gibt es einige Modelle, die für Mittelständler nicht funktionieren, da sie zu klein oder zu unbekannt sind oder zu wenige Ressourcen haben, um sie erfolgreich zu nutzen.“*

Michael Hoffmann (Visa Innovation Lab Berlin)

### **KOLLABORATIONSMODELLE KÖNNEN EINEN SEHR UNTERSCHIEDLICHEN GRAD AN AUFWAND, BEZIEHUNGSINTENSITÄT, KOMPLEXITÄT, KOSTEN, RESSOURCEN UND RISIKO HABEN.**

Von Hackathons, Wettbewerben, Innovation-Camps und Innovationspreisen über Speed-Dating, Startup-Safaris und Silicon Valley Reisen bis hin zu Workshops und Trainings: Unter die Kategorie Temporäre Aktivitäten fallen alle Maßnahmen, die auf die Aneignung von Grundwissen für eine erfolgreiche Kooperationen einzahlen und das gegenseitige Kennenlernen fördern. Auch Veranstaltungen, Konferenzen oder Meetups werden dieser Kategorie zugeordnet.

Zu Programme und Hilfeleistungen zählen wir alle Aktivitäten, bei denen etablierte Unternehmen ihre Produkte, Plattformen oder sonstige Servicedienstleistungen vergünstigt oder kostenlos zur Verfügung stellen, um Startups zu unterstützen und dadurch mit ihnen in Kontakt zu treten, sie als Kunden zu gewinnen oder mit ihnen zu kooperieren. Auch

das Thema Scouting- und Matching-Unterstützung gehört dazu. Hierunter wird die aktive Unterstützung durch externe, dritte Parteien bei der Identifikation und Kontaktaufnahme und während des Matching-Prozesses zwischen Startups und etablierten Unternehmen verstanden.

Als weitere Kontaktpunkte handelt es sich bei Geteilte Infrastruktur um physische Orte, die Startups als Büro- oder Arbeitsflächen zur Verfügung gestellt werden. Bekanntestes Beispiel sind Co-Working Spaces. Im Falle von Innovation Labs werden ebenfalls Räumlichkeiten geschaffen, um unternehmenseigene Innovationsprozesse durch die gezielte Einbindung von Startups und anderen externen ExpertInnen zu fördern.

Acceleratoren, Inkubatoren und Company-Builder (Brutkästen) unterstützen oder initiieren den Gründungs- und Wachstumsprozess von Startups und verhelfen diesen i. d. R. durch Coaching, Mentoring, Fachexpertise und weiteren Angeboten bei der schnellen Entwicklung. Die drei Modelle unterscheiden sich in verschiedenen Punkten, werden jedoch an dieser Stelle nicht weiter vertieft.

Während Intrapreneurship das generelle unternehmerische Verhalten von MitarbeiterInnen aus dem Unternehmensumfeld bezeichnet, beziehen sich die Spin-Offs auf die Ausgliederung einer Organisationseinheit aus bestehenden Unternehmensstrukturen durch die Gründung eines eigenständigen Unternehmens. Beides fällt in die Kategorie Interne Innovationen.

Neben klassischen Kunden-Lieferanten-Beziehungen gibt es noch andere Formen von Partnerschaften. Hierunter fallen beispielsweise Lizenzkooperationen, Co-Marketing oder Co-Creation. Kollaborationsmodelle, die langfristige Ziele verfolgen und eine entsprechend hohe Beziehungsintensität aufweisen, sind sowohl strategische Allianzen als auch Joint Ventures.

Investitionen und Akquisitionen bildet eine weitere Kategorie an Kollaborationsmodellen.

Hierzu zählen einerseits Investitionen durch z. B. Unternehmerfonds über alle Phasen (Früh- bis Spätphaseninvestitionen) hinweg. Als eine der risikoreichsten Kooperationsformen sind Akquisitionen und Fusionen inkludiert. Werden Startups

von etablierten Unternehmen durch ein sogenanntes 'Acqui-Hire' übernommen, erfolgt dies nicht etwa wegen des innovativen Produkts oder Geschäftsmodells des Startups, sondern um dessen MitarbeiterInnen zu gewinnen.

#### Gespräch mit Dominic Blank

1. Welche Erfahrungen haben Sie in der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen gemacht?
2. Wie verläuft die Identifikation und Ansprache interessanter Unternehmen?
3. Welche Learnings können Sie anderen Startups weitergeben?

[www.hiig.de/sum/video6](https://www.hiig.de/sum/video6)



## INVESTITIONEN UND AKQUISITIONEN

Früh- und Spätphasen Investitionen  
· Startup-Unternehmensfonds  
· Acqui-Hiring · Akquisitionen · Fusionen



## INTERNE INNOVATIONEN

Spin-Offs · Intrapreneurship



## GETEILTE INFRASTRUKTUR

Büro- und Arbeitsflächen · Co-Working Spaces  
· Innovation Labs



## TEMPORÄRE AKTIVITÄTEN

Veranstaltungen · Konferenzen · Meetups  
· Hackathons · Workshops · Trainings  
· Wettbewerbe · Gründer- und Innovationspreise  
· Innovation Camps · Startup-Pitches  
· Startup-Weekends · Startup-Safari  
· Silicon Valley Reisen · Speed Dating



## PARTNERSCHAFTEN

Kunden-Lieferanten-Beziehungen · Co-Innovationen ·  
Lizenzkooperationen · Co-Creation · Co-Marketing  
Strategische Allianzen · Joint Ventures



## BRUTKÄSTEN

Acceleratoren · Inkubatoren ·  
Company Builder



## PROGRAMME UND HILFELEISTUNGEN

Unterstützung beim Unternehmensaufbau ·  
Mentoring und Servicedienstleistungen ·  
kostenlose Produkte ·  
Startup-Programme und Plattformen ·  
Scouting- und Matching-Unterstützung



# ÜBERSICHT DER KOLLABORATIONSMODELLE

## WELCHES SIND DIE GÄNGIGEN PHASEN DER ZUSAMMENARBEIT?

Diese Kollaborationsmodelle können in drei unterschiedlichen Phasen verortet werden: Learn, Match und Partner.

In der ersten Phase Learn geht es darum, ein Verständnis für die Funktionsweise und Grundprinzipien des Gegenübers zu entwickeln. Dies bedeutet, etablierte Unternehmen und Startups lernen die geltenden Gesetzmäßigkeiten der jeweils anderen Seite kennen. Hierunter fallen überwiegend kurzfristige Aktivitäten wie Hackathons, Pitch- oder Business-Plan-Wettbewerbe oder auch Innovation-Camps. In der Regel geht dabei die Initiative von etablierten Unternehmen aus, um mit Startups erstmalig in Kontakt zu treten. Auch der Einsatz von Intermediären bzw. Vermittlern zwischen beiden Welten, die Trainings und Workshops oder aktive Scouting- und Matching-Unterstützung anbieten, zählt zu dieser Phase.

In die Match-Phase fallen alle Aktivitäten, die der kurz- und mittelfristigen Zusammenarbeit dienen. Hierbei geht es im Rahmen einer intensiveren Zusammenarbeit auf Probe darum, einen gegenseitigen Match für eine langfristige Partnerschaft festzustellen und im besten Fall zu dieser überzugehen. Kollaborationsmodelle, die aus unserer Sicht in diese Kategorie fallen, sind z. B. Pilotprojekte, Acceleratoren und Inkubatoren oder auch Innovation Labs.

In der Partner-Phase stehen mittel- bis langfristige Aktivitäten im Fokus. Die Bandbreite reicht von klassischen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, strategischen Allianzen in Form von Entwicklungspartnerschaften, gemeinsamen Innovationsprojekten oder Lizenzvereinbarungen bis hin zu Joint Ventures und Gemeinschaftsunternehmen. Auch Investitionen zählen zu dieser Kategorie.

Aus Sicht der etablierten Unternehmen könnte noch eine vierte Own-Phase ergänzt werden. Hierunter würden insbesondere Akquisitionen und Fusionen fallen. Diese Phase ist jedoch nicht mehr mit einer Partnerschaft zu vergleichen, weshalb sie für uns nicht im Blickpunkt der Betrachtung steht.

Gesetzt den Fall, Startups und etablierte Unternehmen verfolgen das Ziel, erfolgreiche und gewinnbringende Partnerschaften zu schließen, so kann das Modell auch als eine Art Trichter verstanden werden. Um dieses Ziel zu erreichen, muss man systematisch eine möglichst große Anzahl an Startups kennen-

lernen (Learn-Phase) und mit einigen davon eine intensivere Beziehung eingehen, um auf diese Weise festzustellen, ob das Potenzial für eine langfristige Zusammenarbeit groß genug ist (Match-Phase). In eine dauerhafte Partnerschaft (Partner-Phase) geht man dann nur mit einigen Wenigen über. Aus Sicht der Startups eignet sich dieser Prozess ebenfalls.

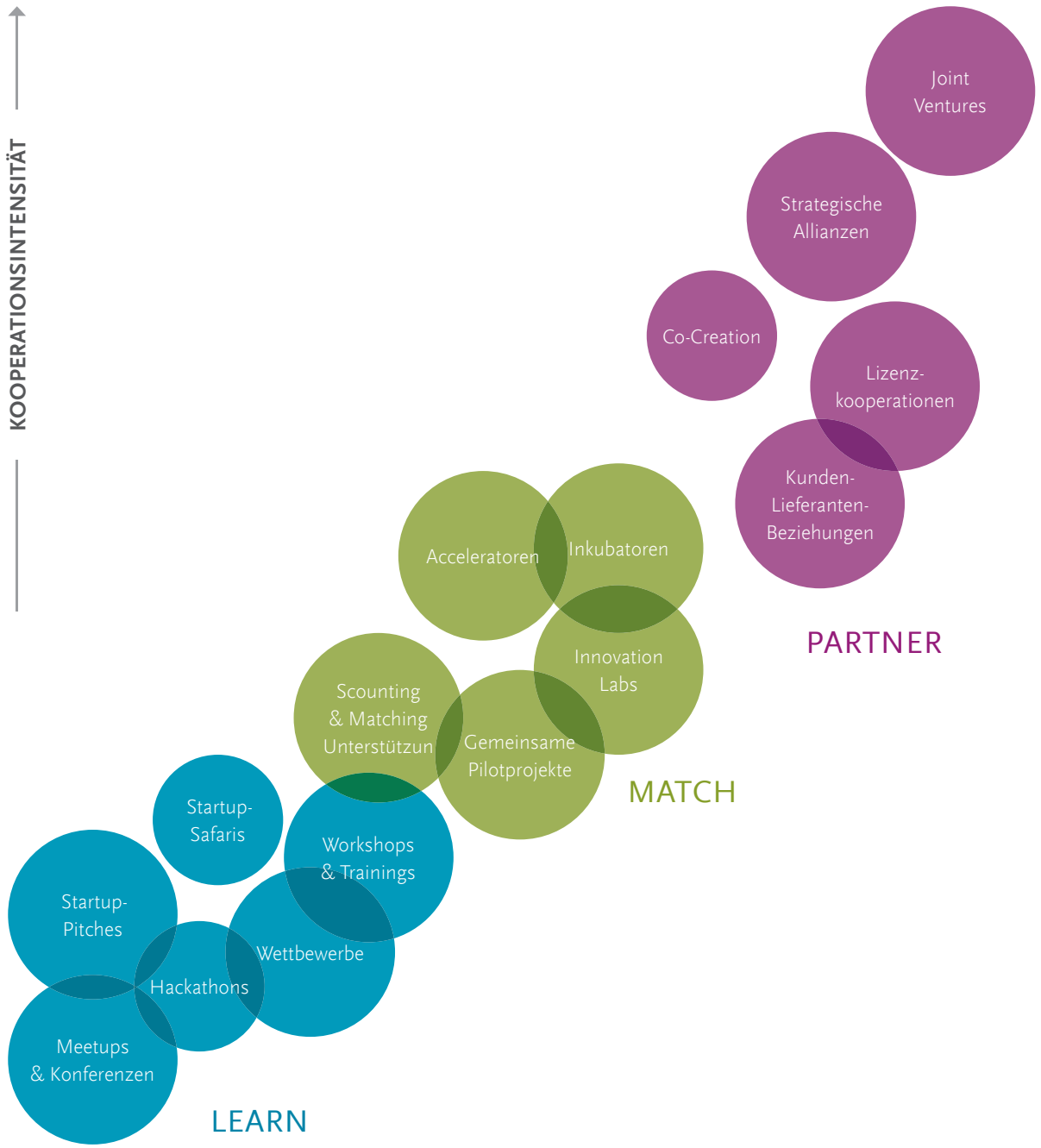
Sobald die Entscheidung für ein generelles Startup-Engagement und Screening gefallen ist und eine mit den Zielen vereinbare Form der Zusammenarbeit gefunden wurde, muss man damit beginnen, die eigenen Angebote und Ideen an die relevante Zielgruppe von Startups zu vermarkten. Dabei sollte man genau überlegen, wie man möglichst viele Startups durch passende Inbound- und Outbound-Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf das eigene Angebot aufmerksam macht. Auf der anderen Seite sind auch Startups angehalten, sich für ihre Zwecke zu überlegen, welche mittelgroßen Unternehmen als Partner am ehesten für sie infrage kommen und welche Formen der Zusammenarbeit für sie am meisten Sinn ergeben. Sofern sie klare Ziele vor Augen haben, können Startups gleichermaßen versuchen, den Prozess aktiv vorzugeben.

Auf der Grundlage der vorgenommenen Phasendifferenzierung ist es möglich, die verschiedenen Phasen zu analysieren, zu bewerten und dabei ihre jeweiligen Besonderheiten herauszuarbeiten. Mit Roundtables, Workshops und einer schriftlichen Befragung von ExpertInnen haben wir unterschiedliche Erhebungsmethoden eingesetzt und miteinander kombiniert. Um die theoretischen Erkenntnisse und die daraus folgende Zusammenführung in unser Phasenmodell extern zu validieren und praktisch zu untermauern, wurden zunächst bei einer Roundtable-Diskussionsrunde verschiedene ExpertInnen beider Seiten befragt. Dabei wurden konkrete Herausforderungen und Potenziale aus der Praxis ersichtlich und es traten darüber hinaus unterschiedliche neue Aspekte ans Licht.

Das Kennenlernen zwischen Startups und Mittelständlern erfolgt zum Teil sehr unkoordiniert, indem man sich zufällig auf Veranstaltungen über den Weg läuft und daraus am Ende Partnerschaften entstehen. Großes Potenzial besteht darin, die beiden ersten Phasen mehr an konkreten Fachthemen zu orientieren, um von Anfang an über einen gemeinsamen Nenner in Kontakt zu kommen.

↑  
KOOPERATIONSINTENSITÄT

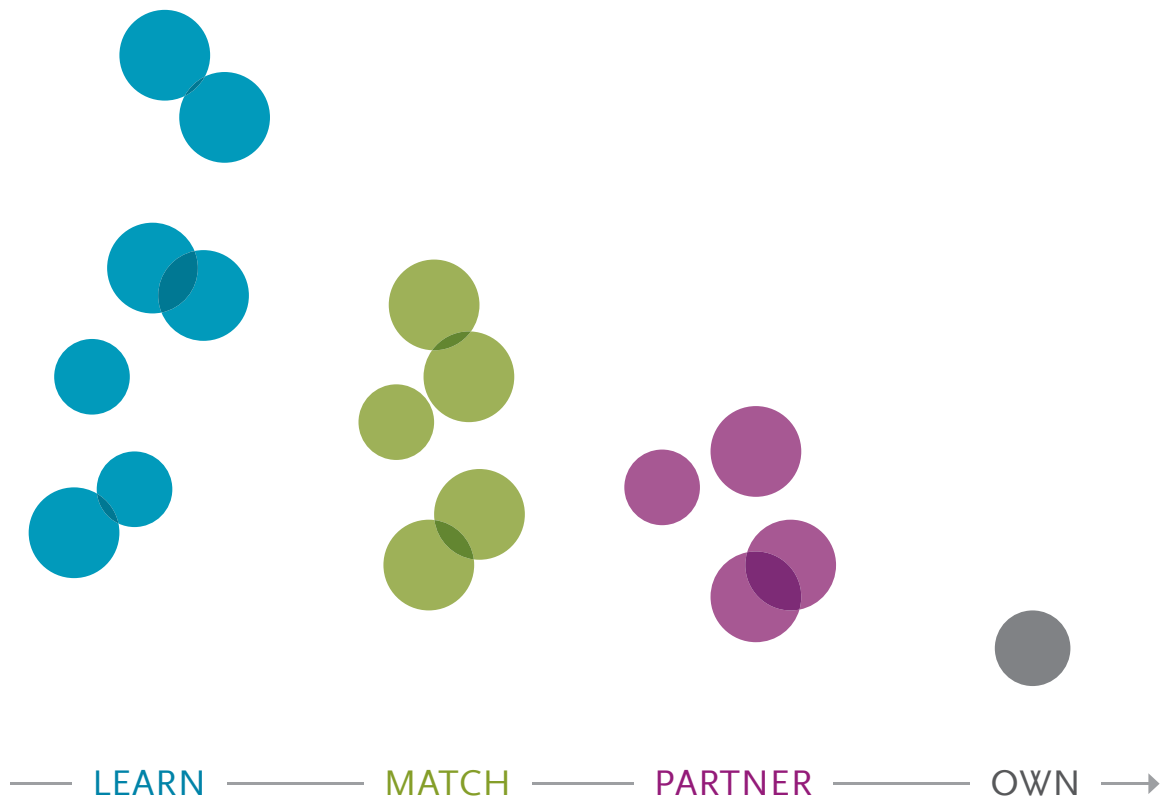
—————→ ZEITHORIZONT



**FRAMING DER KOLLABORATIONSMODELLE**



**HERAUSFORDERUNG FÜR STARTUPS UND ETABLIERTE UNTERNEHMEN**  
Potenziale für die nächste Phase richtig bewerten



**DER WEG ZU ERFOLGREICHEN KOOPERATIONEN**

Für Startups ist es teilweise eine Herausforderung, bei der Vielzahl an Veranstaltungen die richtige Auswahl zu treffen und noch dazu die richtigen Unternehmen und AnsprechpartnerInnen ausfindig zu machen. Darüber hinaus ist es schwierig, mit Mittelständlern in Kontakt zu treten, da sie auf Meetups und Veranstaltungen weniger häufig zu finden sind. Und sofern es für Startups ein Problem darstellt, passende Mittelständler zu identifizieren, gehen wir davon aus, dass es Mittelständlern genauso geht.

*„Dieses Matching funktioniert nur, wenn man als Startup weiß, wo man relevante Unternehmen trifft. Das ist das größte Problem, was wir haben. Es gibt Tausende von Angeboten und als Startup weiß man gar nicht, wo man hingehen soll. Das richtige Unternehmen und den richtigen Ansprechpartner zu finden, ist eine Herausforderung und Kunst zugleich.“*

**David Holetzeck (Table of Visions)**

Für Mittelständler können gemeinsame Pilotprojekte mit Startups als ein geeignetes Matching-Instrument angeführt werden. Das Format ist pragmatisch und zielt auf schnelle Ergebnisse ab. Währenddessen lernt man sich während einer Zusammenarbeit auf Probe besser kennen und kann dabei herausfinden, ob man tatsächlich zueinanderpasst.

*„Wir nennen die Match-Phase bei uns immer Pilotprojekte.“*

**David Holetzeck (Table of Visions)**

Pilotprojekte können verhindern, dass sich Partnerschaften durch langwierige Entscheidungsprozesse stets erneut verzögern. Durch die geringen Barrieren und hohe Ergebnisorientierung über einen kurzfristigen Zeitraum ist das Risiko von Pilotprojekten insgesamt überschaubar. Falls die Zusammenarbeit scheitert, dann zumindest schnell und nicht erst nach mehreren Monaten oder Jahren.

*„Das Risiko besteht, dass man bestehende Partnerschaften sehr lange hinauszögert. Eine ‘Fail-fast’ Einstellung wäre manchmal angebracht, bei der man es nach bestem Wissen und Gewissen versucht. Für den Fall, dass es nicht passt und die Investition nicht den gewünschten Erfolg bringt, geht man einfach wieder auseinander, anstelle erst nach mehreren Jahren zu scheitern.“*

**Michael Hoffmann (Visa Innovation Lab Berlin)**

Die Relevanz von informellen Netzwerken und internen Verbündeten im Unternehmen, um Kooperationen zum Leben zu

verhelfen, ist nicht zu unterschätzen. Wenn der kurze Draht in bestimmte Abteilungen fehlt, können sich viele Dinge verlangsamten und in Prozessen ersticken.

*„Ich glaube, das Thema muss ein Stück über diese informellen Netzwerke funktionieren. Wenn du keinen kurzen Draht in bestimmte Abteilungen hast, werden sich viele Dinge verlangsamen und in Prozessen versacken.“*

**Karsten Traum (DKB)**

In der Match- und Partner-Phase ist der Erfolg in hohem Maß von den beteiligten Personen abhängig. Dabei war wiederholt von einer Art Kupplungsstelle die Rede, die gegebenenfalls als Mediator zwischen allen involvierten Parteien auf Seiten der etablierten Unternehmen vermittelt und dadurch sicherstellt, dass Kooperationen erfolgreich werden. Hier geht es insbesondere darum, ein passendes Erwartungsmanagement zu betreiben. Darüber hinaus zeigte sich die Herausforderung, den Erfolg von bestehenden Partnerschaften zu evaluieren und zu entscheiden, ob man sie in die nächste Phase bringt, bestehen lässt oder sie zurückfährt.

*„Es gibt einen Grund, warum ich zwei Tage in der Woche freiwillig in der Konzernzentrale sitze, obwohl mein Einsatzort woanders ist. Ich bin dann in der Rechtsabteilung unterwegs, stecke meinen Kopf in die Kreditorenbuchhaltung, gehe zum Kommunikationschef und so weiter. Wenn ich das nicht machen würde, würden alle meine Sachen hinten runterfallen.“*

**Jakob Muus (Volkswagen Financial Services)**

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen und dem Roundtable haben wir mehrere ExpertInnen-Workshops durchgeführt, die jeweils an einer der drei Phasen (Learn, Match, Partner) orientiert waren. Unter den mehr als 30 Workshop-TeilnehmerInnen wurde weiterhin eine kurze schriftliche Befragung vorgenommen. Die ExpertInnen stammten zu gleichen Anteilen aus Startups und aus etablierten Unternehmen, für die es jeweils einen unterschiedlichen Fragebogen gab. Die VertreterInnen der etablierten Unternehmen teilten sich wiederum in zwei gleich große Hälften auf und kamen dabei entweder aus dem Mittelstand oder aus Großkonzernen. Ein spezifischer Branchenfokus lag nicht vor. Die Ergebnisse sollen ein Stimmungsbild über die aktuelle Situation in den Unternehmen geben und verschiedene Einschätzungen der TeilnehmerInnen erfassen. Nachfolgende Übersicht fasst die Erkenntnisse zusammen.

## PRIMÄRE ZIELE UND WICHTIGSTE HERAUSFORDERUNGEN DER ZUSAMMENARBEIT

### ETABLIERTE UNTERNEHMEN

Neue Geschäftsmodelle entwickeln  
Zugang zu neuen Technologien bekommen  
Innovations und Digitalisierungsgrad erhöhen  
Kulturellen Wandel fördern

Internes Erwartungsmanagement  
Bewältigung der kulturellen und organisationalen Unterschiede



PRIMÄRE ZIELE



WICHTIGSTE HERAUSFORDERUNGEN

### STARTUPS

Wachstum und Skalierung  
Erste Referenzkunden gewinnen  
Zugang zum Kunden- und Vertriebsnetzwerk des etablierten Unternehmens erhalten

Eine geeignete Ansprechperson finden  
Auferlegung von Corporate-Richtlinien  
Verlust von Geschwindigkeit



Die größten Herausforderungen liegen in der Match- und Partner-Phase.

41

## SCHEITERN VON KOOPERATIONEN

„Ist schon mal eine Kooperation aus Ihrer Sicht gescheitert?“

### STARTUPS

JA  NEIN

Gründe: Unklare Ziele und unterschiedliche Erwartungshaltungen • kulturelle Unterschiede • finanzielle Schwierigkeiten • IP-Verletzungen • Personalwechsel • Widerstand vom Betriebsrat

### ETABLIERTE UNTERNEHMEN

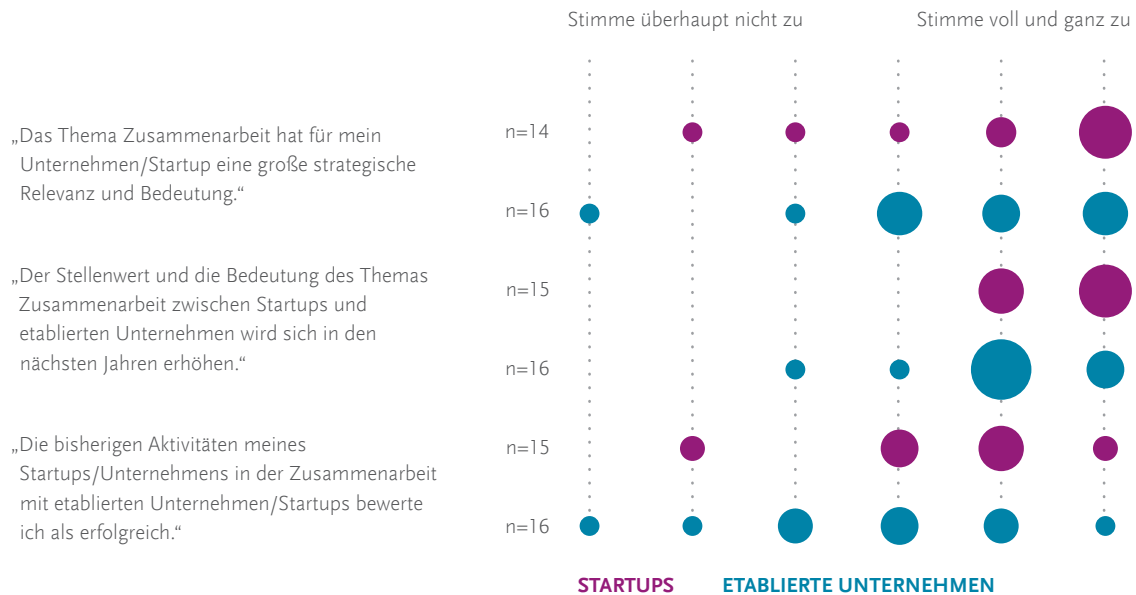
JA  NEIN

Gründe: Falscher Umgang mit Zielen und Erwartungen • kulturelle Unterschiede • Unzuverlässigkeit in der Zusammenarbeit

Bei rund zwei Drittel der befragten ExpertInnen sind Kooperationen schon mal gescheitert.

## ERGEBNISSE DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG

## BEWERTUNG DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN STARTUPS UND ETABLIERTEN UNTERNEHMEN



Für Startups ist die Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen wichtiger als es umgekehrt der Fall ist.

Alle befragten Startup-GründerInnen und die überwiegende Mehrheit der VertreterInnen etablierter Unternehmen gehen davon aus, dass sich die Bedeutung des Themas für ihr eigenes Unternehmen in Zukunft erhöhen wird.

Startups bewerten ihre bisherigen Partnerschaften und Aktivitäten insgesamt erfolgreicher als etablierte Unternehmen.

## PARTNERSCHAFTSFORMATE DER ZUKUNFT



Aus Sicht aller befragten ExpertInnen werden Partnerschaftsformate und dabei insbesondere 'Kunden-Lieferanten-Beziehungen' künftig an Bedeutung gewinnen. Gleiches gilt für Innovation Labs, Früh- und Spätphaseninvestitionen und Akquisitionen.

## ERGEBNISSE DER SCHRIFTLICHEN BEFRAGUNG

Parallel dazu haben wir, wie bereits an vorheriger Stelle erwähnt, mehrere Workshops mit ExpertInnen durchgeführt, die an den drei Phasen (Learn, Match, Partner) orientiert waren. Die gewonnenen Erkenntnisse sowie die identifizierten Herausforderungen wurden wiederum in einen Interviewleitfaden überführt. Anschließend haben wir Interviews mit 20 ExpertInnen aus den

den USA durchgeführt, um eine internationale Perspektive zu ergänzen. Bei den InterviewpartnerInnen hat es sich ebenfalls um GründerInnen von Startups, ManagerInnen von etablierten Unternehmen und sonstigen Intermediären gehandelt, die aus unterschiedlichen Branchen kamen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden nun im Detail vorgestellt.

## KOOPERATIONSPHASEN UND IHRE BESONDERHEITEN

---

## LEARN-PHASE: WIE FUNKTIONIERT DAS KENNENLERNEN?

### KONKRETE ZIELE HELFEN BEI DER AUSWAHL VON KOLLABORATIONSMODELLEN.

Zunächst gilt es die 'Warum'-Frage zu beantworten. Warum möchte man als Startup mit größeren Unternehmen zusammenarbeiten und warum möchte man als etabliertes Unternehmen mit Startups interagieren? Sofern beide Seiten für die Zusammenarbeit sensibilisiert sind und darüber hinaus konkrete Ziele verfolgen, erhöhen sich die Chancen, dass daraus letztlich erfolgreiche Partnerschaften resultieren.

*„Aus Startup-Sicht ist es entscheidend konkrete Ziele zu haben. Diese können natürlich in gewisser Weise flexibel sein, aber es ist wichtig, dass es welche gibt.“*

Moritz Kreppel (Urban Sports Club)

*„Zunächst musst du als Startup dein Geschäft im Detail verstehen. Du musst deine Stärken und Schwächen kennen und dort, wo du Schwächen hast, solltest du Partnerschaften eingehen.“*

Gilad Amitai (Ubimo)

#### Gespräch mit Alexander Kölpin

1. Was bedeutet Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen für Sie?
2. Worin sehen Sie die größten Chancen für etablierte Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Startups?
3. Welche Ratschläge können Sie an etablierte Unternehmen weitergeben?

[www.hiig.de/sum/video7](http://www.hiig.de/sum/video7)



Vorausgesetzt, es besteht eine hohe Übereinstimmung der Ziele zwischen Startups und etablierten Unternehmen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass am Ende erfolgreiche Kooperationen entstehen. Der Grad an Systematik innerhalb der Learn-Phase kann sehr unterschiedlich sein. Beispielsweise wäre ein gezieltes Vorgehen über bestimmte Fachthemen und Technologien, konkrete Branchen oder Wertschöpfungsketten als systematisch zu nennen. Interessant ist dabei die Frage, von wem die eigentliche Initiative ausgeht. Daraus ergeben sich unterschiedliche Szenarien für beide Seiten. Um mit attraktiven Startups in Kontakt zu kommen, müssen etablierte Unternehmen diese zunächst identifizieren und anschließend ansprechen. Eine Möglichkeit besteht dabei darin, den Identifikations- und Anspracheprozess proaktiv (Outbound) zu gestalten. Die Erstellung von bestimmten Kriterienkatalogen erleichtert das strukturierte Vorgehen.

*„Wir recherchieren in unserem Beispiel über bestehende Listen von Startups im Bereich Legal Tech in Zusammenarbeit mit einer führenden Universität. Im Rahmen eines sehr systematischen Screening-Prozesses clustern wir Startups nach spezifischen Kriterien und sprechen sie dann gezielt proaktiv an.“*

Dr. Birte Gall (New Work Partners)

Umso besser sich etablierte Unternehmen darüber bewusst sind, in welche Richtung sie sich strategisch entwickeln wollen, desto gezielter können sie die passenden Orte besuchen, an denen sie interessante Startups vorfinden.

*„Wir haben Mitarbeiter, deren Job es ist, Startups kennenzulernen. Sie gehen auf Konferenzen, Meetups und Netzwerk-Events – also so ziemlich überall hin. Ihr Ziel ist es, einen Eindruck davon zu bekommen, was gerade passiert, damit wir unseren Kunden wiederum helfen können, besser zu verstehen, woher der Wind gerade weht.“*

Jeffrey Burlin (PwC)

### Gespräch mit Moritz Diekmann



1. Wie arbeiten Sie mit Startups zusammen?
2. Welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme bietet Ihr Unternehmen interessierten Startups?
3. Welche Learnings können Sie an andere Unternehmen weitergeben?



[www.hiig.de/sum/video8](http://www.hiig.de/sum/video8)

Die zweite Möglichkeit ist, das eigene Interesse an Startups über verschiedene Kanäle wie z. B. die eigene Webseite, Medienberichte, Vorträge auf Konferenzen, stattfindende Diskussionsrunden usw. offen zu kommunizieren und Startups so eine Gelegenheit zu bieten, durch einen Kontaktpunkt oder eine Anlaufstelle (Inbound) auf einfache Art und Weise Kontakt aufzunehmen. Sofern das gewünschte Engagement im gesamten Unternehmen bekannt ist, können auch Führungskräfte und MitarbeiterInnen durch ihre persönlichen Netzwerke weitere Katalysatoren für potenzielle Kooperationspartner darstellen. Beide Vorgehensweisen bringen unterschiedliche Herausforderungen und Chancen mit sich und können gegebenenfalls parallel durchgeführt werden. Für die Kennenlernphase sind unterschiedliche Formate vorhanden, die häufig von Seiten der etablierten Unternehmen genutzt werden.

*„Wie wir auf Startups zugehen oder mit ihnen zusammenkommen, ist unterschiedlich. Das kann z. B. durch Empfehlungen und positive Mundpropaganda sein. Mit Meetups haben wir bisher auch gute Erfahrungen gemacht.“*

**Roman Neumann (VR-Leasing AG)**

*„Wir haben mit Hackathons sehr gute Erfahrungen gemacht und dadurch viele Startups in unser Programm bei PLAY, dem Open Innovation Hub von Sky, aufgenommen. Auch im Rahmen von Podiumsdiskussionen oder als Jurymitglieder bei Konferenzen haben wir immer viele relevante Startups getroffen.“*

**Mareike Lassner (Sky)**

### Gespräch mit Mareike Lassner



1. Welche Form der Kontaktaufnahme bietet ihr Unternehmen Startups?
2. Wie können erste Gespräche aussehen, um herauszufinden ob es sich um einen Fit handelt?



[www.hiig.de/sum/video9](http://www.hiig.de/sum/video9)



Es haben sich verschiedene Modelle herauskristallisiert, die dazu beitragen, dass neue Partnerschaften entstehen und der Kennenlernprozess beschleunigt wird. Beispielsweise gibt es neben Veranstaltungen wie Meetups, Events, Veranstaltungen etc. häufig im Rahmen von stattfindenden Messen und Konferenzen weitere Formate wie Speed-Dating oder Biz Dev Days, die in erster Linie darauf abzielen, dass beide Welten unkompliziert zueinanderfinden. Hierbei kann eine durchdachte Vorbereitung und Durchführung durch die Organisatoren dazu führen, dass genau die Personen miteinander in Kontakt kommen, deren Kooperationspotenzial von vornherein am höchsten ist.

*„Ein Format, das wir letztes Jahr sehr gut umgesetzt haben, ist die Etablierung von sogenannten Business-Development-Tagen, kurz Biz Dev Days. Das sind üblicherweise Tagesevents, die an eine große Konferenz angehängt werden, mit der Techstars bereits eine bestehende Beziehung hat.“*

Angelia Müller (Techstars)

**VORTEILE FÜR BEIDE SEITEN UND EINE BEZIEHUNG  
'AUF AUGENHÖHE' SIND GRUNDVORAUSSSETZUNGEN  
VON PARTNERSCHAFTEN.**

Sofern es sich um eigeninitiierte Formate handelt, die man als etabliertes Unternehmen wählt, um mit Startups in Kontakt zu kommen, liegt ein entscheidender Schlüssel in der richtigen Umsetzung. Denn nicht nur die Zusammenarbeit selbst, sondern auch bereits die Learn- und Match-Phase sollte 'auf Augenhöhe' stattfinden. Formate, bei denen sich die Inhalte zu stark auf eine der beiden Seiten fokussieren, sind hingegen wenig vielversprechend. Als Beispiel ist es bei sogenannten Startup-Safaris oder Pitch-Wettbewerben zwingend geboten, darauf zu achten, dass der Austausch dialogbasiert abläuft und beide Seiten in gleicher Weise vom Kennenlern- und Matching-Prozess profitieren.

In der Realität vollziehen sich Innovationen oft nicht geplant oder systematisch. Auch Partnerschaften zwischen Startups und etablierten Unternehmen können reaktiv und durch Zufall zustande kommen. Wenn man sich z. B. zu sehr auf bestimmte Ziele und Kriterien fokussiert, besteht unter Umständen die Gefahr, dass man interessante Chancen, die auf den ersten Blick nicht ins Raster passen, auslässt.

*„Ich finde fast, dass ein konkret aufgeschriebenes Ziel zu sehr hemmt und einschränkt. Dadurch verbaue ich mir den Weg in Richtung Open Innovation. Man muss auch verrückte Dinge kennenlernen dürfen, die nicht wirklich in die strategische Vorgehensweise passen.“*

Michael Schneider (Commerzbank)

*„Viele Anfragen, die bei uns eingehen sind nicht besonders brauchbar. Stattdessen sind es oft Startups, bei denen es nicht direkt auf der Hand liegt. Wo du nie denken würdest, dass sie in der Kosmetikbranche funktionieren, aber dann haben sich zwei Leute zufällig ausgetauscht. Es macht aber auch Sinn, weil viele Anfragen, die bei uns eingehen wahrscheinlich auch an unsere Konkurrenz gehen.“*

Neil Soni (Estée Lauder)

Wie bei allem kommt es stets auf den passenden Kontext an. Die soeben skizzierte Vorgehensweise beschreibt die Sicht von etablierten Unternehmen. Für Startups sind konkrete Ziele noch viel entscheidender, da sie auf schnelle Ergebnisse angewiesen sind. Das bedeutet, dass für undurchdachte Experimente keine Zeit bleibt. Darüber hinaus ist ihr Bekanntheitsgrad in der Regel gering, weswegen oft nur der proaktive Weg (Outbound) als Alternative bleibt. Auch wenn Innovationen häufig ungeplant stattfinden, sollte man sich als Startup genügend Gelegenheiten schaffen, um den Zufall zu begünstigen.

Sofern man sich für die Outbound-Strategie entscheidet, sind Vorabrecherchen eine gute Vorbereitung und ein gelungener Einstieg in die Gespräche elementar, um den Kennenlernprozess in professioneller Art und Weise zu beginnen. Der Prozess an sich beinhaltet viele Parallelen zum B2B-Vertrieb, wo es zunächst darum geht, die richtigen Unternehmen und AnsprechpartnerInnen zu identifizieren, diese danach professionell anzusprechen und schließlich als Kooperationspartner zu gewinnen. Das bedeutet, dass hierbei unter anderem ein grundsätzliches Verständnis zu entwickeln ist, was das jeweilige Unternehmen im Detail macht, wer die jeweiligen GesprächspartnerInnen sind und was diese für Ziele und Interessen, die mit ihrer Position verbunden sind, haben könnten.

„Bei uns heißt es rausgehen, den richtigen Ansprechpartner finden, anschreiben, antelefonieren, einen Termin machen, vor Ort präsentieren. Das alles über mehrere Wochen und Monate.“

**Dominic Blank (POSpulse)**

„Es ist wichtig, dass man sich gut vorbereitet und vorausschauend handelt um die richtigen Beziehungen zu knüpfen. Als wir z. B. Fundraising betrieben haben, haben wir uns vorher alle VCs angeschaut, die unserer Meinung nach aufgrund ihres Portfolios gut zu uns passen könnten. Und wenn die dann wiederum merken, dass du deine Hausaufgaben als Startup gemacht hast, besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sie in dein Unternehmen investieren. Das Gleiche gilt auch für potenzielle Partnerschaften mit etablierten Unternehmen.“

**Massimiliano Genta (Senstek und SwayUp)**

#### **DIE PASSENDE ANSPRECHPERSON ZU FINDEN, STELLT HÄUFIG EINE HERAUSFORDERUNG FÜR STARTUPS DAR.**

Das proaktive Vorgehen kann sich auf Seiten von Startups insbesondere aufgrund fehlender oder undurchsichtiger Verantwortungsbereiche und schlechter Erreichbarkeiten der verantwortlichen AnsprechpartnerInnen bei etablierten Unternehmen als kompliziert herausstellen.

„Ich halte Kaltakquise für extrem kompliziert, weil es so schwierig ist, in großen Unternehmen die richtige Person zu finden.“

**David Holetzeck (Table of Visions)**

„Es ist schwierig, auf Corporate-Seite den richtigen Treiber zu finden, der das Ganze mit entsprechender Geschwindigkeit voranbringt und kein Problem damit hat, Gremien zu überzeugen oder auch mal abgewiesen zu werden.“

**Marcel Pirlich (Adspert)**

Das Überangebot und die Vielzahl an Veranstaltungen in Ballungsräumen wie Berlin, München, Hamburg oder Köln zwingt Startups dabei zu einem effizienten Vorgehen. Das Finden und Kennenlernen der richtigen AnsprechpartnerInnen (Champion) seitens der etablierten Unternehmen bedarf Startup-seitig nicht nur einer guten Vorbereitung, sondern auch genügend Selbstvertrauen, um die bestehenden Machtgefälle erfolgreich zu überwinden.

„Allein in Berlin gibt es unzählige Events. Im Idealfall hat man schon vorher eine Übersicht über die Teilnehmer. Dann kann man die passenden Ansprechpartner identifizieren und sie vor Ort persönlich ansprechen. Es ist wichtig, einfach mutig zu sein. Ich glaube, das ist das Schwierigste als Startup. Gerade ganz am Anfang fühlt man sich immer wahnsinnig klein.“

**Michael Hoegemann (DaWanda)**

Sofern sich die richtigen AnsprechpartnerInnen schließlich gefunden haben, ist das erste wichtige Zwischenziel erreicht. Neben dem gegenseitigen Kennenlernen geht es nun darum zu evaluieren, ob eine Partnerschaft für beide Seiten infrage kommt.

„Für mich ist ein Zwischenerfolg, wenn ich im ersten Schritt den richtigen Ansprechpartner gefunden habe, der für die Sache brennt und etwas mit uns machen möchte. Quasi einen internen Mitarbeiter von uns beim Corporate.“

**Moritz Kreppel (Urban Sports Club)**

#### **ANDOCKUNGSPUNKTE SOWIE DIE PASSENDEN PERSONEN UND STRUKTUREN ERLEICHTERN DIE KONTAKTAUFNAHME FÜR STARTUPS.**

Um Startups den beschriebenen Prozess und die Kontaktaufnahme zu erleichtern, sollten etablierte Unternehmen Organisationseinheiten implementieren, die als Anlaufstelle für Startups zu verstehen sind und somit die identifizierten Schwachstellen beseitigen. Der gesamte Prozess umfasst die offene und transparente Kommunikation, z. B. über die eigene Webseite, das heißt, an wen sich Startups wenden können und welche internen AnsprechpartnerInnen für sie zuständig sind. Für den Kennenlern- und Matching-Prozess sind Personen gefragt, die die Sprache der Startups verstehen und sprechen. Startup-Aktivitäten sollten dabei unbedingt als langfristig verstanden werden. Viel erfolgt über persönliche Beziehungen, weswegen Personalentscheidungen von besonderer Bedeutung sind. Sofern unverhoffte Personalwechsel auf Seiten der etablierten Unternehmen stattfinden, besteht im Zuge dessen die Gefahr, dass viel verloren geht.

„Die größte Herausforderung ist die fehlende Aufmerksamkeitspanne und der Mangel an Anreizen, sich in großen Firmen mit Startups zu beschäftigen. Dazu kommt noch diese ganze Beziehungssache. Es braucht viel Zeit, um Vertrauen und eine

*Beziehung zur Startup-Community aufzubauen, und wenn jemand in einer zentralen Position das Unternehmen schließlich verlässt, muss man wieder neu von vorne anfangen. Ich glaube, das ist eines der größten Probleme.“*

**Bill Aulet (Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship)**

*„Corporates brauchen Vernetzungskordinatoren, die die komplexe Organisation ihres Unternehmens gut kennen und sich verantwortlich fühlen, die Kooperation mit Startups end-to-end zu gestalten.“*

**Michael Sarbacher (SKUBCH&COMPANY)**

Die Anforderungen an das Personal sind vielseitig. Einerseits sollte die verantwortliche Person ein externer Netzwerker sein, um an den relevanten Stellen in der Startup-Community präsent zu sein. In einer Art "Sender"-Funktion, gilt es, basierend auf den vorab definierten Zielen, die richtigen Startups zu identifizieren und mögliche Kooperationen zu initiieren. Andererseits sollte die entsprechende Person mit den Internas des eigenen Unternehmens im Detail vertraut sein, um die passenden Kontakte als interner Netzwerker herzustellen und in die Kooperationsprozesse zu integrieren. Von Vorteil ist weiterhin, wenn die Person innerhalb der Organisation uneingeschränkte Unterstützung und Vertrauen seitens des Top-Managements erhält und darüber hinaus ein hohes Maß an Kompetenz und Autorität mitbringt.

*„Man braucht idealerweise einen Sender und einen Empfänger. Eine Person, die in die Startup-Welt hinausgeht, darin gut vernetzt und präsent ist und eine Person, die Dinge in die Organisation hineinträgt, innerhalb der Organisation gut verdrahtet ist, die passenden Kontakte herstellt und anschließend auch mit umsetzt.“*

**Oliver Hanisch (German Silicon Valley Innovators)**

Es muss sich hierbei nicht zwingend um ein und dieselbe Person handeln, sondern die Verantwortung kann auch auf mehrere Köpfe verteilt werden. Zu guter Letzt hat auch eine Realisierung der besprochenen Inhalte der Projekte zu erfolgen. Der Erfolg kommt keineswegs von allein, weswegen für

die Umsetzung zudem weitere personelle Ressourcen der Startup-Einheit berücksichtigt und einkalkuliert werden müssen. Damit der Erfolg der Startup-Aktivitäten nicht nur dem Zufall überlassen bleibt, gilt es, organisatorisch die richtigen Einheiten, Strukturen und Personen zu implementieren und diese dazu passend zu incentivieren.

*„Man kann es als 'engineered randomness' oder als konstruierte Zufälle bezeichnen. Das letzte Stück ist in der Tat Zufall, aber alles bis dahin nicht. Deswegen heißt es die richtigen Geschäftseinheiten, Incentivierungen, Ziele und organisationalen Rahmenbedingungen zu schaffen und den Rest dem Zufall zu überlassen. Alles, was am Ende geschieht, passiert meist immer durch Zufall.“*

**Habib Haddad (E14 Fund)**

Gerade auf Seiten der etablierten Unternehmen ist die richtige Incentivierung zwingend erforderlich. Im Gegensatz zu Startups, deren GründerInnen in der Regel das Startup personifizieren und infolgedessen von Natur aus incentiviert sind, ist dies bei Führungskräften und ManagerInnen nicht selbstverständlich. Man muss ihnen somit konkrete Anreize für die Zusammenarbeit mit Startups bieten, die einerseits ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung fördern und ihnen andererseits, im Falle von Misserfolgen, in gewisser Weise Schutz bieten, da ein gewisses Risiko in jedem Fall dazu gehört und kaum vermieden werden kann.

*„Ich glaube, es muss konkrete, strukturelle Anreize für Manager von etablierten Unternehmen geben um mit Startups zu kooperieren. Sonst kann sich die Zusammenarbeit mit einem Startup zu einem großen Nachteil für einen Abteilungs- oder Bereichsleiter entwickeln. Angenommen das Startup scheitert, dann kommen unbequeme Fragen wie z. B. 'Wie konnte es passieren, dass du mit diesem Startup zusammengearbeitet hast? Warum hast du das nur gemacht?' Und genau hierfür sind die richtigen Incentivierungen, die passende Kultur und die Unterstützung der oberen Entscheidungsträger sehr wichtig.“*

**Habib Haddad (E14 Fund)**



### Fallbeispiel: Vertriebspartnerschaft zwischen Loopline Systems und Allfoye

Loopline Systems ist ein Software-as-a-Service-Startup, das IT-Lösungen im Bereich HR für bessere Feedbackprozesse in Unternehmen anbietet. Allfoye ist eine mittelständische Unternehmensberatung, die Beratungsleistungen zu neuen Geschäftsmodellen und digitaler Transformation bereitstellt. Die beiden Unternehmen arbeiten in einer Vertriebspartnerschaft zusammen, wobei Allfoye die Loopline Systems Software wiederum seinen Kunden zur Verfügung stellt.

Das Kennenlernen der beiden Unternehmen fand auf einer organisierten Startup-Safari in Berlin statt, an der Allfoye teilnahm. Allfoye besuchte dabei die Büroräume von Loopline Systems. „Dies war für Allfoye eine gute Möglichkeit einen ersten Eindruck von uns zu erhalten“, erklärte Nora Heer, Gründerin und Geschäftsführerin von Loopline Systems. Beim ersten Treffen konnten beide Unternehmen bereits erkennen, dass eine gemeinsame Kundengruppe existiert. Auch auf persönlicher Ebene gab es verschiedene Anknüpfungspunkte und gegenseitige Sympathie. Im Anschluss daran schlug Dr. Thomas Fischer, Geschäftsführer von Allfoye, proaktiv ein weiteres Treffen vor. Für Loopline Systems stellte dies ein nächstes positives Signal und einen wichtiger Indikator dar, dass ernsthaftes Interesse an einer Zusammenarbeit bestand. Die Autorität und Entscheidungskompetenz waren eine wichtige Voraussetzung dafür, dass er alle weiteren EntscheiderInnen schnell von der Vorteilhaftigkeit der Partnerschaft überzeugen konnte. „Es steht und fällt mit dem richtigen Ansprechpartner. Wenn dieser kompetent und zuverlässig ist, dann funktioniert alles viel einfacher.“

Nach dem ersten Treffen bei der Startup-Safari fand ein gemeinsames Abendessen mit den MitarbeiterInnen statt, bei der es einen lockeren Austausch gab und Nora Heer das Geschäft von Loopline Systems genauer vorstellen konnte.

Ein weiterer Erfolgsfaktor war darin zu sehen, dass Allfoye gut auf die Kooperation vorbereitet war. Aus früheren Partnerschaften existierten bereits wichtige Vorerfahrungen. Diese stellten sich als echter Vorteil und Beschleuniger im gesamten Kennenlernprozess heraus. „Dadurch war ihnen bereits klar, dass am Anfang im Rahmen von Kooperationen mit Startups nicht immer alles reibungslos verläuft“, so Nora Heer.

In der anschließenden Match-Phase konnte Allfoye Loopline Systems zu verschiedenen Aspekten beraten, dabei unter anderem bei der Preisgestaltung. Aus Startup-Sicht fand es Nora Heer weiterhin wichtig, schon bereits zu Beginn bestimmte Abmachungen vertraglich festzuhalten. Es folgten noch einige Meetings und gegenseitige Besuche und nach zwei Wochen konnte der Vertrag schließlich unterschrieben werden. Für die Partner-Phase ist eine regelmäßige Überprüfung der gemeinsam definierten Ziele geplant.

#### Key-Learnings:

- Eine Ansprechperson, der die Kooperation aktiv vorantreibt und über Entscheidungskompetenzen verfügt, ist ein Kennzeichen für Commitment.
- Die persönliche Beziehung ist für den Erfolg der Partnerschaft entscheidend.
- Wenn es eine kooperative Denkweise im Unternehmen gibt, ist es einfacher, von vornherein interne Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen.

[www.loopline-systems.com](http://www.loopline-systems.com) [www.allfoye.net](http://www.allfoye.net)

**MENSCHEN UND DEREN PERSÖNLICHE BEZIEHUNG ZUEINANDER BRINGEN EINE PARTNERSCHAFT ZUM FUNKTIONIEREN.**

Kooperationsverhandlungen sind komplex und potenzielle Win-Win-Partnerschaften schwer zu identifizieren. Auch wenn der zeitliche Aufwand hoch ist, führt daher kaum ein Weg an persönlichen Gesprächen vorbei. Somit ist das persönliche Beziehungsverhältnis nicht zu vernachlässigen, wenn zwei Personen aufeinandertreffen. Sofern es auf der menschlichen Ebene nicht klappt, ist es unwahrscheinlich, dass eine Partnerschaft entsteht, geschweige denn diese am Ende funktioniert.

*„Das persönliche Gespräch ist zwar extrem zeitaufwendig, aber es führt kein Weg daran vorbei. Nur so kann man eine Schnittmenge zwischen dem Produkt eines Startups und dem Problem eines Corporates finden.“*

Michael Schneider (Commerzbank)

*„Meine Erfahrung ist, dass es, wenn es mit den Leuten auf einer menschlichen Ebene nicht funktioniert, keine Chance für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gibt.“*

Mark Möbius (Berlin School of Digital Business)

*„Am Ende des Tages kooperierst du mit Personen, denen du vertraust.“*

Gilad Amitai (Ubimo)

**Gespräch mit Moritz Kreppel**

1. Welche Erfahrungen haben Sie in der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen gemacht?
2. Wie verläuft die Identifikation und Ansprache interessanter Unternehmen?
3. Welche Faktoren haben die Zusammenarbeit positiv beeinflusst?
4. Warum könnte eine Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen, einer Kooperation mit Großkonzernen vorgezogen werden?

[www.hiig.de/sum/video10](http://www.hiig.de/sum/video10)



Gerade als Startup sollte man bei ersten Gesprächen möglichst frühzeitig Verschiedenes eruieren. Dazu zählen neben der Erwartungshaltung, Motivation und den Bedürfnissen des Gegenübers auch seine Position und die damit verbundenen individuellen und unternehmensweiten Ziele. Weitere Fragen sind, wie die Innovationsprozesse im etablierten Unternehmen funktionieren, woher die Budgets kommen und ob in der Vergangenheit schon einmal mit Startups kooperiert wurde. All dies sind mögliche Indikatoren, die Rückschlüsse zulassen, wie wahrscheinlich es ist, dass am Ende eine Partnerschaft dabei entsteht. Sie gleichen deswegen einem Qualifizierungsprozess. Hat ein etabliertes Unternehmen beispielsweise noch nie zuvor mit Startups zusammengearbeitet, sind längere Prozesse vorprogrammiert. Startups können auf diese Weise effektiv und effizient voranschreiten und nur mit jenen etablierten Unternehmen in die nächste

Phase übergehen, die tatsächliches Kooperationspotenzial versprechen.

*„Ich versuche, immer möglichst früh zu verstehen, was die Motivation und Erwartungshaltung des Gegenübers ist. Wenn ich dann realisiere, dass daraus wirklich ein Geschäft entstehen kann, lohnt es sich für mich, zu investieren und Vertrauen aufzubauen.“*

Friedrich A. Neuman (MAKERS)

*„Ich bin der COO von einem Startup, für das 40 Leute arbeiten. Ich muss entscheiden, wie ich meine Ressourcen einsetze. Falls ich mit einem mittelständischen oder großen Unternehmen arbeite, und es nicht schnell genug geht, werde ich mich nicht weiter damit beschäftigen und stattdessen nach anderen Möglichkeiten Ausschau halten.“*

Gilad Amitai (Ubimo)

*„Ich stelle mir immer die Frage: Wie viel Aufwand muss ich betreiben, bis etwas in dieser Kooperation passiert? Das steht für mich an erster Stelle in der Priorisierung unserer Ressourcen.“*

**Carlos Borges (TripRebel)**

In gleicher Weise betrifft die Evaluationsphase natürlich auch etablierte Unternehmen, die die Qualität von Startups als mögliche Kooperationspartner ebenfalls überprüfen müssen. Zur Priorisierung und Auswahl möglicher Startup-Partnerschaften werden häufig verschiedene Indikatoren, sogenannte Scoring-Kriterien, verwendet. Abhängig von den mit der Partnerschaft verbundenen Zielen können mögliche Indikatoren z. B. die Komplementarität des Startups zu den eigenen Produkten und Dienstleistungen, die Qualität des Gründungsteams oder das generelle Marktpotenzial des Startups sein.

#### **DAS SENDEN DER RICHTIGEN SIGNALE SEITENS DER STARTUPS BESCHLEUNIGT DEN VERTRAUENS-BILDUNGSPROZESS.**

*„Ein Startup hat wenig Referenzen und ist vielleicht in einem halben Jahr verschwunden. Es ist quasi verrückt vom Corporate, mit einem Startup zusammenzuarbeiten. Das wird gerade von Startups häufig übersehen.“*

**Mark Möbius (Berlin School of Digital Business)**

Je nach Phase, in der sich das Startup befindet, bestehen aufgrund ihres hohen Risikos zu scheitern und der damit verbundenen Unsicherheit verschiedene Faktoren, die als risikominimierend gewertet werden können. Darunter fallen beispielsweise erhaltene Finanzierungen oder Fördersummen, die Anzahl an Nutzern bzw. Kunden, in der Vergangenheit gewonnene Wettbewerbe oder Preise, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der GründerInnen und MitarbeiterInnen des Startups oder bereits in der Vergangenheit erfolgreich durchgeführte Kooperationen.

*„Unsere externen Partner und Champions, die uns bei dem Thema sehr eng begleiten, sind Anwälte und Investoren. Wenn Investoren großes Risiko mit ihren Investments in Startups eingehen, dann kann sich das größere Unternehmen mit seiner Entscheidung für eine Partnerschaft auch entsprechend sicher fühlen.“*

**Martin Weber (INFARM)**

Sofern das Startup davon bestimmte Kriterien erfüllt, wird dies in der Regel dazu führen, dass das Level an Vertrauen und Commitment auf Seiten des etablierten Unternehmens für eine Partnerschaft steigt. Aus diesem Grund ist es insbesondere für Startups wichtig, alles dafür zu tun, die genannten Referenzpunkte im Rahmen ihres Pitches zu adressieren und sich dadurch größere Chancen auf potenzielle Partnerschaften mit etablierten Unternehmen einzuräumen. Dieser Tatsache sollten sich Startups bewusst sein, damit sie gezielt an diesen Punkten arbeiten können.

Zusammengefasst ist die Learn-Phase durch verschiedene Herausforderungen gekennzeichnet. Zunächst ist es wichtig, sich über die eigenen Ziele im Klaren zu sein und ein generelles Verständnis für die Motive und Ziele der anderen Seite zu entwickeln. Das Kennenlernen fällt umso leichter, desto besser beide Seiten die bestehenden Unterschiede zwischen Startups und etablierten Unternehmen kennen, desto höher das gegenseitige Verständnis füreinander ist und desto mehr Offenheit für das Thema besteht. Eine positive Grundhaltung gegenüber Partnerschaften bildet dabei eine wichtige Grundvoraussetzung. Ist eine der beiden Seiten nicht sensibilisiert, so muss die andere Seite aktiv Überzeugungsarbeit leisten. Insbesondere Startups kann dies vor große Herausforderungen stellen.

Haben sich die richtigen AnsprechpartnerInnen im ersten Schritt gefunden, so gleichen Kennenlerngespräche einem Qualifizierungsprozess, bei dem es möglichst schnell festzustellen gilt, ob das Fundament stimmt und wie aussichtsreich eine Partnerschaft erscheint. Für Startups stellt es bereits in der Learn-Phase eine wichtige Aufgabe dar, einen internen Champion auf Seiten des etablierten Unternehmens zu finden, der nicht nur Zugang zu den richtigen Entscheidern und Abteilungen hat, sondern diese auch von der Vorteilhaftigkeit einer Partnerschaft überzeugen kann.

Startups und etablierte Unternehmen können entweder proaktiv (Outbound) oder reaktiv (Inbound) vorgehen. Beide Vorgehensweisen bringen verschiedene Herausforderungen und Chancen mit sich.

Eine Tatsache, die das Kennenlernen nicht unbedingt erleichtert, ist, dass sich Startups und Mittelständler in der Regel an unterschiedlichen Orten befinden, die einen eher in Ballungsräumen und Großstädten, die anderen eher in ländlichen Gebieten. Darüber hinaus verfügen Mittelständler über keine vergleichbare Bekanntheit wie Großkonzerne, sodass sie für Startups schwieriger zu identifizieren sind. Ihre aktive Präsenz auf Konferenzen, Messen und sonstigen Veranstaltungen ist

ebenfalls geringer. Die Herausforderung, die richtigen Startups kennenzulernen, betrifft zweifellos vice versa auch mittelständische Unternehmen.

All die genannten Herausforderungen verdeutlichen gleichzeitig, wie wichtig es ist, dass etablierte Unternehmen passende Anknüpfungspunkte für Startups schaffen und die richtigen Personen für das Thema verantwortlich machen.

## ETABLIERTE UNTERNEHMEN

➔ **INBOUND (REAKTIV)**  
GeschäftsführerInnen und ManagerInnen

↳ **OUTBOUND (PROAKTIV)**  
Zusammentreffen auf Veranstaltungen, Konferenzen, Messen, etc.  
Gezielte Direktansprache • Kontakt durch Intermediäre

↳ **ZUFÄLLIGE BEGEGNUNGEN**

## STARTUPS

➔ **INBOUND (REAKTIV)** ←  
GeschäftsführerInnen und ManagerInnen

**HERAUSFORDERUNG FÜR  
ETABLIERTE UNTERNEHMEN**  
Die richtigen Startups identifizieren

**HERAUSFORDERUNG  
FÜR STARTUPS**  
Einen Champion finden

**LEARN-PHASE**



## MATCH-PHASE: WIE FINDET MAN HERAUS, OB MAN ZUEINANDER PASST?

Die Match-Phase legt den Grundstein für die erfolgreiche Zusammenarbeit und überprüft diese bereits unter realen Bedingungen. Jede Seite versucht dabei herauszufinden, ob es sich um eine Partnerschaft mit Win-Win-Potenzial für beide handelt. Auch in dieser Phase gilt es zu entscheiden, wie strategisch man als Startup oder als etabliertes Unternehmen vorgehen möchte.

*„Für mich bedeutet der Matching-Prozess, dass man gemeinsam herausfindet, wie man zusammenarbeiten kann. Oft geht es um Technologien, Relevanz und Mehrwerte. Aber auch die Beziehung zwischen den Gründern des Startups und Managern des etablierten Unternehmens spielt eine wichtige Rolle. Es geht viel hin und her, es gibt viel Optimierung und es erfordert eine Menge Geduld. Man braucht jeweils einen Champion auf beiden Seiten und beide müssen sich gut verstehen.“*

Habib Haddad (E14 Fund)

### UM SPÄTERE ENTTÄUSCHUNGEN ZU VERMEIDEN, IST EIN PROFESSIONELLES ERWARTUNGSMANAGEMENT VON BEIDEN SEITEN WICHTIG.

Im Falle von asymmetrischen Partnerschaften sind es in der Regel nicht die Startups, die für die zum Teil langwierigen und ausgedehnten Matching-Prozesse verantwortlich sind. Die handelnden Personen auf Seiten der etablierten Unternehmen haben jedoch ihre Gründe dafür. Sie versuchen, das Risiko Fehler zu begehen, bewusst zu minimieren.

*„Wenn du als Startup wirklich etwas Innovatives vorantreiben willst, musst du aufpassen, dass du nicht zu viele Schleifen in einem großen Unternehmen drehst. Sie haben festgelegte Umsatzziele, eine andere Arbeitsgeschwindigkeit und werden zunächst erst mal viel experimentieren, bis sie sich dazu entscheiden, zur Kommerzialisierungsphase neuer Ideen überzugehen. Da kann es schnell passieren, dass man als Startup in einen Prozess reingerät, der am Ende viel länger dauert, als man es sich leisten kann, bevor nennenswerte Erlöse dabei herkommen.“*

John Moore (Twine Health)

Ein Erfolgsrezept der Match-Phase liegt daher im richtigen Management der gegenseitigen Erwartungen. Jede Seite sollte transparent offenlegen, was die andere Seite bis wann erwarten kann, um späteren Enttäuschungen vorzubeugen.

### EHRliche, TRANSPARENTE UND OFFENE KOMMUNIKATION VERHELFFEN PARTNERSCHAFTEN ZUM ERFOLG.

Deswegen ist ein hohes Maß an Transparenz, Ehrlichkeit und Offenheit in der Kommunikation gefragt. So kann man beispielsweise als etabliertes Unternehmen die für Startups zumeist komplexen, unbekannteren Strukturen transparent gestalten und klare Angaben zu den internen Abläufen, Verantwortlichkeiten, Prozessen und Zeitplänen machen, sofern diese für die Zusammenarbeit relevant sind. Damit hätten Startups die Chance, ihre eigenen Prozesse und ihre Ansprache entsprechend anzupassen, was die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Kooperation insgesamt erhöhen dürfte.

*„Ich gehe da sehr transparent mit um. Wir definieren am Anfang die Thematik Geschwindigkeit. Ich sage sehr offen, wie lange etwas dauern kann und stelle dann zur Wahl: Ist das trotzdem noch schnell genug für euch oder nicht? Ich glaube, dies ist eine faire Art und Weise, partnerschaftlich miteinander umzugehen und legt den Grundstein für die weitere Zusammenarbeit.“*

Michael Schneider (Commerzbank)

Auch von Startups ist ein hohes Maß an Transparenz gefragt. Am Ende ist niemand geholfen, wenn Partnerschaften, aufgrund anfangs falscher oder zurückgehaltener Informationen, scheitern. Transparenz schafft darüber hinaus Vertrauen und bildet den Grundstein für erfolgreiche Partnerschaften.

*„Ich glaube, Kommunikation und Transparenz sind zwei sehr wichtige Punkte. Wir hatten einige Partnerschaften mit Startups, die sehr offen und ehrlich waren. Sie haben uns im Voraus gesagt, dass unter Umständen eine Finanzierungsrunde nicht zustande kommt, ein Investor einen Rückzieher macht oder sie auf alternative Zahlungsmodalitäten bei der Kollaboration angewiesen sind. Es ist gut, wenn jemand geradeheraus sowas anspricht, denn wenn sie am Ende Pleite gehen, ist keinem geholfen.“*

Neil Soni (Estée Lauder)

Bei den Matching-Gesprächen geht es insbesondere darum, Alignment zu schaffen. Neben der menschlichen Ebene und der Qualität von Projekt und Business Case, sind auch gemeinsame Ziele wichtig. Umso mehr Informationen geteilt werden, desto besser lässt sich abschätzen, wie viel Potenzial für eine Partnerschaft schließlich besteht. Sofern man an einem gewissen Punkt erkennt, dass eine Kooperation nicht infrage kommt, stellt der Abbruch der Verhandlungen die beste Lösung dar, um wertvolle Zeit zu sparen.

*„Was wir auch sehen ist, dass man sich konzentrieren muss. Es werden sehr viele Gespräche geführt; wenn es von den Voraussetzungen nicht passt, muss man im Zweifelsfall schnell absagen – auch wenn das schwerfällt. Lieber offen und direkt Feedback geben, als Gespräche im Sande verlaufen zu lassen.“*

Moritz Diekmann (Telefónica Germany Next GmbH)

#### **AB EINEM GEWISSEN PUNKT IST COMMITMENT GEFRAGT, WAS DEN START DER MATCH-PHASE SIGNALISIERT.**

Hinsichtlich der Qualifizierung gestaltet sich der Matching-Prozess nochmals intensiver als die Learn-Phase. Für Startups geht es darum, möglichst frühzeitig die Bedürfnisse und Ziele auf Seiten der etablierten Unternehmen zu verstehen und dabei festzustellen, ob es einen Business Case gibt und ob die gleichen Ziele verfolgt werden. Für sie bedeutet Zeit Geld, weswegen sie zwingend darauf angewiesen sind, ihre verfügbaren Ressourcen möglichst sinnvoll einzuteilen.

*„Bei der Suche nach passenden Kooperationspartnern kenne ich nur meine Ziele als Startup. Ich weiß, ob es einen Business Case für mich gibt und wie groß mein Commitment ist. Ich merke dann ziemlich schnell, ob Budgets vorhanden sind oder es andere positive Signale und Formen des Commitments auf Corporate-Seite gibt. Man muss in dieser Matching-Phase ziemlich schnell auf dieses gegenseitige Commitment kommen.“*

Carlos Borges (TripRebel)

Auf beiden Seiten ist ab einem gewissen Punkt Commitment gefragt. Unter dem Begriff des Commitment ist zu verstehen, dass man Ressourcen in Form von Personal, Geld etc. in das Projekt einbringt und dadurch Verbindlichkeit signalisiert.

*„Ich glaube, der Inbegriff der Matching Phase ist, wenn jemand sagt: ‘Wir investieren eine kleine Summe an Geld, mit der man*

*als Startup belegen kann, das Machbarkeit und Potenzial für ein gemeinsames Projekt besteht.’ Man kann das auch anders sehen, aber solange jemand nicht dafür zahlen will, ist er in meinen Augen auch nicht wirklich interessiert.“*

Manav Mehta (Gel4Med)

Sofern beispielsweise etablierte Unternehmen von Startups organisierte Workshops finanzieren, kann dies bereits als erster Indikator von Commitment gewertet werden. Im Rahmen der durch die Workshops entstehenden tiefergehenden Zusammenarbeit kann nicht nur erstes Wissen vermittelt werden, sondern auch ein genaueres Matching stattfinden. Falls man als etabliertes Unternehmen weiß, wo man sich strategisch hin entwickeln möchte und welche Art von Partnerschaften man sucht, desto einfacher lässt es sich überprüfen, ob ein tatsächlicher Match besteht.

*„Die Matching-Phase war für uns ziemlich einfach, da wir genau wussten, was wir wollen.“*

Michael Knapstein (Projects & smallmatters)

Weitere Kriterien können beiden Seiten dabei helfen, potenzielle Partner zu bewerten und das eigene Engagement in der Match-Phase zu priorisieren.

*„Bevor ein Matching bei uns stattfindet, erstellen wir anhand von Fragen einen Kriterienkatalog. Dann sprechen wir mit den Startups. Bei denen, die die Kriterien erfüllen, gehen wir noch tiefer in die Recherche und schauen uns die Teams an. Das passiert schrittweise und sehr spezifisch.“*

Dr. Birte Gall (New Work Partners)

#### **STRATEGISCHE GESCHÄFTSPARTNERSCHAFTEN WERDEN VON ENTSCHEIDERN GESCHLOSSEN. DAS TOP-MANAGEMENT SOLLTE DAHER MITEINBEZOGEN WERDEN.**

Als ein weiterer wichtiger Punkt ist anzuführen, dass Startup-Aktivitäten bei etablierten Unternehmen im Idealfall stets die Unterstützung aller Managementebenen erhalten sollten. Bestenfalls sind GeschäftsführerInnen und Vorstände gleichermaßen involviert wie das mittlere Management. Kooperationen werden unter EntscheiderInnen geschlossen und sofern diese direkt aufeinandertreffen, sind die Chancen auf schnelle Erfolge größer.

**Gespräch mit Nora Heer**

1. Welche Faktoren haben die Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen positiv beeinflusst?
2. Haben Sie Erfahrungen mit dem Scheitern von Kooperationen gemacht?
3. Welche Learnings können Sie an andere Startups weitergeben?

[www.hiig.de/sum/video11](http://www.hiig.de/sum/video11)



Im Zweifel geht es auch hier um das richtige Zusammenspiel und eine aktive Gestaltung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen. Für Startups stellen genau diese, sowie die Einbindung mehrerer AnsprechpartnerInnen in der Match-Phase, für gewöhnlich eine Hürde dar. Auch hier kann frühzeitige Transparenz auf Seiten der etablierten Unternehmen mögliche Unklarheiten beseitigen.

*„Verschiedene Hierarchieebenen sind für Startups eine Herausforderung. Es gibt mehrere Ebenen, die jeweils andere Sichtweisen auf die Dinge haben. Das heißt, wenn du von unten kommst und einen Ansprechpartner überzeugst, der das Thema in die Hand nimmt, hat der noch mal Leute über sich. Du musst am Ende mehrere Ebenen überzeugen. Genauso kann es aber auch sein, wenn du von oben kommst. Man könnte denken, das wäre leichter, aber wenn die untere Linie aus irgendwelchen Gründen nicht mitziehen will, dann finden sich genug Argumente, mit denen sie dich torpedieren oder das Ganze so lange hinauszögern, bis es sich von selbst erledigt.“*

**Dr. Alexander Brunst (Caterwings)**

Zu wissen, in welchen Abteilungsbereichen das Thema Startup-Aktivitäten organisatorisch verankert ist, kann in der Match-Phase weitere wichtige Anhaltspunkte liefern. Für Innovations- oder Corporate-Venture-Capital-Abteilungen gelten beispielsweise andere Gesetzmäßigkeiten als für operative Geschäftseinheiten, die innerhalb der Kernorganisation angesiedelt sind. Während der prinzipielle Gedanke des Scheiterns in ersteren beiden Bereichen weitaus häufiger existiert oder fester Bestandteil ihres Handelns ist, so ist dies für alle anderen Bereiche, die an das Tagesgeschäft gekoppelt sind, eher selten der Fall.

*„Für Manager, die das operative Geschäft verantworten, und am Ende unsere eigentlichen Kunden sind, ist Scheitern keine Option.“*

**Rony Kubat (Tulip)**

Dies bringt unterschiedliche Chancen und Herausforderungen mit sich. Eine negative Fehlerkultur verlangsamt in jedem Fall Entscheidungen, Prozesse und folglich Kooperationen.

**MITTELSTÄNDLER VERFÜGEN NUR ÜBER BEGRENZTE RESSOURCEN. DESWEGEN BIETEN SICH INSBESONDERE RESSOURCENSCHONENDE UND PRAGMATISCHE FORMATE FÜR DIE INTERAKTION MIT STARTUPS AN.**

Für die Zusammenarbeit zwischen Startups und Mittelständlern erscheinen vor allem pragmatische und weniger formalisierte Modelle als geeignet. Ein Vorteil ist, dass sie den Start von Kooperationen, in jedem Fall beschleunigen können. Mit ressourcenschonenden Modellen meinen wir insbesondere Pilot- oder Testprojekte, Betatest-Phasen oder ähnliche Formate, die als Experimente verstanden werden können und bei denen man überprüfen und feststellen kann, ob man langfristig als Partner miteinander harmoniert.

*„Für uns geht es in der Matching-Phase darum, sich gemeinsame Ziele zu setzen und diese im Anschluss zu erreichen. Das gilt für Pilotprojekte oder für Betatest-Phasen. Ziele können z. B. Nutzerzahlen oder Umsatzgrößen sein, auf die wir mit den Startups zusammen hinarbeiten können.“*

**Roman Neumann (VR-Leasing AG)**

Durch gemeinsame Pilotprojekte lässt sich praktisch und unter realen Bedingungen überprüfen, ob es sich im Rahmen der

Partnerschaft um einen Match handelt. Pilotprojekte stellen in der Regel kleine und risikominimierte Projekte mit einem überschaubaren Zeit- und Finanzrahmen dar. Sie stützen sich auf Annahmen und Hypothesen, die im Rahmen der Zusammenarbeit überprüft werden sollen. Basierend auf den Ergebnissen wird die Partnerschaft dann anschließend im besten Fall intensiviert und ausgeweitet. Komplexe Projekte lassen sich so stufenweise abwickeln, indem man beispielsweise mit einem kleinen Piloten startet. Etappenziele können auch an Zahlungspläne gekoppelt werden. So kann verhindert werden, dass dem Startup die finanziellen Mittel ausgehen. Die Rolle und Bedeutung von Pilotprojekten wurde als überaus bedeutend eingeschätzt.

*„Mit manchen Startups machen wir eine Art Dienstleistungsvertrag: Wir starten mit einem Piloten, um erst mal zu schauen, wie das läuft. Wenn wir die Lernphase überschritten haben und der Pilot abgeschlossen ist, dann geht es um die Entscheidung, ein gemeinsames Projekt zu machen, das man dann zur Marktreife bringt.“*

Roman Neumann (VR-Leasing AG)

*„Durch Pilotprojekte kann man ohne hohe Kosten Momentum erzeugen. Entscheider von etablierten Unternehmen handeln oft sehr zögerlich, wenn es um ein langfristiges Commitment geht. Aber sie sind vielleicht bereit zu sagen: 'Wir probieren es einfach mal aus und schauen, ob es funktioniert.'“*

Neil Soni (Estée Lauder)

*„Das Wichtigste an einem Pilotprojekt ist, dass es die Kosten eines späteren Scheiterns minimiert und darüber hinaus Gemeinsamkeiten aufzeigt und die Mehrwerte und Vorteile für beide Seiten bestätigt.“*

Stephen Quatrano (Cisco)

*„Pilotprojekte eignen sich hervorragend um herauszufinden, wie man am besten zusammenarbeiten kann.“*

Angelia Müller (Techstars)

*„Wir sind mit Fail-fast Proof-of-Concepts und 100-Tage-Sprints gestartet, um möglichst viele Startup Engagements gleichzeitig machen zu können.“*

Michael Hoffmann (Visa Innovation Lab Berlin)

*„Pilotprojekte sind Teil unserer Kultur. Wir sind immer dazu geneigt, von Tag 1 zu prototypen und Sachen auszuprobieren, um möglichst schnell zu lernen.“*

Janko Potezica (IDEO)

Pilotprojekte bezeichnen insbesondere auch für Startups ein attraktives Format zur Kooperation, da sie auf schnelle Ergebnisse abzielen. Viele Probleme, die durch eine komplexe und langfristige Anbahnungsphase von Partnerschaften entstehen, werden dadurch gelöst. Startups erhalten dementsprechend die Chance, sich zu beweisen und bereits nach kurzer Zeit erste Ergebnisse vorzulegen.

*„Insbesondere Frühphasen-Startups, die noch nicht viel vorweisen können, keine Traction oder Kundenreferenzen haben, können durch Pilotprojekte im Kontext einer potenziellen Partnerschaft beweisen, dass sie ihre Behauptungen in die Tat umsetzen können. Dafür sind Pilotprojekte ungemein wichtig.“*

Jeffrey Burlin (PwC)

*„Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man wochen- und monatelang über Kooperationen reden kann und währenddessen zahlreiche Stakeholder involviert. Nach langen Diskussionen beginnt man dann mit der Zusammenarbeit und stellt fest, dass es nicht funktioniert. Von daher ist es mir viel lieber, mit einem kleinen Piloten zu starten und zu schauen, wo man Anknüpfungspunkte hat und wie man diese gegenseitig sinnvoll angehen kann. Dann liefern wir ein bisschen vor, geben einen Vertrauensvorschuss und schauen, was zurückkommt. So kommen wir schnell und pragmatisch an Ergebnisse. Das klappt bei manchen Partnern gut und bei anderen weiß man schon nach zwei Gesprächen, dass man das Ganze nicht weiterführen muss. So lässt sich Zeit sparen.“*

Dr. Alexander Brunst (Caterwings)

*„Es gibt kein Unternehmen, mit dem wir nicht am Anfang einen Piloten gemacht haben. Das ist für alle Mittelständler und Konzerne in der Regel die beste Art und Weise, sich kennenzulernen.“*

David Holetzack (Table of Visions)

*„Je größer das Unternehmen ist, desto früher musst du als Startup erkennen, was der schnellste und einfachste Weg ist, ein Pilotprojekt oder einen Test durchzuführen. Und je schneller du das Pilotprojekt anfängst, desto früher kannst du Vertrauen und damit eine langfristige Partnerschaft aufbauen.“*

Gilad Amitai (Ubimo)

Sollte sich herausstellen, dass es sich um keinen Fit für eine Kooperation handelt, besteht für beide Seiten Gewissheit und kein Zwang, die Partnerschaft fortzusetzen. Außerdem ist im Falle des Misserfolgs der finanzielle Schaden überschaubar.

*„Ich habe es sehr bevorzugt, Mini-Projekte zu starten. Dabei investiert man 15-20 Tsd. € und macht etwas miteinander. So kann man sich annähern und bekommt mit, in welchen Themen das Startup aufgestellt ist, wie es technisch unterwegs ist und ob es finanziell auf einer soliden Basis steht. Anhand der Strukturen, Prozesse und dem Nasenfaktor lässt sich feststellen, ob man zusammenpasst oder nicht. Falls etwas schiefläuft, ist der finanzielle Schaden nicht ganz so groß.“*

**Michael Knapstein (Projects & smallmatters)**

*„Die größten Misserfolge passieren, wenn man nicht bereit ist, die Dinge vorher auszuprobieren.“*

**Stephen Quatrano (Cisco)**

Pilotprojekte stellen ein interessanter Einstieg in dauerhafte Partnerschaften dar. Sie bezeichnen ein geeignetes Format um durch Fakten zu belegen, dass genügend Potenzial für eine langfristige Partnerschaft zwischen Startups und etablierten Unternehmen besteht. Pilotprojekte können auf unterschiedliche Art und Weise umgesetzt werden. Sie sind in der Regel zeitlich begrenzt und verfolgen ein klares Ziel. Während dieser Zeit können die Weichen frühzeitig richtig gestellt werden, damit später nicht mehr viel misslingen kann.

*„Man muss das Setting finden, wo die Risiken relativ niedrig sind. Am Anfang sind Experimente besonders sinnvoll. So kann man die Weichen einer Zusammenarbeit früh richtig stellen, damit später nur noch wenig schiefgehen kann.“*

**Janko Potezica (IDEO)**

*„Wenn man unüberlegt handelt, läuft man Gefahr, dass am Ende mehr Arbeit als Nutzen entsteht. Mit längeren Kennenlernphasen und Pilotprojekten hingegen haben wir gute Erfahrungen gesammelt, weil man aktiv zusammenarbeitet und sich dabei richtig kennenlernt.“*

**Roman Neumann (VR Leasing AG)**

Unbedingt darauf zu achten ist, dass man in der Match-Phase die für etablierte Unternehmen geltenden Prozesse, Richtlinien und Vertragswerke nicht auf Startups überträgt. Sofern keine Unterscheidung vorgenommen wird, werden Partnerschaften mit Startups bereits in einer sehr frühen Phase erschwert oder sogar verhindert.

*„Einfache Kunden-Lieferanten-Beziehungen scheitern oft an den Vertragswerken der Corporates, die keine Unterscheidung bei Startups vornehmen. Die Überprüfung der Verträge bindet hohe Ressourcen und externe Anwaltskosten, obwohl die Standard-Vertragsinhalte teilweise kaum relevant für Startups sind. Schon in einer sehr frühen Phase werden dadurch Partnerschaften verhindert.“*

**Björn Schäfer (vjsual)**

Selbst für ressourcenschonende Formate wie Pilotprojekte kann dies unter Umständen der Fall sein. Je nach Machtposition können auch Startups etablierten Unternehmen ihre Richtlinien vorschlagen oder sogar auferlegen.

*„Wir haben den Luxus, dass wir diejenigen sind, die den 40-seitigen Vertrag erstellt haben und nur Partnerschaften eingehen, die mit unserem Plan A funktionieren. Auf dieses große Pamphlet, das uns vorgelegt wird, lassen wir uns in der Regel nicht ein.“*

**Martin Weber (INFARM)**

Neben Pilotprojekten können auch gemeinsame Acceleratoren für die Match-Phase interessant sein. So verfügen unabhängige Anbieter, die Acceleratoren-Programme für etablierte Unternehmen ausrichten, über eine Vielzahl an Kontakten aus beiden Welten und sind ebenfalls prädestiniert, ein professionelles Match-Making zwischen Startups und etablierten Unternehmen zu betreiben. Wohingegen sich eigene Programme in der Regel als kostspielig und ressourcenintensiv erweisen, kann es für mittelständische Unternehmen eine interessante Option bedeuten, sich bereits bestehenden Acceleratoren-Programmen anzuschließen. Dies erscheint einerseits aussichtsreicher als von Grund auf neu anzufangen und Programme im Alleingang zu initiieren und bietet andererseits eine schnellere Einstiegsmöglichkeit.

*„Das Angebot an Acceleratoren ist schon groß genug. Ich frage mich oft, warum manche Firmen weitere eröffnen, anstatt sich einem bestehenden Accelerator anzuschließen, der schon bekannt ist und gute Startups anzieht.“*

**Carlos Borges (TripRebel)**



### Fallbeispiel: Pilotprojekt zwischen Mondelēz (mit der Marke Mikado) und POSpulse

Die Zusammenarbeit zwischen dem Shopper-Insights-Startup POSpulse und dem Lebensmittelkonzern Mondelēz International entstand bei einem Pilotprojekt im Rahmen des Shoppers-Futures-Programms. Nach einer Bewerbungsrunde und einem Vor-Ort-Treffen in Bremen wählten MitarbeiterInnen von Mondelēz International fünf Startups für die Teilnahme am Pilotprojekt aus, darunter POSpulse. Die eigentliche Kooperation erfolgte mit der Marke Mikado. Innerhalb von Workshops wurden die Bedingungen des Projekts von Anfang an klar definiert. Es lag eine konkrete Aufgabenstellung und ein Zeitrahmen von 90 Tagen vor. Als Gewinn des Wettbewerbs gab es einen Zuschuss über 30.000 Euro für das Startup.

Über das Pilotprojekt: In Zusammenarbeit mit der Marke Mikado sollte die Sichtbarkeit von Mikado Produkten am POS ermittelt werden. Dazu wurden "echte" Shopper zu Hause und direkt am POS befragt, die sich mit Themen wie Produktwahrnehmung, Auffindbarkeit, Platzierung im Regal und Snacking-Anlässen beschäftigten.

Für Dominic Blank, den Gründer von POSpulse, war die Strukturierung des Programms entscheidend für die erfolgreiche Durchführung des Projekts. Es gab eine ausführliche Vorbereitung, klare Verantwortlichkeiten und eine fortlaufende Abstimmung. Ein weiterer Punkt war für ihn das gemeinsame Ziel, dass beide Partner voneinander und miteinander lernen wollten sowie das gegenseitige Verständnis. Im Rahmen von Workshops war es möglich, das Geschäftsmodell des Projektpartners ausführlich kennenzulernen und die Erwartungen des jeweils anderen zu verstehen. „Sie hatten Verständnis für Startups, wir hatten Verständnis für ihre Organisation.“ Auch, dass das Mondelēz Top-Management sich viel Zeit für das Programm nahm und bei den Workshops präsent war, führte er als einen wichtigen Erfolgsfaktor an.

Am Ende der Pilotphase wurden alle Ergebnisse im Rahmen einer Abschlussveranstaltung bei Mondelēz International vorgestellt. Zusätzlich fand ein Presse-Event statt, bei dem das Programm Shopper Futures der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Aus dem Projekt entwickelte sich im Anschluss eine Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen POSpulse und Mondelēz International.

#### Key-Learnings:

- Eine gute Vorbereitung und klare Erwartungen sind zu Beginn der Zusammenarbeit besonders wichtig.
- Man sollte sich Zeit nehmen, um voneinander zu lernen und gegenseitiges Verständnis zu schaffen.
- Eine gute Strukturierung des Piloten und fortlaufendes Engagement des Top-Managements stellen weitere Erfolgsfaktoren dar.

 [www.shopperfutures.de](http://www.shopperfutures.de) [www.mondelezinternational.com](http://www.mondelezinternational.com) [www.pospulse.com](http://www.pospulse.com)

Auch gemeinsame Acceleratoren-Programme, die auf Initiative von mehreren Mittelständler partnerschaftlich entstehen, sind ein interessantes Format. Interessen und Kräfte können hierbei gebündelt werden, was nicht nur einen interessanten Einstieg in potenzielle Startup-Aktivitäten, sondern gleichzeitig auch ein geeignetes Matching-Instrument für zukünftige Partnerschaften bedeuten kann. Darüber hinaus können Mittelständler von den Startups profitieren sowie voneinander, da ein gemeinsamer Best-Practice-Austausch stattfinden kann.

Bei Acceleratoren-Programmen beispielsweise co-finanzieren etablierte Unternehmen als Partner die in aller Regel branchenfokussierten und thematisch getriebenen Programme (Lebensmittel-, Versicherungs-, Gesundheitsbranche etc.). Die Partner sind dabei sowohl in den Auswahlprozess der Startups involviert als auch in die fortwährende Unterstützung im Rahmen des Programms. Dies erfolgt insbesondere durch die MitarbeiterInnen der etablierten Unternehmen, welche die Startups gezielt als MentorInnen unterstützen und ihnen häufig Zugang zu den richtigen AnsprechpartnerInnen und Abteilungen in der Organisation verschaffen. Oftmals sind die Partnerunternehmen auch erste Pilotkunden für die teilnehmenden Startups. Dieses bisweilen - bis auf wenige Ausnahmen - auf Großunternehmen fokussierte Konzept bietet sich trotz der weitaus höheren Komplexität unserer Meinung nach in modifizierter Form auch für Mittelständler an.

Zusammengefasst geht es ab einem gewissen Punkt des Kennenlernprozesses um Verbindlichkeit und Commitment. Dies bedeutet, dass jeder Partner eine verbindliche Zusage darüber trifft, welche Ressourcen er in das Projekt oder die Partnerschaft einbringen wird. Sobald diese Hürde überschritten wurde, ist das Ende der Learn- und der Beginn der Match-Phase erreicht. Die unterschiedlichen Perspektiven von Startups und

etablierten Unternehmen verdeutlichen, wie verschieden die Herausforderungen in dieser Phase sind. Risikofreudig trifft auf risikoavers. Ehrliche, transparente Kommunikation und eine offene Fehlerkultur sind genauso gefragt wie ein professionelles Management der gegenseitigen Erwartungen. Die unterschiedlichen AnsprechpartnerInnen, unklare Zuständigkeiten und mehrere Hierarchieebenen verursachen häufig Schwierigkeiten und Unmut auf Seiten der Startups. Sofern die Startup-Aktivitäten vom Top-Management ausgehen, sind die Matching-Prozesse in der Regel kürzer. Damit eine reibungslose Umsetzung stattfinden kann, sollte auch das mittlere Management involviert sein. Im besten Fall wird das Thema in der ganzen Organisation gelebt und es besteht ein enges Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen und involvierten Bereichen. Auch hier sind Brückenbauer in den richtigen Positionen und Funktionen gefragt, die seitens der etablierten Unternehmen nicht nur die eigene Organisation kennen, sondern auch bestens mit der Startup-Welt vertraut oder zumindest sehr daran interessiert sind.

Kollaborationsmodelle, die sich für mittelständische Unternehmen und Startups in der Match-Phase eignen, sind idealerweise gekennzeichnet durch geringe Einstiegshürden, sodass schnellstmöglich in Form einer Zusammenarbeit auf Probe die Partnerschaft unter realen Bedingungen getestet werden kann. Ressourcenschonende Formate, die einen hohen Grad an Pragmatismus aufweisen, beschleunigen den Start der Zusammenarbeit. Pilotprojekte und gemeinsame Acceleratoren-Programme eignen sich, um einerseits gegenseitig voneinander zu lernen und andererseits ein Verständnis für die andere Seite zu entwickeln. Insbesondere durch Erstere kommt man zu schnellen Ergebnissen und es lässt sich feststellen, ob es mit der Partnerschaft funktioniert. Falls ja, kann die Zusammenarbeit intensiviert werden und in andere Modelle übergehen.



### COMMITMENT UND VERBINDLICHKEIT

Beide Partner treffen eine verbindliche Zusage darüber, welche Ressourcen sie in das Projekt einbringen.



### TRANSPARENTE KOMMUNIKATION

Ehrliche Kommunikation von beiden Seiten ist eine wichtige Grundvoraussetzung und ein professionelles Erwartungsmanagement verhindert spätere Enttäuschungen.



### EINBINDUNG DES OBEREN UND MITTLEREN MANAGMENTS

Sofern beim etablierten Unternehmen die Startup-Aktivitäten vom Top-Management ausgehen, verkürzt sich die Match-Phase. Für einen reibungslosen Ablauf sollte das mittlere Management ebenfalls involviert werden.



### RESSOURCENSCHONENDE FORMATE

Pilotprojekte und Gemeinschaftsinitiativen zwischen verschiedenen Mittelständlern eignen sich am besten um schnell voneinander zu lernen und herauszufinden ob man zueinander passt.

**HERAUSFORDERUNG FÜR  
ETABLIERTE UNTERNEHMEN**  
Auswahl und Bewertung von Startups

**HERAUSFORDERUNG  
FÜR STARTUPS**  
Unklare Zuständigkeiten auf Seiten  
der etablierten Unternehmen

## MATCH-PHASE



## PARTNER-PHASE: WIE KANN MAN LANGFRISTIG ERFOLGREICH ZUSAMMENARBEITEN?

Die Erkenntnis unserer schriftlichen Umfrage war, dass zum einen Partnerschaften in Form von Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie strategische Allianzen als Kollaborationsmodelle zukünftig an Bedeutung gewinnen werden und zum anderen, dass die Match- und Partner-Phase die größten Herausforderungen für Startups und etablierte Unternehmen darstellen.

**IN DER REGEL EIGNEN SICH DIE RESSOURCENINTENSIVEN UND KOMPLEXEN MODELLE MEHR FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT MIT ERFOLGREICH GEWACHSENEN STARTUPS, DIE WENIGER VON UNSICHERHEIT BETROFFEN SIND.**

Langfristige Partnerschaften wie strategische Allianzen oder Joint Ventures erfordern einen zum Teil hohen Ressourceneinsatz sowie eine entsprechende Weitsicht. Deswegen eignen sie sich besser für Startups in späteren Phasen, die durch ihre Historie, gesammelten Erfahrungen und Daten bereits besser planen können und bei denen die Unsicherheit nicht mehr ganz so hoch ist.

Das Portfolio an potenziellen Startups, mit denen man am Ende langfristige Partnerschaften eingeht, wird von Phase zu Phase (Learn → Match → Partner) geringer. Während man in der Regel viele Startups kennenlernt, wird mit nur einigen der Kontakt in der Match-Phase intensiviert. Und nur mit wenigen geht man dann schließlich in eine dauerhafte und langfristige Partnerschaft über. Aus Sicht von Startups läuft der Prozess genauso ab.

**PARTNERSCHAFTEN UND DEREN KPI SIND STETS INDIVIDUELL UND JEDE PARTEI MUSS IMMER WIEDER DAZU BEITRAGEN, DASS DIE ANFANGS IDENTIFIZIERTE WIN-WIN-SITUATION ERHALTEN BLEIBT ODER MODIFIZIERT WIRD.**

Partnerschaften zwischen etablierten Unternehmen und Startups sind in hohem Maße individuell und wenig standardisierbar. Nicht nur die Match-Phase verläuft jeweils anders, sondern auch die eigentliche Partner-Phase ist von Fall zu Fall

individuell. Im Rahmen der eigentlichen Kooperation muss jede Partei immer wieder neu dazu beitragen, dass die zuvor identifizierte Win-Win-Situation präsent bleibt oder modifiziert wird und während der Partnerschaft auch entsprechend umgesetzt wird.

*„Bei Partnerschaften gleicht keine Kooperation der nächsten und jeder Vertrag ist individuell. Es gibt keine Partnerschaftsvereinbarungen von der Stange. Somit muss man jedes Mal wieder neu Zeit investieren und sicherstellen, dass eine Win-Win-Situation entsteht.“*

Gilad Amitai (Ubimo)

Schlüsselkennzahlen oder Key Performance Indicators, die für gewöhnlich zur Messung von Erfolg und Fortschritt verwendet werden können, funktionieren für Partnerschaften nur begrenzt. Aus diesem Grund müssen auch hier für jedes Projekt neue individuelle KPI gefunden werden.

*„Am Ende des Tages muss man sich nach dem Projekt in die Augen schauen können und sagen: Es hat für uns beide Spaß gemacht. Jede Vorstellung, dass man am Anfang KPIs aufschreibt und die seinem Chef und dem CEO verkauft, um danach nach dem Ampelprinzip zu zeigen grün, gelb, rot, kann man eigentlich vergessen.“*

Michael Hoffmann (Visa Innovation Lab Berlin)

Sobald die ersten ernsthaften Probleme in der Partnerschaft auftreten, zeigt sich ob man tatsächlich gut zusammenpasst. Mit Sicherheit wird es Probleme geben und es ist wichtig, dass man sie offen anspricht und gemeinsam löst.

*„Wenn es zu Problemen kommt, muss man sich tief in die Augen schauen können und sagen: ‘Wir müssen das jetzt gemeinsam lösen und nicht aneinander vorbei schweigen.’ Das ist für mich ein Erfolgskriterium. Genau aus diesen Situationen, mit ernsthaften Herausforderungen und Problemen in der Zusammenarbeit, wieder herauszukommen, ist oftmals der Grundstein für eine noch viel engere Partnerschaft.“*

Thomas Schubert (D-LABS)

Sofern es sich um Innovationspartnerschaften handelt und deren Ergebnisse am Ende in die Organisation reintegriert werden müssen, ist die frühzeitige Einbindung von abteilungsverantwortlichen MitarbeiterInnen zu empfehlen. Außerdem kann es sich als Herausforderung darstellen, den Erfolg von Partnerschaften ab einem gewissen Punkt zu bewerten und zu entscheiden, wie weiter damit verfahren wird.

*„Es ist für uns stellenweise komplexer, Partnerschaften auf die nächste Ebene zu heben, als neue anzubahnen.“*

**Karsten Traum (DKB)**

Hier gilt es in jedem Fall, die richtigen Messgrößen zu finden und anhand dieser über die Zukunft der Partnerschaft zu ent-

scheiden. Zusammengefasst funktionieren Partnerschaften sehr individuell. Umso besser die vorbereitenden Aktivitäten in der Learn- und Match-Phase sind, desto wahrscheinlicher ist der spätere Erfolg in der Partnerschaft. Und umso intensiver, langfristiger und komplexer die Partnerschaften letztlich sind, desto weniger unterscheiden sie sich von Kooperationen, die zwischen zwei oder mehreren etablierten Unternehmen stattfinden.

Über alle Phasen hinweg bestehen auf beiden Seiten verschiedene Herausforderungen. Um diesen zu begegnen und um neue Anregungen zu erhalten, haben wir die Studie um eine internationale Perspektive ergänzt. Dafür wurde ein Vergleich zwischen Deutschland und den USA durchgeführt, deren Ergebnisse wir im folgenden Abschnitt diskutieren.

**Fallbeispiel: Projektzusammenarbeit in Form eines Open Innovation Space zwischen Ottobock und Fab Lab Berlin (Makea Industries GmbH)**

Der Open Innovation Space ist eine Kooperation zwischen dem Medizintechnik-Unternehmen Ottobock und Fab Lab Berlin, einer Entwicklungswerkstatt des Startups Makea Industries GmbH, das sich auf Rapid Prototyping spezialisiert hat. Die Zusammenarbeit begann auf Initiative des Präsidenten und Vorsitzenden der Geschäftsführung von Ottobock, Professor Hans Georg Näder, und festigte sich nach einiger Zeit der Verhandlungen Mitte 2015, als Fab Lab Berlin in die von Ottobock zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten zog. Der Open Innovation Space bietet seitdem eine offene Werkstatt für innovative Produktentwicklung. Am Anfang lag der Fokus auf der Erstellung von Prototypen und der gemeinsamen Projektarbeit beider Partner. Im Laufe der Zeit kam jedoch auch die Arbeit an Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit anderen Akteuren, wie Industrieunternehmen, Universitäten, Forschungsinstituten und weiteren Startups hinzu. Damit entwickelte sich die Partnerschaft noch weiter, als es anfangs geplant war.

Die offene Ausgestaltung der Kooperation lässt es dabei zu, weitere mögliche Partner kennenzulernen. Rose Oger von Makea Industries sieht den Erfolg der Partnerschaft gerade in der Lockerheit und Flexibilität, die seit Beginn Teil der Gespräche waren. Der Glaube an das Projekt und das Commitment beider Seiten führten dazu, dass die Bedingungen am Anfang noch nicht konkret definiert werden mussten und die Bedürfnisse und Ressourcen aufeinander maßgeschneidert werden konnten. „Ein Ziel, das wir ganz am Anfang besprochen haben, war, die Kooperation über 5 Jahre zu definieren. Das ist wichtig und spricht dafür wie flexibel beide Seiten arbeiten wollen“, sagte Rose Oger.

Während der Anfangszeit der Zusammenarbeit gab es auch Herausforderungen, bei denen das Team von Fab Lab Berlin herausfinden musste, was sie liefern können. Teilweise wurden Kapazitäten wie Technik, Personal und finanzielle Mittel von Seiten Ottobocks unterschätzt und die Projekte mussten erst besprochen und ausgehandelt werden. Die Nutzung der Räumlichkeiten führten anfänglich zu Missverständnissen und einem Gefühl von Abhängigkeit, das während der konkreten Arbeit aber letzten Endes kein Problem darstellte.

**Key-Learnings:**

- Commitment und der Glaube an das Projekt bezeichnen wichtige Faktoren für eine flexible, offene Zusammenarbeit.
- Wenn Bedürfnisse, Kapazitäten und Ressourcen nicht von Anfang an festgelegt sind, ist es entscheidend, diese in einer anfänglichen Lernphase aufeinander abzustimmen und auszuhandeln.

 [www.openinnovationspace.de](http://www.openinnovationspace.de) [www.skisandbones.de](http://www.skisandbones.de) [www.bionico.org](http://www.bionico.org)



### **GEMEINSAME BASIS SCHAFFEN**

Umso besser die vorbereiteten Aktivitäten in der Learn- und Match-Phase, desto wahrscheinlicher ist ein Erfolg in der Partnerschaft.



### **LANGFRISTIGE PLANUNG**

Langfristige Partnerschaften erfordern einen höheren Ressourceneinsatz. Deswegen eignen sich Startups in späteren Phasen, bei denen die Unsicherheit nicht mehr so hoch ist, besser.



### **GLEICHEN BEITRAG LEISTEN**

Jede Partei muss immer wieder neu dazu beitragen, dass die ursprüngliche Win-Win-Situation präsent bleibt und umgesetzt wird.

### **HERAUSFORDERUNG FÜR ETABLIERTE UNTERNEHMEN UND STARTUPS**

Gemeinsame Probleme lösen und sich auf die richtigen Messgrößen (KPI) verständigen

## **PARTNER-PHASE**

## DEUTSCHLAND VERSUS USA: DER INTERNATIONALE VERGLEICH.

Was die Anzahl an kleinen, mittelgroßen und großen Unternehmen anbelangt, ist in den USA eine ähnliche Verteilung wie in Deutschland vorhanden, was belegt, dass es auch dort einen Mittelstand gibt. Schaut man hingegen auf die Mitarbeiterzahlen, so werden in den USA mehr als 50% aller ArbeitnehmerInnen von Unternehmen mit mehr als 500 Angestellten beschäftigt. In Deutschland sind es hingegen nur knapp über 20% und dafür fast 80% in der Kategorie Firmen mit bis zu 500 MitarbeiterInnen (vgl. U.S. Small Business Administration 2014; Bundesagentur für Arbeit 2014). Sobald allerdings der Begriff Startups fällt, wird traditionell in die USA geschaut. Im internationalen Vergleich der innovativsten und wettbewerbsfähigsten Länder der Welt belegen die USA die vorderen Spitzenplätze (vgl. Schwab 2016: 7). Laut dem Global Startup Ecosystem Report 2017 (vgl. Startup Genome 2017: 18) gehören allein Silicon Valley, New York und Boston zu den führenden fünf Startup-Ökosystemen weltweit, deren Geschichte sich mittlerweile über mehrere Jahrzehnte verfolgen lässt. Aus diesem Grund haben wir uns das Thema Kooperationen zwischen Startups und etablierten Unternehmen in einem internationalen Vergleich angeschaut. Dazu wurden verschiedene Experteninterviews mit GründerInnen, ManagerInnen und Intermediären an der Ost- und Westküste (Boston, New York und Silicon Valley) der Vereinigten Staaten geführt.

### DAS GEGENSEITIGE VERSTÄNDNIS VON STARTUPS FÜR ETABLIERTE UNTERNEHMEN UND UMGEKEHRT IST IN DEN USA HOCH.

Das Thema Kooperationen zwischen Startups und etablierten Unternehmen nimmt in den USA eine ebenso hohe Präsenz und Bedeutung ein wie hierzulande. Unseren Beobachtungen zufolge ist das gegenseitige Verständnis von etablierten Unternehmen für Startups und vice versa in den USA höher als in Deutschland. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass das Silicon Valley als führendes Startup-Ökosystem weltweite Beachtung findet und führende globale Player wie Facebook, Google, Airbnb oder Uber selbst noch vor kurzer Zeit Startups waren. Weiterhin wird von den ArbeitnehmerInnen häufiger in der Arbeitswelt zwischen Startups und etablierten Unternehmen gewechselt, wobei die Beschäftigten dabei oft

auf beiden Seiten über relevante Berufserfahrung verfügen. Die verantwortlichen Personen weisen deswegen ein entsprechend besseres Verständnis füreinander auf, was zu einer vereinfachten Annäherung im Kooperationsprozess führt.

*„Die Jobwelt ist hier in den USA deutlich variabler. Die Menschen bewegen sich hier mehr hin und her. Hier gibt es Leute, die vom Startup zum Großunternehmen gehen und dann wieder zum Startup oder mal zu einer Agentur. Das heißt, du hast Leute, die beide Seiten kennen, verstehen und Brücken bauen können. Viele Mittelständler in Deutschland haben kein Personal, das Startups kennt oder geschweige denn jemals in einem Startup gearbeitet hat.“*

Christian Busch (German Accelerator NYC)

Hierzulande wird das gegenseitige Verständnis von etablierten Unternehmen für Startups und umgekehrt zwar zunehmend größer, doch es gibt weiteres Wachstumspotenzial, was in Konsequenz positiv zur Entstehung von Kooperationen beitragen würde.

### KULTURELL BEDINGTE ATTRIBUTE WIE PRAGMATISMUS, RISIKOFREUDE ODER EINE POSITIVE FEHLERKULTUR ERLEICHTERN IN DEN USA DAS ZUSTANDKOMMEN VON PARTNERSCHAFTEN.

Auch kulturelle Werte tragen in hohem Maß zum Entstehen von neuen Partnerschaften bei. US-amerikanische Attribute wie Pragmatismus, Risikofreude, eine positive Fehlerkultur und die Fokussierung auf Chancen lassen Kooperationen jeglicher Art einfacher zustande kommen. Zusätzlich steht in puncto Innovation eine grundsätzlich disruptive Sichtweise der evolutionären Perspektive gegenüber, was eine Offenheit für neue Technologien und Innovationen quasi voraussetzt.

*„Keine Kundenreferenzen zu haben, ist in Deutschland schwierig – niemand möchte der Erste sein. Im Silicon Valley ist das oft anders. Wenn hier jemand etwas Spannendes oder Relevantes macht, möchte man von Anfang an dabei sein, mitgestalten und der Erste sein, der dies zu seinem Vorteil nutzt.“*

Oliver Hanisch (German Silicon Valley Innovators)

*„Scheitern ist in den Vereinigten Staaten quasi ein Emblem. Es ist eine Narbe, die du mit Stolz trägst, nach dem Motto: 'Ja, mit dieser einen Sache hatte ich keinen Erfolg, aber jetzt starte ich dieses neue Projekt und werde nicht wieder scheitern.'“*

**Rony Kubat (Tulip)**

In Deutschland hingegen ist es seltener der Fall, dass bei Mittelständlern Personen mit Startup-Erfahrung beschäftigt sind und umgekehrt genauso. Oftmals fehlt infolgedessen nicht nur das gegenseitige Verständnis für die Funktionsweise beider Welten, sondern auch das Bewusstsein für die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen insgesamt. Darüber hinaus ist es in den USA bereits die Realität, dass die besten AbsolventInnen selbst ein Unternehmen gründen oder für Startups arbeiten wollen. Unter personellen Gesichtspunkten erhöht dies in Konsequenz den Anreiz für etablierte Unternehmen, mit Startups zu kooperieren.

*„In den USA gehen die besten Absolventen nicht länger zu Firmen wie AT&T oder IBM. Sie gehen zu Startups, die Innovationen in Höchstgeschwindigkeit hervorbringen. Die etablierten Firmen müssen deswegen einen Weg finden mit Startups zusammenzuarbeiten, sonst schaffen sie sich selbst ab.“*

**Bill Aulet (Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship)**

Auch dieser Trend ist in Deutschland bereits deutlich zu erkennen und immer mehr Top-AbsolventInnen werden zu GründerInnen (vgl. Pott und Pott 2015: 1). Sofern er sich weiterhin verstärkt, erhöht dies auch den Anreiz für etablierte Unternehmen, mit Startups kooperieren zu wollen.

Die positive Grundeinstellung gegenüber Kooperationen und deren Vorteile, war allgegenwärtig. Die Gründe für Kooperationen sind vielfältig, lassen sich aber in den meisten Fällen einfach auf den Punkt bringen. Die Bandbreite reicht von disruptiven Startup-Innovationen, die so neu sind, dass Kunden sie weder kennen noch verstehen und bei denen etablierte Unternehmen Startups dabei unterstützen, wichtige Aufklärungsarbeit zu leisten, über klassische Problemlösungs- und Wertschöpfungsketten-Partnerschaften bis hin zu Finanzierungs-, Wachstums- und Skalierungsunterstützung im Tausch gegen neue Talente, Produkte oder Dienstleistungen.

*„Der Vorteil an einer Partnerschaft mit einem etablierten Unternehmen ist, dass du ihnen als Startup dabei helfen kannst, das*

*Innovationsproblem, und sie dir wiederum helfen können das Adoptionsproblem zu lösen.“*

**Stephen Quatrano (Cisco)**

*„Für Startups ergibt die Kooperation mit einer großen Firma einen doppelten Nutzen. Der eine ist Scale, der andere lautet Cash. Beide Dinge sind in der Startup-Welt äußerst wertvoll.“*

**Neil Soni (Estée Lauder)**

AmerikanerInnen stehen Innovationen und Startups sehr positiv gegenüber und bringen ihnen viel Respekt entgegen. Auf den Entstehungsprozess von Partnerschaften übertragen wirkt sich diese Tatsache sehr positiv aus. In Deutschland stellt sich die Situation dagegen oftmals noch anders dar. Etablierte Unternehmen, insbesondere Mittelständler, sind in der Regel kritischer gegenüber Startups und sehen zum Teil in puncto Kooperationen die größeren Vorteile häufig auf Seiten der Startups als bei ihnen selbst, was eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe nicht unbedingt erleichtert.

*„In meiner Erfahrung ist es in Deutschland oft so, dass viele der großen Firmen sagen: 'Eigentlich hat ja nur das Startup etwas davon, dass wir mit denen jetzt einen Piloten machen.' Hier ist es meiner Meinung nach eher umgekehrt. Da sagen die größeren Firmen: 'Okay, wir haben dieses Problem und wenn ein Startup das Problem für uns lösen kann, super! Dann bezahlen wir die, und dann haben wir beide etwas davon.'“*

**Christian Busch (German Accelerator NYC)**

#### **THEMENBEZOGENE AKTIVITÄTEN, DIE VIELZAHL AN NETZWERKEN UND FORMATEN WIE MEETUPS, KONFERENZEN UND SONSTIGEN VERANSTALTUNGEN FÖRDERN IN DEN USA DAS ZUSTANDEKOMMEN VON KOOPERATIONEN.**

Kooperationen entstehen dabei auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Die Ansprache und Kontaktaufnahme erfolgt oftmals proaktiv durch Startups. Für Startups ist diese Vorgehensweise vom Prinzip her mit dem B2B-Vertrieb zu vergleichen. Etablierte Unternehmen hingegen verfügen häufig über sogenannte Venture Capital Arms oder Scouts, um die passenden Startups proaktiv zu identifizieren. Aus der ungeheuren Vielzahl an Konferenzen, Meetups und anderen Veranstaltungen resultieren viele zufällige und herbeigeführte Begegnungen. Die AmerikanerInnen sind es dabei gewöhnt, vertriebsorien-

tiert vorzugehen und das Netzwerken gehört zu ihren Stärken. Das wirkt sich übertragen auf den Entstehungsprozess von Kooperationen durchaus positiv aus.

*„Das Netzwerken funktioniert in den USA zielgerichteter. In Deutschland kommst du von einer Veranstaltung mit wenigen Visitenkarten wieder, in den USA mit einer vielfachen Anzahl davon.“*

Oliver Hanisch (German Silicon Valley Innovators)

*„Wenn du in den USA zu einer Konferenz gehst, dann mit dem Ziel, potenzielle Kunden oder Partner zu finden. Und das wird maximal ausgenutzt mit zum Teil Hunderten neuen Kontaktpunkten. Davon sind dann ein paar interessant und mit denen machst du ein Follow-up.“*

Christian Busch (German Accelerator NYC)

Dabei sind insbesondere themenbezogene Aktivitäten in den USA sehr üblich und präsent. Und sofern die richtigen Personen trotz unterschiedlicher Hintergründe mit gemeinsamen Interessen aufeinandertreffen, gestaltet sich der erste Austausch meist erfolgreicher.

*„Ein Branchen- oder Themenfokus macht den Lernprozess erst richtig relevant. Es steigert die Chancen, dass sich Teilnehmende miteinander vernetzen.“*

Rony Kubat (Tulip)

*„Es hat bisher immer gut funktioniert, eine Verbindung durch gemeinsame Themen zwischen der Startup-Community und den großen Firmen herzustellen.“*

Bill Aulet (Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship)

Bedingt durch die Historie und Erfolge existiert außerdem ein großes Netzwerk an erfolgreichen GründerInnen, die eine Mentorenrolle einnehmen, oft selbst investieren, aktives Match-Making betreiben und zum Erfolg der nächsten Generationen beitragen wollen.

*„In den Vereinigten Staaten gibt es sehr viele erfolgreiche Leute, die Mentoren für die nächste Generation an Startups sein wollen. Sie engagieren sich, sie sind gerne in Dinge involviert und sie sind bereit, in Startups zu investieren.“*

Jorge Guzman (MIT Sloan School of Management)

Auch in Deutschland steigt die Zahl der Netzwerke an Startup-GründerInnen und MentorInnen kontinuierlich an. Genauso ist eine stetige Zunahme an Veranstaltungen, Konferenzen, Meetups und anderen Kennenlernaktivitäten zu verzeichnen, die Begegnungen fördern und zum Teil beide Seiten gezielt zusammenbringen. Sofern sich dies in Zukunft noch weiter intensivieren wird, erhöht es die Chancen, dass sich Startups und Mittelständler kennenlernen und schließlich miteinander kooperieren.

**VIELE INTERMEDIÄRE UNTERSTÜTZEN DAS MATCH-MAKING IN DEN USA IN PROFESSIONELLER ART UND WEISE. BEISPIELE SIND RISIKOKAPITALGEBER, ELITE-UNIVERSITÄTEN, BETREIBER VON ACCELERATOREN-PROGRAMMEN ETC.**

In den USA gibt es verschiedene Intermediäre und Match-Maker, die intensiv dabei unterstützen, wichtige Verbindungen herzustellen. Die Bandbreite reicht von Investoren und Unternehmensberatungen über Politik, Städte, Gemeinden bis hin zu Universitäten, die in professioneller Art und Weise als Brückenbauer beide Welten gekonnt zusammenbringen. Umso besser die Mittler beide Parteien oder zumindest eine der beiden Seiten kennen, desto wahrscheinlicher ist es, dass am Ende die richtigen Kontakte und Partnerschaften entstehen.

Ein weiterer Aspekt stellt die Verfügbarkeit von Fremdkapital dar. Obwohl die Investitionen in Europa steigen, fließt nach wie vor mehr als die Hälfte des globalen Risikokapitals in die USA (vgl. CB Insights 2016: 8). Investoren nehmen deswegen eine große Bedeutung ein und sind häufig mit den Führungskräften der etablierten Unternehmen vernetzt. In vielen Fällen werden Startups im Falle eines Exits von etablierten Unternehmen übernommen. Risikokapitalgeber sind daher eng mit beiden Welten verknüpft, um Transaktionen nicht nur zu initiieren, sondern am Ende auch finanziell davon zu profitieren. Es erfordert strategische Weitsicht, hohe Kompetenz und ein genaues Verständnis für die Funktionsweise und Interessen von etablierten Unternehmen und Startups, um professionelles Match-Making in der Investorenrolle betreiben zu können. Darüber hinaus ist viel Vertrauen, Beständigkeit und Nachhaltigkeit im Umgang mit beiden Seiten gefragt.



### Fallbeispiel: Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Das Massachusetts Institute of Technology zählt regelmäßig in den Rankings zu den führenden Universitäten weltweit. 2016 existieren nach wie vor mehr als 33.000 aktive Unternehmen, die durch noch lebende MIT-Alumni gegründet wurden. Insgesamt beschäftigen diese Firmen 4,6 Mio. Menschen und erzielen mehr als 2 Billionen US-Dollar an jährlichen Umsätzen.

Das 1948 gegründete MIT Industrial Liaison Program (ILP), mit seinen ca. 50 MitarbeiterInnen, hat weltweit mehr als 200 Partnerunternehmen und verknüpft diese gezielt mit MIT-Professoren, Ph.D-Studierenden und Startups zum beiderseitigen Vorteil. Neben Workshops, Showcases, Konferenzen (zu Internet der Dinge, Internet-Sicherheit, Digitale Gesundheit etc.) und geförderten Forschungsprojekten, gibt es unterschiedliche weitere Formate, bei denen ProfessorInnen und MitarbeiterInnen der verschiedenen MIT-Fakultäten mit den verantwortlichen RepräsentantInnen der mehr als 200 Partnerunternehmen kooperieren. Mehrwerte für die etablierten Unternehmen stellen insbesondere der Zugang zu neuesten Technologien, wertvolle Lernprozesse oder der eigene Know-how-Aufbau dar. Weltweite Beziehungen zu unterschiedlichsten Unternehmen aus verschiedensten Branchen gewährleisten, dass alle Forschungs- und Entwicklungsprojekte des MIT tatsächliche Marktprobleme adressieren.

*„Beziehungen mit etablierten Firmen zu haben, ist sehr wichtig, da sie die realen Probleme kennen.“*

**Klaus Schleicher (MIT Industrial Liaison Program)**

MIT Startup Exchange (STEX) bezeichnet eine Initiative des ILP, die 2015 ins Leben gerufen wurde. MIT-Startups werden dabei gezielt mit den ILP-Partnerunternehmen in Verbindung gesetzt, um gemeinschaftlich an den neuesten Technologien zu arbeiten und real existierende Probleme zu lösen.


*„MIT Startup Exchange bietet Startups eine Plattform, wo sie sich vor der Industrie präsentieren können.“*

**Klaus Schleicher (MIT Industrial Liaison Program)**

Durch das STEX-Programm haben bereits hunderte Vier-Augen-Gespräche zwischen Top-ManagerInnen und GründerInnen stattgefunden, die sich bei Netzwerk-Events, Konferenzen und weiteren initiierten Veranstaltungen kennengelernt haben. Die STEX-Datenbank umfasst aktuell knapp 1500 MIT-Startups unterschiedlichster Branchen und Größen und weltweit ca. 225 Partnerunternehmen.

Auch am MIT Media Lab treffen ProfessorInnen und Ph.D.-Studierende verschiedener Disziplinen in regelmäßigen Abständen auf RepräsentantInnen der Media Lab Partnerunternehmen, um gemeinsam an den neuesten Kommunikationstechnologien zu forschen. Spin-offs, die kontinuierlich aus dem Media Lab hervorgehen, gewinnen häufig die Partnerunternehmen als ihre ersten Kooperationspartner und Kunden für gemeinsame Pilotprojekte.

Ob am Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship oder am MIT Venture Mentoring Service: An zahlreichen weiteren MIT-Fakultäten findet ein systematischer und gesteuerter Austausch zwischen GründerInnen von Startups mit ManagerInnen von etablierten Unternehmen statt aus denen immer wieder neue Partnerschaften hervorgehen.

 [www.ilp.mit.edu](http://www.ilp.mit.edu) [www.vms.mit.edu](http://www.vms.mit.edu) [www.entrepreneurship.mit.edu](http://www.entrepreneurship.mit.edu) [www.media.mit.edu](http://www.media.mit.edu)  
[www.startupexchange.mit.edu](http://www.startupexchange.mit.edu) [www.engine.xyz](http://www.engine.xyz)



*„Match-Making braucht sehr viel Zeit, da man die Bedürfnisse jeder Partei im Detail verstehen muss.“*

Gilad Amitai (Ubimo)

Ebenso gibt es unterschiedliche Anbieter von Acceleratoren-Programmen, die an der Schnittstelle zu beiden Welten stehen. Techstars als Beispiel führt für mehrere Unternehmen parallel themen- oder industriespezifische Programme (z. B. Internet der Dinge, Mobilität oder Handel) durch.

Auch Universitäten spielen in den USA eine wichtige Rolle. Am Beispiel des Massachusetts Institute of Technology wird ersichtlich, wie eng amerikanische Universitäten mit der Wirtschaft verbunden sind und durch verschiedenste Initiativen zum Entstehen von neuen Partnerschaften beitragen. Das nachfolgende Fallbeispiel des MIT zeigt, an wie vielen unterschiedlichen Stellen Startups und etablierte Unternehmen systematisch miteinander vernetzt werden.

Aufgrund ihrer Strukturen, Initiativen, Industrienähe, vorhandenen Ressourcen sowie ihrer Förderung von Innovationen und Entrepreneurship insgesamt, stellen zumindest die führenden amerikanischen Universitäten wie das MIT echte Benchmark-Beispiele für Deutschland dar. Von größeren Hochschulen und Universitäten gibt es zwar hierzulande immer mehr interessante Initiativen, die gezielt auf das Thema Entrepreneurship einzahlen, doch für die noch systematische Verknüpfung von etablierten Unternehmen und Startups durch Hochschulen und Universitäten besteht im Vergleich zu den USA noch Potenzial.

*„Es gibt bestimmt Mittelständler in Deutschland und Europa, die diese größere Perspektive haben, die bereit sind nach links und rechts zu schauen und sich mit Startups zusammenzutun oder in Startups zu investieren und die wiederum mit Universitäten zusammenarbeiten. Ich denke aber nicht, dass das die Norm ist.“*

Klaus Schleicher (MIT Industrial Liaison Program)

Insgesamt konnte festgestellt werden, dass der Entstehungsprozess von Partnerschaften häufig durch Zufälle verursacht wird. Er wird durch Orte beeinflusst, an denen man sich begegnet und erstmalig miteinander ins Gespräch kommt. Diese existieren in den USA allorts.

*„Es ist wichtig, eine Umgebung zu schaffen, in der sich Menschen zufällig begegnen können. Innovation ist kein vorhersagbarer Prozess. Deshalb ist es wichtig, Leute mit unterschiedlichen Hintergründen und Interessen zusammenzubringen.“*

Bill Aulet (Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship)

*„Ich würde sagen, dass viele unserer besten externen Kooperationen mit Startups entstanden sind, die aus einem Bereich kommen, der auf den ersten Blick nichts mit Kosmetik zu tun hat. Zum Beispiel durch eher zufällige Begegnungen mit einem Gründer, den ich auf einer Konferenz kennengelernt habe, oder mit einer Person, die neben mir im Flugzeug saß. Das ist schon mal passiert und hat sich in eine sehr spannende Richtung entwickelt.“*

Neil Soni (Estée Lauder)

#### **DIE TESTMENTALITÄT IST FEST IN DER DENKWEISE DER AMERIKANERINNEN VERANKERT UND PILOT-PROJEKTE DIENEN IN DER REGEL ALS EINSTIEG FÜR LANGFRISTIGE KOOPERATIONEN IN DEN USA.**

71

Die Relevanz und Bedeutung von Pilotprojekten in der Match-Phase ist immens. Der Testgedanke ist fest in der Denkweise der AmerikanerInnen verankert. Mit Pilotprojekten sind verschiedene Vorteile verbunden. Sie sind einerseits Zeichen und Beweis von Vertrauen und Commitment und dienen andererseits dazu, sich besser kennenzulernen und herauszufinden, ob und wie man zusammenarbeiten kann. In diesem Zusammenhang minimieren sie auf das Thema Partnerschaften übertragen das Risiko von Fehlinvestitionen.

*„Pilotprojekte eignen sich sehr gut dafür, die Risiken einer Partnerschaft zu senken.“*

Jorge Guzman (MIT Sloan School of Management)

*„Pilotprojekte sind für uns absolut zentral. Wir würden niemals einen Vertrag über eine langfristige Partnerschaft unterschreiben, ohne vorher mehrere Pilotprojekte gemacht zu haben.“*

Tiffany Loer (PwC)

*„Ein Pilotprojekt ist ein guter Indikator für das Vorhandensein von gegenseitigem Vertrauen.“*

Gilad Amitai (Ubimo)

*„Das was wir öfter machen, ist gleich mit Projekten on-the-go anzufangen. Man sucht nicht direkt das optimale Modell der Zusammenarbeit, sondern man fängt an, macht verschiedene Pilotprojekte und lernt dann daraus.“*

**Janko Potezica (IDEO)**

Im Rahmen der Match-Phase wird daher genauestens evaluiert, ob und wie gut man zusammenpasst. Unseren Beobachtungen zufolge gestaltet es sich für Startups in den USA als ebenso herausfordernd wie in Deutschland, das erste richtige Commitment in Form von Geld oder anderen Ressourcen vom Gegenüber zu erhalten bzw. umgekehrt zu geben. Für etablierte Unternehmen ist es dagegen ähnlich schwierig, aus der Masse heraus die passenden Startups zu identifizieren und mit den passenden davon zu matchen.

*„Es ist um einiges komplizierter, zu einem Pilotprojekt zu kommen als von einem Piloten in eine dauerhafte Partnerschaft.“*

**Gilad Amitai (Ubimo)**

Unseren Beobachtungen zufolge ist das Commitment, was Mittelständler hierzulande ihren Kooperationspartnern entgegenbringen, größer als in den USA. Insbesondere im deutschen Mittelstand sind langjährige Kooperationen und ein hohes Maß an Kontinuität die Regel. An funktionierenden Netzwerken und Kooperationen wird für gewöhnlich festgehalten und gegenüber bestehenden Kunden, Lieferanten und sonstigen Partnern ist eine hohe Loyalität vorhanden, was zweifelsfrei als eine der besonderen Stärken des deutschen Mittelstands gesehen werden kann. Unter Umständen jedoch kann sich diese Tatsache auch negativ zu Lasten von Innovation, technologischem Fortschritt und der Entstehung von neuen Partnerschaften auswirken und Kooperationen mit Startups verhindern. Durch mehr Wachstumskapital müssen Startups in den USA häufig erst später an zahlende Kunden, Erlösmodelle und Monetarisierung denken. In Deutschland sieht die Situation hingegen anders aus. Nicht mal ansatzweise stehen vergleichbare Summen an Kapital zur Verfügung, was verdeutlicht, wie wichtig hierzulande Kooperationen mit etablierten Unternehmen für Startups sind. Sie dienen häufig dazu, erste zahlende Kunden zu gewinnen oder sonstige kurz- bis mittelfristige Marketing- und Vertriebsfolge zu erzielen. Der Erfolg von Startups und Innovationen liegt deswegen viel eher in den Händen der etablierten Unternehmen als bei den Risikokapitalgebern, wie es in den USA der Fall ist.

Neben den bereits skizzierten Kulturunterschieden werden in den USA eher die Chancen als die Risiken gesehen. Letztere werden häufig erst später berücksichtigt. Das stellt einen weiteren Unterschied im Vergleich beider Länder dar, der sich zweifelsohne positiv auf das Thema 'Entstehung von Kooperationen' auswirkt. In den USA gibt es dabei sowohl systematisch zustande kommende Kooperationen als auch viele, die außerhalb des Geplanten eher durch Zufälle entstehen.

Die Mentalität der AmerikanerInnen, die unter anderem Scheitern als Weg zum Erfolg begreift, erleichtert den gesamten Kennenlern- und Matching-Prozess. Die in Deutschland häufig noch nicht vorhandene Fehlerkultur in Kombination mit einer geringeren Risikobereitschaft bezeichnen wesentliche Gründe für die hierzulande zum Teil langwierigen Kennenlern- und Matching-Phasen. Dies stellt zwar einerseits sicher, dass das Potenzial und die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen vor Beginn im Detail geprüft wird, andererseits aber werden potenziell aussichtsreiche Kooperationen bereits in der Frühphase erstickt und können durch eine stattfindende Überanalyse vermutlich häufig erst gar nicht realisiert werden.

Sofern man den Entstehungsprozess von Partnerschaften als einen Prozess begreift, geben sich die AmerikanerInnen in der Learn-Phase somit bessere Chancen, interessante Kooperationspartner kennenzulernen als hierzulande. Oftmals starten Partnerschaften dann als Test- oder Pilotprojekte, um gemeinsame Potenziale zu erkunden bzw. zu maximieren. Dieses Prinzip ist unserer Ansicht nach gut auf Deutschland übertragbar. Die Bedingungen und Herausforderungen in der Partner-Phase sind hingegen wiederum sehr ähnlich. Unsere zusammenfassenden Beobachtungen visualisiert die nachfolgende Abbildung.

Aus den bisherigen Erkenntnissen der Roundtable- und Workshop-Diskussionen, der Befragung sowie den Interviews leiten wir im nächsten Kapitel Grundprinzipien und Leitlinien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Startups und mittelständischen Unternehmen ab und geben darüber hinaus konkrete Handlungsempfehlungen. Die Untersuchung hat weiterhin verschiedene Potenziale aufgezeigt. Diese wurden abschließend nochmals in verschiedenen World-Cafés mit bis zu zehn TeilnehmerInnen pro Gruppe diskutiert. Grundprinzipien, Leitlinien, Handlungsempfehlungen und Potenziale werden im folgenden Kapitel detailliert vorgestellt.



## **BEOBACHTUNGEN AUS DEN USA**

Das gegenseitige Verständnis von Startups für etablierte Unternehmen und umgekehrt ist hoch.

Kulturell bedingte Attribute wie Pragmatismus, Risikofreude oder eine positive Fehlerkultur erleichtern das Zustandekommen von Partnerschaften.

Themenbezogene Aktivitäten, die Vielzahl an Netzwerken und Formaten wie Meetups, Konferenzen und sonstigen Veranstaltungen fördern das Zustandekommen von Kooperationen.

Viele Intermediäre unterstützen das Match-Making in professioneller Art und Weise. Beispiele sind Risikokapitalgeber, Eliteuniversitäten, Betreiber von Acceleratoren-Programmen etc.

Die Testmentalität ist fest in der Denkweise der AmerikanerInnen verankert und Pilotprojekte dienen in der Regel als Einstieg für langfristige Kooperationen.

## **DIE INTERNATIONALE PERSPEKTIVE**

**LEITLINIEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN  
FÜR KOOPERATIONEN**

---

## LEITLINIEN: GRUNDPRINZIPIEN FÜR DIE ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT.

Damit asymmetrische Kooperationen zwischen Startups und etablierten Unternehmen funktionieren, lassen sich fünf wesentliche Grundvoraussetzungen zusammenfassen.

### DIE FUNKTIONSWEISE UND BEDEUTUNG VON PARTNERSCHAFTEN IST INDUSTRIEABHÄNGIG. IN JEDER BRANCHE HABEN KOOPERATIONEN IHRE BESONDERHEITEN.

*„Häufig schauen Unternehmen über den Tellerrand ihres eigenen Marktes hinaus und erkennen dabei Chancen. Aber jede Industrie funktioniert anders, weswegen man zunächst viel über die jeweiligen Gesetzmäßigkeiten lernen muss.“*

Michael Sebastian Metti (Resolute Innovation)

In jeder Branche haben Partnerschaften eine andere Funktionsweise und Bedeutung. Ob Automobil-, Finanz-, Gesundheits- oder Medienssektor: Jede Branche weist ihre spezifischen Besonderheiten auf. Kooperationen können mit Kunden oder Lieferanten entlang der Wertschöpfungskette stattfinden (vertikal) oder mit Wettbewerbern und Unternehmen der gleichen oder anderer Branchen (horizontal). Aus der Markt- und Branchenstruktur sowie allen Anbietern und Verbrauchern von Produkten und Dienstleistungen ergeben sich jeweils unterschiedliche Konstellationen. Nur wenige Anbieter kontrollieren ganze Wertschöpfungsketten von Anfang bis Ende. Für die Mehrheit der Unternehmen sind Kooperationen wichtig. Insbesondere für Startups, die in der Regel ihren Platz in einer sich in der Entstehung befindenden oder durch Veränderung gekennzeichneten Branche häufig erst noch finden müssen.

Unter Innovationsgesichtspunkten, oder um frühzeitige Trends zu identifizieren, ist es oftmals ratsam, das Raster für potenzielle Kooperationspartner nicht zu eng zu setzen und dadurch industrieübergreifende Aktivitäten oder Partnerschaften zu ermöglichen. Andersartigkeit stellt vielmals einer der Hauptgründe für Innovationen dar.

### PERSÖNLICHE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEN MENSCHEN ENTSCHEIDEN ÜBER DEN ERFOLG VON PARTNERSCHAFTEN.

Partnerschaften werden durch Menschen geformt. Solange die persönliche Ebene zwischen beiden Champions auf Seiten des Startups und von Seiten des etablierten Unternehmens nicht stimmt, können die mit der Kooperation verbundenen Mehrwerte noch so hoch sein und doch erscheinen die Erfolgsaussichten gering. In Konsequenz heißt dies, dass es die entsprechenden Positionen mit den richtigen Leuten zu besetzen gilt. Sie müssen die Potenziale und Vorteile von Kooperationen nicht nur erkennen, sondern auch menschlich in der Lage sein, geschäftliche Beziehungen herzustellen und auf persönlicher Ebene zu gestalten.

### PARTNERSCHAFTEN BRAUCHEN EINE WIN-WIN-STRATEGIE.

75

Nur wenn echte Mehrwerte für beide Seiten existieren, können Partnerschaften funktionieren und nur wenn beide Seiten zu jeder Zeit einen Vorteil für sich sehen, lohnt es sich an einer Geschäftspartnerschaft festzuhalten. Infolgedessen sollte die Hauptaufgabe der ersten beiden Phasen darin bestehen, die nicht immer sofort erkennbaren Potenziale aufzudecken und gemeinsam zu entwickeln. Wenn man es schafft, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, sind die Bedingungen für Kooperationen ideal.

### KOOPERATIONEN SIND EINZIGARTIG UND WENIG STANDARDISIERBAR.

Kooperationen funktionieren individuell und lassen sich wenig standardisieren. Daher ist es jedes Mal wieder aufs Neue wichtig, seinen Gegenüber im Detail zu verstehen und sicherzustellen, dass am Ende eine Win-Win-Partnerschaft entsteht. Jede Kooperation weist daher nicht nur unterschiedliche Voraussetzungen auf, sondern auch jeweils andere Gesetzmäßigkeiten und Erfolgsfaktoren, die es zu erkennen gilt. Sofern allen Beteiligten diese Grundvoraussetzungen klar sind, können die folgenden Kooperationsleitlinien wesentlich zum Erfolg von asymmetrischen Partnerschaften beitragen.



Partnerschaften haben in jeder Branche eine andere Funktionsweise und Bedeutung.



Gegenseitiges Vertrauen ist die Grundlage für langfristige Kooperationen.



Persönliche Beziehungen zwischen den Menschen sind erfolgsentscheidend.



Geschäftspartnerschaften erfordern eine klare Win-Win-Strategie.



Kooperationen sind einzigartig und wenig standardisierbar.



Eine kooperationsoffene Grundhaltung und gegenseitiges Vertrauen sind essenziell.



Fehler sind erlaubt und wichtiger Bestandteil des Lernprozesses.



Empathie, Perspektivenwechsel und Austausch auf Augenhöhe verbessern das gegenseitige Verständnis und schaffen Vertrauen.



Gemeinsame Ziele und Visionen verbinden.



Ehrliche, transparente und offene Kommunikation und professionelles Management der Erwartungen tragen zu Klarheit bei.



Veränderung sollte man mit Offenheit und Flexibilität begegnen.



Jeder Partner muss kontinuierlich zum Erfolg beitragen.

## EINE KOOPERATIONSOFFENE GRUNDHALTUNG UND GEGENSEITIGES VERTRAUEN SIND ESSENZIELL.

*„Ein ‘Collaborative Mindset’ ist das Geheimrezept jedes erfolgreichen Ökosystems.“*

Raz Godelnik (The New School)

Eine positive Grundhaltung gegenüber Kooperationen fördert den gesamten Prozess. Sofern etablierte Unternehmen diesen Status noch nicht erreicht haben, müssen Startups erst ein Bewusstsein für die Vorteile von Kooperationen schaffen und Überzeugungsarbeit leisten. Dies kann in einem langwierigen und anstrengenden Prozess enden, der wertvolle Ressourcen bindet und beansprucht.

Solange nicht beide Partner ein Collaborative Mindset besitzen, ist es nicht wahrscheinlich, dass Kooperationen am Ende ein Erfolg werden. Unseren Ergebnissen zufolge liegen insbesondere hier große Potenziale bei etablierten, mittelständischen Unternehmen, da ihnen häufig dieses Bewusstsein fehlt. Familienunternehmen, die bereits seit mehreren Generationen bestehen, verfolgen, bedingt durch ihre Historie, oftmals einen Closed-Innovation-Ansatz. Sie verhalten sich deswegen weniger kooperativ und eher passiv gegenüber dem Thema Partnerschaften mit Startups. Gegenseitiges Vertrauen und die richtige Einstellung sind somit essenziell für erfolgreiche Partnerschaften.

## FEHLER SIND ERLAUBT UND EIN WICHTIGER BESTANDTEIL DES LERNPROZESSES.

*„Von Anfang an müssen Kollaborationen oder Partnerschaften Raum fürs Scheitern bieten, um davon gegebenenfalls zu lernen.“*

Rony Kubat (Tulip)

Mit einer Null-Fehler-Einstellung an Kooperationen heranzugehen und damit zu kalkulieren, dass jede Partnerschaft letztlich ein Erfolg wird, ist die falsche Einstellung. Die meisten Innovationsversuche scheitern und für Startups gilt Gleiches. Auf Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Startups übertragen heißt dies, dass man mit einer positiven Fehlerkultur an die Sache herangehen sollte und dabei anfänglich ressourcenschonende Formate wählt und Partnerschaften im Kleinen testet. Dadurch sind Fehler erlaubt, solange man sie

möglichst frühzeitig begeht und daraus lernt. Kooperationen können somit anfänglich korrigiert und in die richtigen Bahnen gelenkt oder aber abgebrochen werden.

## EMPATHIE, PERSPEKTIVENWECHSEL UND AUSTAUSCH AUF AUGENHÖHE VERBESSERN DAS GEGENSEITIGE VERSTÄNDNIS UND VERTRAUEN.

Partnerschaften kommen zustande, weil man zusammen stärker ist als allein. Insbesondere Kooperationen zwischen Groß und Klein sind durch die oft ungleichen Machtverhältnisse gefährdet, einseitig zu verlaufen oder dominiert zu werden. Das größte Erfolgspotenzial weisen Partnerschaften auf, die auf Augenhöhe stattfinden und in denen jeder zu etwa gleichen Anteilen zu Wort kommt und zum Gelingen beiträgt. Bei der Wahl der Kollaborationsformate sollte diese Tatsache unbedingt berücksichtigt werden. Ob Learn-, Match- oder Partner-Phase und ob Hackathon, Accelerator oder Joint Venture: In allen Phasen und Formaten bedarf es einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe, da nur gemeinsam eins und eins zu drei wird.

Vor allem zum Vertrauensaufbau sind Startups angehalten, sich auf stattfindende Gespräche mit VertreterInnen etablierter Unternehmen gut vorzubereiten. Startups sind in der Regel unbekannt, ihre Aussichten auf Erfolg gering und demzufolge sie sind höchst unsicher. In Konsequenz müssen sie versuchen, mit allen Mitteln Vertrauen aufzubauen. Eine professionelle Einstellung und gute Vorbereitung tragen in hohem Maße dazu bei, sich als Startup die besten Chancen zu geben, als interessanter Kooperationspartner wahrgenommen zu werden. Gleichermäßen ist es über alle Phasen hinweg entscheidend, sich in die Lage seines Gegenübers zu versetzen und einen häufigen Perspektivenwechsel durchzuführen. Nur so kann gewährleistet werden, dass echte Win-Win-Partnerschaften entstehen.

## GEMEINSAME ZIELE UND VISIONEN VERBINDEN.

Im Rahmen der Matching-Phase sollte das Ziel sein, sich auf gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Vision zu verständigen, wohin die gemeinsame Partnerschaft am Ende führen soll. Solange die nicht der Fall ist, droht die Partnerschaft im Laufe der Zeit auseinanderzubrechen. Gemeinsame Ziele zu haben, gewährleistet, dass man an einem Strang zieht und die



gemeinsame Mission verfolgt, dass man es auch in schwierigen Phasen schafft Probleme zusammen aus dem Weg zu räumen und sich davon nicht entmutigen lässt. Umso mehr die Ziele im Einklang stehen, desto wahrscheinlicher erscheinen die Aussichten auf Erfolg. Auch das Thema Geschwindigkeit ist nicht zu unterschätzen. Die Mühlen der etablierten Unternehmen mahlen in der Regel deutlich langsamer, was zu Unstimmigkeiten führen kann.

**EHRliche, TRANSPARENTE UND OFFENE KOMMUNIKATION UND PROFESSIONELLES MANAGEMENT DER ERWARTUNGEN TRAGEN ZU KLARHEIT BEI.**

*„Damit eine Partnerschaft erfolgreich wird, braucht man Transparenz, Klarheit, gegenseitiges Vertrauen und ein Verständnis, wie man gemeinsam eine Win-Win-Strategie entwickelt.“*

Raz Godelnik (The New School)

Nichts wurde von den befragten ExpertInnen häufiger genannt als der Wunsch nach einer ehrlichen, transparenten und offenen Kommunikation als uneingeschränkte Grundlage funktionierender Partnerschaften. In jeder Situation, Phase und zu jeder Zeit. Solange alle Informationen, Interessen aber auch Probleme transparent offengelegt werden, sind die Erfolgsvoraussetzungen am höchsten. In den frühen Phasen einer Partnerschaft nimmt das professionelle Management der Erwartungen eine zentrale Bedeutung ein. Dies richtet sich dabei insbesondere an etablierte Unternehmen, die durch bestehende Hierarchien und Strukturen oftmals nur langsam wichtige Antworten und Entscheidungen liefern können. Daher ist es umso wichtiger Enttäuschungen zu vermeiden, indem man z. B. offen, ehrlich und transparent erläutert, wie die internen Prozesse funktionieren und die Erwartungen auf diese Weise richtig managt.

**VERÄNDERUNGEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT OFFENHEIT UND FLEXIBILITÄT BEGEGNEN.**

Je früher die Phase, in der sich das Startup befindet, desto höher ist die Unsicherheit. Asymmetrische Partnerschaften sind daher weniger planbar und beide Parteien können durch ein hohes Maß an Offenheit und Flexibilität zum Erfolg der Kooperation beitragen. In der Regel ändern sich Situationen schnell und die meisten Dinge verlaufen selten genau nach Plan. Dies erfordert Flexibilität und regelmäßige Anpassungen, um neue unbekannte Situationen nicht nur zu bewältigen, sondern sie bestmöglich und im Sinne der Partnerschaft zu nutzen.

*„Am Ende des Tages musst du nicht nur aufgeschlossen sein, sondern du brauchst eine experimentierfreudige Mentalität auf beiden Seiten, um zu ermöglichen, dass ein positives Ergebnis dabei rauskommt.“*

Raz Godelnik (The New School)

**JEDER PARTNER MUSS KONTINUIERLICH ZUM ERFOLG BEITRAGEN.**

In der eigentlichen Partner-Phase erfordern erfolgreiche Partnerschaften, dass kontinuierlich beide Seiten am Erfolg der Kooperation mitwirken. Beim eigentlichen Start sollten bereits konkrete Ziele und die gemeinsame Vision feststehen, auf die gemeinsam hingearbeitet werden kann. Dafür hat jeder Partner seinen Beitrag zu leisten und gerade etablierte Unternehmen tendieren gelegentlich dazu, im Falle von Investitionen und nach der Ausstellung des Schecks, das Startup seinem Schicksal zu überlassen. Je nachdem was vereinbart wurde, gewährleistet nur die kontinuierliche Beteiligung und das Miteinander letztlich das Gelingen.



- Stellen mit dem passenden Personal besetzen, die richtigen Strukturen schaffen und Unterstützung vom Top-Management einholen.
- Erst Ziele festlegen, dann Kollaborationsmodelle auswählen.
- Für Startups als potenzieller Kooperationspartner präsent, sichtbar und attraktiv sein.
- Barrieren für die Zusammenarbeit senken und sich früher bekennen.
- Mit ressourcenschonenden pragmatischen Formaten starten.
- Auf schnelle Erfolge fokussieren, diese jedoch nicht erwarten. Früh scheitern und daraus lernen. Kontinuität wird sich am Ende auszahlen.
- Externe Unterstützung bei Intermediären suchen und mit anderen Mittelständlern kooperieren.

## **HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR MITTELGROSSE UNTERNEHMEN**

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: WAS MITTELGROSSE UNTERNEHMEN TUN KÖNNEN.

Unsere Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen visualisiert die nebenstehende Abbildung.

### STELLEN MIT DEM PASSENDEN PERSONAL BESETZEN, DIE RICHTIGEN STRUKTUREN SCHAFFEN UND UNTERSTÜTZUNG VOM TOP- MANAGEMENT EINHOLEN.

Bevor es mit den Startup-Aktivitäten losgeht, ist es essenziell, unter allen Führungskräften das richtige Bewusstsein für die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen herzustellen. Sofern die Geschäftsführung nicht in das Thema involviert ist oder ihre volle Unterstützung zusichert, sind Erfolge wenig wahrscheinlich. Auch das mittlere Management sollte im Idealfall so früh wie möglich einbezogen werden, da hier letztendlich die tatsächliche Realisierung und Umsetzung der Kooperationen erfolgt. Idealerweise wird das Thema von der ganzen Organisation gelebt und wenn nicht beide Ebenen am gleichen Strang ziehen, sind die Voraussetzungen nicht perfekt. Wie überall stellt das Alignment unter den Führungskräften deren Handlungs- und Umsetzungsfähigkeit sowie deren Glaubwürdigkeit gegenüber allen internen Akteuren sowie gegenüber Startups sicher.

Klare Verantwortlichkeiten erleichtern die Prozesse und stellen einen Beschleuniger von Kooperationsgesprächen dar. Persönliche Beziehungen zwischen den verantwortlichen Champions entscheiden über den Erfolg der Startup-Aktivitäten. Daher ist es von zentraler Bedeutung, auf Seiten der etablierten Unternehmen die richtigen Personen für das Thema verantwortlich zu machen. Neben Erfahrungen, Kompetenz und persönlicher Motivation gilt es, verschiedene Dinge zu beachten. Als echter Netzwerker muss die Person einerseits in der Lage sein, die richtigen Signale, basierend auf den Unternehmenszielen, in die Startup-Community zu senden und proaktiv die passenden Startups zu identifizieren. In einer klassischen Schnittstellenfunktion besteht andererseits die Aufgabe, Startups mit den richtigen AnsprechpartnerInnen im Unternehmen zu vernetzen und, sofern erforderlich, bei der anschließenden Projektumsetzung zu unterstützen. Dafür muss die verantwortliche Person die Organisation samt ihren Zielen, Ansprechpartne-

rInnen sowie deren Verantwortlichkeiten im Detail kennen, um auch hier professionelles Match-Making betreiben zu können. Sofern ausreichend Kapazitäten vorhanden sind, können die unterschiedlichen Rollen gegebenenfalls auch auf mehrere Personen verteilt werden, die sich dem Thema gemeinsam als Team widmen. Von Vorteil ist weiterhin, wenn die verantwortlichen Personen innerhalb der Organisation uneingeschränkte Unterstützung seitens des Top-Managements und ein hohes Maß an Vertrauen und Autorität bei den MitarbeiterInnen genießen. Darüber hinaus müssen ihnen passende Anreize und Incentivierungen geboten werden. Oftmals werden MitarbeiterInnen an ihren konkreten Erfolgen oder an ihrem unmittelbaren Beitrag zum Umsatz oder Profit gemessen. Dies stellt im Rahmen von Startup-Aktivitäten häufig eine Herausforderung dar. Dennoch sollten auch hier so gut es geht bestimmte KPI festgelegt werden, sodass Fortschritt und Erfolg messbar gemacht wird.

### ERST ZIELE FESTLEGEN, DANN KOLLABORATIONSMODELLE AUSWÄHLEN.

Solange die Ziele unbekannt sind, sind Entscheidungen hinsichtlich in Frage kommender Kollaborationsmodelle verfrüht. Unterschiedliche Modelle, zahlen auf verschiedene Ziele ein. Geht es dabei um Innovations-, Investitions-, Marketing- und Vertriebspartnerschaften oder um ganz generelle mit Startups verbundene Lernprozesse, um deren Kultur und Funktionsweise besser zu verstehen? Bevor es losgeht, sollten sich Mittelständler hinsichtlich bevorstehender Startup-Aktivitäten über ihre Ziele Klarheit verschaffen. Die darauffolgende Wahl der Kollaborationsformen bezeichnet ein Mittel für die bestmögliche Zielerreichung.

### FÜR STARTUPS ALS POTENZIELLER KOOPERATIONS- PARTNER PRÄSENT, SICHTBAR UND ATTRAKTIV SEIN.

*„Startups müssen bereit sein, Berlin zu verlassen und an andere Orte zu gehen, um Mittelständler zu treffen und umgekehrt genauso.“*

Oliver Hanisch (German Silicon Valley Innovators)

Startups und mittelständische Unternehmen befinden sich in der Regel nicht an den gleichen Orten. Während Startups aufgrund der besseren Bedingungen mehrheitlich in großen Metropolen sitzen, sind Mittelständler häufig eher in ländlichen Gegenden zu finden. Mittelständler sind deswegen aufgefordert, ihre gewohnte Umgebung regelmäßig zu verlassen und genau an die Orte zu gehen, an denen Startups anzutreffen sind. Nur so kann man sich begegnen, kennenlernen und matchen.

Als eine der größten Herausforderungen fehlen Plattformen, die beide Seiten zusammenbringen, sodass Partnerschaften grundsätzlich entstehen können. Darüber hinaus besteht für Mittelständler das Problem, dass sie für Startups oftmals unbekannt und schwerer identifizierbar sind. Mittelständler sollten daher alles daran setzen, sich nicht nur in der Startup-Community sichtbar zu machen, sondern auch eine Strategie zu entwickeln, was sie Startups bieten wollen um von diesen als attraktiver Kooperationspartner überhaupt in Betracht gezogen zu werden.

#### **BARRIEREN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT SENKEN UND SICH FRÜHER BEKENNEN.**

*„Das Recht am geistigen Eigentum ist für viele Startups überlebenswichtig. Wenn wir mit einem etablierten Unternehmen zusammenarbeiten, muss es bei uns liegen. Denn als Startup in der Frühphase bist du immer auf der Suche nach externen Mitteln oder Geldgebern. Und jede Art von geistigem Eigentum, das du dir mit einem Großkonzern teilst, ist ein starkes Warnsignal für Investoren.“*

**Rony Kubat (Tulip)**

Startups mangelt es an Zeit und Geld. Sind die Barrieren zur Kooperation seitens der etablierten Unternehmen zu hoch gesetzt, geht Startups wertvolle Zeit verloren. Auch monatelange Vorabdiskussionen und zahlreiche am Prozess beteiligte Stakeholder können nicht garantieren, dass Partnerschaften erfolgreich werden. Startups gilt es anders zu behandeln als sonstige Lieferanten. Bedingt durch ihre fehlende Historie und beschränkten Mittel dürfen nicht dieselben Gesetzmäßigkeiten für sie gelten wie für jedes andere Unternehmen. Bestehende Zahlungsziele von mehr als 90 Tagen sind ähnlich herausfordernd wie Standard-Vertragsinhalte, die häufig keine Relevanz für Startups haben und dennoch genauestens geprüft werden

müssen. Zum Teil werden neben Anwaltskosten noch weitere Ressourcen gebunden. Auch eine verfrühte Diskussion über mögliche Anteile oder Besitzverhältnisse wie z. B. geistiges Eigentum verhindern oftmals, dass Partnerschaften überhaupt zustande kommen.

#### **MIT RESSOURCENSCHONENDEN PRAGMATISCHEN FORMATEN STARTEN.**

Zunächst führt kein Weg daran vorbei, sich ausreichend über Startups zu informieren und mehr über ihre Funktionsweise zu lernen. Im Hinblick auf die konkrete Zusammenarbeit besteht für etablierte mittelständische Unternehmen großes Potenzial, auf ressourcenschonende pragmatische Formate zu setzen. In der Kennenlernphase eignen sich neben Veranstaltungen, wie Konferenzen, Meetups und anderen Events, Hackathons oder auch kreative Modelle. Zum Beispielsweise könnten ManagerInnen im Rahmen von Austauschprogrammen, bei denen sie für eine kurze Zeit in einem Startup arbeiten, ein besseres Verständnis für deren Arbeitsweise und Philosophien entwickeln.

Sofern die Initiative vom etablierten Unternehmen ausgeht ist das richtige Framing der Modelle entscheidend. Wenn das gegenseitige Verständnis vorhanden ist und eine Zusammenarbeit für beide Seiten Sinn ergibt, stellen Pilotprojekte ein vielversprechendes Modell dar, um zu überprüfen, ob man wirklich zueinanderpasst und eine langfristige Zusammenarbeit in Frage kommt. Bestenfalls verfolgen sie konkrete Meilensteine und eindeutige Ziele, die, wenn sie nicht erreicht werden, Anlässe zur Kurskorrektur geben. Etappenziele können auch an Zahlungspläne gekoppelt werden.

Insbesondere, um die Startphase von Partnerschaften zwischen Startup und etablierten Unternehmen zu beschleunigen, sind Pilotprojekte ein interessantes Kollaborationsformat. Vorausgesetzt, dass die Zusammenarbeit funktioniert und Ergebnisse vorliegen, kann sie weiter intensiviert werden. Auch andere Formen der Zusammenarbeit wie z. B. kleinere Investitionen, deren Risiko generell überschaubar ist, aber aus denen bestenfalls erfolgreiche Partnerschaften, wertvolle Learnings oder andere Innovationen entstehen können, sehen wir als interessante Kooperationsformate. Aufgrund der bestehenden Asymmetrien ist es für die Partnerschaftsphase umso wichtiger, gut miteinander vertraut zu sein, eine gemeinsame

Vision und Ziele zu teilen und generell mit offenen Karten zu spielen. Je komplexer, ressourcenintensiver und risikoreicher die Kollaborationsformate, desto weiter sollte das Startup im Idealfall bereits in seinem Lebenszyklus vorangeschritten sein.

**AUF SCHNELLE ERFOLGE FOKUSSIEREN, DIESE JEDOCH NICHT ERWARTEN. FRÜH SCHEITERN UND DARAUSS LERNEN. KONTINUITÄT WIRD SICH AM ENDE AUSZAHLEN.**

*„Beim Scheitern ist es wichtig, dass es schnell passiert. Ich wollte immer, dass Partnerschaften funktionieren. Man beginnt normalerweise damit, nach Gemeinsamkeiten zu suchen. Das kostet viel Zeit. Und dann ist mir oft aufgefallen, dass es diesen einen Makel gibt. Diese eine Sache, die fehlt. Und was man eigentlich machen sollte, ist, genau diesen Makel am Anfang zu finden. Man sollte direkt die Gründe finden, warum es nicht funktioniert und diese auch klar benennen. Man scheitert am schlimmsten, wenn man sehr viel Zeit und Geld investiert und am Ende nichts dabei rauskommt, obwohl man es eigentlich von Anfang an hätte wissen müssen, dass es nicht funktionieren kann.“*

**Stephen Quatrano (Cisco)**

Sofern die Wahl auf pragmatische Kollaborationsformate fällt, ist es wichtig, sich auf schnelle Ergebnisse zu fokussieren. Frühe Resultate bestätigen, dass man die richtige Richtung eingeschlagen hat und stärken das gegenseitige Vertrauen ineinander. Führungskräfte in etablierten Unternehmen werden an ihren Ergebnissen gemessen. Schnelle Erfolge können jedoch keinesfalls erzwungen werden und sind auch nicht die Regel. Falls sie ausbleiben, stellen die stattfindenden Learnings ein wichtiges Anzeichen dafür dar, dass man auf dem richtigen Weg ist. Scheitern sollte erlaubt sein, solange es früh erfolgt und man die richtigen Erkenntnisse daraus ableitet. Partnerschaften können dadurch frühzeitig angepasst oder, im schlechtesten Fall, abgebrochen werden. Spätere Verluste werden auf diese Weise vermieden bzw. minimiert. Neben Lernbereitschaft erfordert es Durchhaltevermögen, Kontinuität und Beharrlichkeit, die eigenen Startup-Aktivitäten zum Erfolg zu führen. Etablierte Unternehmen sollten wissen, dass es unter Umständen Beharrlichkeit bedarf, bis sich das eigene Engagement schließlich auszahlen wird.

**EXTERNE UNTERSTÜTZUNG BEI INTERMEDIÄREN SUCHEN UND MIT ANDEREN MITTELSTÄNDLERN KOOPERIEREN.**

*„Unser Digital Hub Spielfeld hat das Ziel über spezielle Workshop- und Projektformate Brücken zwischen etablierten Unternehmen und geeigneten Startups zu bauen. Daraus sind schon die unterschiedlichsten Kooperationsmodelle von gemeinsamen Projekten bis hin zu Investitionen entstanden“*

**Philipp Leutiger (Roland Berger)**

Oftmals gibt es ExpertInnen, die mit einer der beiden Seiten vertraut sind, über ein großes Netzwerk verfügen und vorwiegend etablierten Unternehmen dabei helfen können, Brücken zu bauen und erfolgreiche Partnerschaften zu initiieren. Etablierte Unternehmen, im Besonderen Mittelständler, sind bei fehlenden Erfahrungen gut daran getan, sich professionelle Unterstützung zu suchen und sich Wissen einzukaufen, anzueignen und ihre Erfolge dadurch im Idealfall zu beschleunigen.

Mittelständische Unternehmen verfügen im Vergleich zu Großkonzernen über weniger personelle und finanzielle Ressourcen. Daher kann ein gemeinsamer Austausch mit anderen Mittelständlern durchaus hilfreich sein. Dieser bietet z. B. die Möglichkeit Kosten, zu teilen, und dadurch für Startups im Verbund attraktiver zu sein. Darüber hinaus kann man in puncto Learnings und Best-Practices gegenseitig voneinander profitieren. Viele Mittelständler sind in ähnlichen Industrien tätig oder könnten alternativ auch interindustriell zusammenarbeiten. Die Herausforderung hierbei ist, dass die generelle Offenheit für Kooperationen jeglicher Art häufig nicht vorhanden ist. Durch die bereits zuvor thematisierte geschlossene Innovationskultur von Mittelständlern ist ihre Bereitschaft, Partnerschaften einzugehen oder Erfahrungen untereinander auszutauschen in keiner Weise mit der von Startups vergleichbar.



- Dort sein, wo der Mittelstand ist und Mittelständlern mit dem nötigen Respekt begegnen.
- Klarheit darüber besitzen, welche Rolle Mittelständler bei der Verwirklichung der eigenen Ziele spielen sollen und für sie ein attraktiver Partner sein.
- Konkrete Ziele verfolgen, priorisieren und auf schnelle Ergebnisse fokussieren.
- Internen Champion mit Autorität, Kompetenz und Entscheidungsbefugnis finden.
- Risiko minimieren, Potenzial maximieren und durch Belege Vertrauen schaffen, dass die Zusammenarbeit aus Sicht eines Mittelständlers vorteilhaft ist.
- Transparent sein, nicht zu viel versprechen und klare Erwartungen kommunizieren.
- Verschiedene Optionen offenhalten und sich nicht von wenigen Mittelständlern abhängig machen.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR STARTUPS

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: WAS STARTUPS TUN KÖNNEN.

Unsere Handlungsempfehlungen für Startups visualisiert die nebenstehende Abbildung.

### DORT SEIN, WO DER MITTELSTAND IST UND MITTELSTÄNDLERN MIT DEM NÖTIGEN RESPEKT BEGEGNEN.

*„Mittelständler sind generell sehr verlässlich und denken langfristig. Wenn man beim Mittelständler Lieferant oder Partner wird, dann ist man drin. Und zwar eine ganze Weile, sofern das, was man macht, gut ist. Das kann ich aus unserem eigenen Geschäft bestätigen. Wir haben Lieferanten, die seit Jahrzehnten an uns verkaufen, und wir haben Kunden die seit Jahrzehnten von uns kaufen.“*

Christian Busch (German Accelerator NYC)

Was für Mittelständler gilt, trifft für Startups ebenfalls zu: Damit Kooperationen zustande kommen, müssen auch Startups regelmäßig ihre gewohnte Umgebung verlassen und sich dorthin begeben, wo der Mittelstand zu finden ist. Mittelständler existieren zum Teil über Generationen hinweg, was bestätigt, dass sie in der Lage waren, verschiedene Krisen erfolgreich zu überwinden und dass sie funktionierende Kundenbeziehungen und Geschäftsmodelle aufweisen. Ihre MitarbeiterInnen beschäftigen und binden sie teilweise über Jahrzehnte hinweg und Hidden Champions stehen mit ihren Produkten und Dienstleistungen für deutsche Qualität. Startups sollten sie deswegen als echte Vorbilder sehen und sie keinesfalls als veraltet verurteilen, wie es unserer Wahrnehmung nach oftmals der Fall ist. Der gegenseitige Respekt ist als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Entstehen von Partnerschaften anzuführen. Aufgrund ihrer Merkmale sind sie auch als Kooperationspartner attraktiv und versprechen verschiedene Vorteile im Vergleich zu Großkonzernen.

### KLARHEIT DARÜBER BESITZEN, WELCHE ROLLE MITTELSTÄNDLER BEI DER VERWIRKLICHUNG DER EIGENEN ZIELE SPIELEN SOLLEN UND FÜR SIE EIN ATTRAKTIVER PARTNER SEIN.

*„Am allerwichtigsten wäre es für mich als Mittelständler, dass ein Startup mein Geschäft versteht. Nicht im Detail, aber zumindest im Ansatz. Und mich gezielt anspricht und schnell zum Punkt kommt, ohne viel drum herumzureden.“*

Christian Busch (German Accelerator NYC)

Bei der Ansprache ist es essenziell, ein grundlegendes Verständnis für das jeweilige Geschäft des Mittelständlers zu besitzen. Startups verfügen häufig über ein klares Bewusstsein für die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen und deren Wichtigkeit für das eigene Vorankommen. Dementsprechend werden Kooperationsinitiativen oftmals von ihnen getrieben, was gleichzeitig bedeutet, dass sie Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit leisten müssen. Umso klarer sie wissen, was sie selbst wollen und welche Rolle ein Mittelständler bei der Umsetzung der eigenen Ziele spielen soll, desto überzeugender können sie die mit der Partnerschaft verbundenen Mehrwerte kommunizieren.

### KONKRETE ZIELE VERFOLGEN, PRIORISIEREN UND AUF SCHNELLE ERGEBNISSE FOKUSSIEREN.

*„Ich stelle mir immer die Frage: Wie viel Aufwand muss ich betreiben bis etwas in dieser Kooperation passiert? Das steht für mich an erster Stelle in der Priorisierung unserer Ressourcen.“*

Carlos Borges (TripRebel)

Startups haben kaum Zeit und wenig Ressourcen. Aus dieser Situation heraus sind sie darauf angewiesen, sich auf wenige wichtige Ziele zu fokussieren und möglichst schnell Ergebnisse zu erzielen. Die gesamte Learn- und Match-Phase verläuft häufig für Startups undurchsichtig und intransparent. Infolgedessen sind sie darauf angewiesen, basierend auf den ihnen zur Verfügung stehenden Informationen, zu priorisieren. Interessante Kooperationspartner können insbesondere die Mittelständler sein, die gerade einen Generationenwechsel in der Geschäftsführung durchlaufen haben oder sich in der Transitionsphase befinden. Hier stehen die Chancen generell besser, Gehör zu finden.

Außerdem weist die Anbahnungsphase von Kooperationen sehr viele Parallelen zum B2B-Vertrieb auf, weswegen man stets die Pipeline an Kooperationen auf Potenziale und Erfolgswahrscheinlichkeiten bewerten sollte. Indikatoren wie frühes Commitment seitens der etablierten Unternehmen, respektive der verantwortlichen AnsprechpartnerInnen, bestätigen die Verbindlichkeit und zeigen, ob es sich für das Startup lohnt, sich weiterhin für das Gelingen der potenziellen Partnerschaft zu engagieren.

#### **EINEN INTERNEN CHAMPION MIT AUTORITÄT, KOMPETENZ UND ENTSCHEIDUNGSBEFUGNIS FINDEN.**

*„Für Startups ist es wichtig, dass es auf Seiten des etablierten Unternehmens einen Champion gibt. Dieser sollte gut informiert sein und wissen, wie die Unternehmensstrukturen funktionieren, welche weiteren Entscheider involviert sind und wer sich schließlich um die Umsetzung kümmern wird.“*

Angelia Müller (Techstars)

Eine der vermeintlich größten Herausforderungen für Startups liegt oftmals darin, passende AnsprechpartnerInnen zu finden. Diese Person muss sich für das Thema verantwortlich fühlen und die zukünftige Partnerschaft als Champion in den eigenen Reihen durchsetzen. Idealerweise nimmt dabei die Person in der unternehmensinternen Hierarchie die richtige Position ein und ist dazu ermächtigt, bestimmte Risiken einzugehen. Diese Person zu identifizieren ist oftmals schwierig, für das Zustandekommen und Gelingen der Partnerschaft aber von zentraler Bedeutung. Im direkten Vergleich zu Großkonzernen sollte dies allerdings bei mittelständischen Unternehmen einfacher funktionieren.

#### **RISIKO MINIMIEREN, POTENZIAL MAXIMIEREN UND DURCH BELEGE VERTRAUEN SCHAFFEN, DASS DIE ZUSAMMENARBEIT AUS SICHT EINES MITTELSTÄNDLERS VORTEILHAFT IST.**

Wie sich gezeigt hat, verhalten sich mittelständische Unternehmen in der Regel risikoaverser als Großkonzerne. Daher stellt es die Aufgabe von Startups dar, im Rahmen ihrer Aktivitäten alles dafür zu tun, das Risiko auf Seiten der Mittelständler zu minimieren und ihnen darüber hinaus die mit der Kooperation verbundenen Potenziale aufzuzeigen. Signaling spielt

für Startups eine zentrale Rolle. Als Indizien für ihre Eignung als Kooperationspartner sind die Qualität und Kompetenz des Gründerteams sowie der Mitarbeiterinnen, ihre beteiligten Investoren, bestehende Kunden oder ihre bereits in der Vergangenheit durchgeführten Kooperationen zu nennen. Angefangen von einer überzeugenden Selbstpräsentation über professionelle Umgangsformen bis hin zu weiteren vertrauensbildenden Maßnahmen: Startups sollten alles dafür tun für ihren Champion unterstützende Unterlagen und Belege zu liefern, die wiederum dabei helfen, der Partnerschaft intern zum Leben zu verhelfen. Eine gute Vorbereitung auf AnsprechpartnerIn und Unternehmen sowie ein tendenziell proaktives Verhalten, bei dem man sich als Startup gegebenenfalls durch Erinnerungen immer wieder neu zur Diskussion stellt, erhöhen die Kooperationschancen.

#### **TRANSPARENT SEIN, NICHT ZU VIEL VERSPRECHEN UND KLARE ERWARTUNGEN KOMMUNIZIEREN.**

Der beiderseitige Wunsch nach Transparenz ist allgegenwärtig. Das bedeutet für Startups, dass nicht nur die etablierten Unternehmen mit offenen Karten spielen müssen, sondern auch sie selbst. Niemanden ist geholfen, wenn die Partnerschaft letztendlich nicht funktioniert. Daher sind auch Startups gehalten, offene und transparente Angaben zu machen. Dies betrifft ihre derzeitige Situation, mögliche Risiken etc. Im übertragenen Sinne sollten auch sie klare Erwartungen setzen und nichts versprechen, was sie am Ende nicht einhalten können. Gleichzeitig sind auch Startups gut daran getan, sich selbstbewusst zu präsentieren und nicht zwingend jeder Aufforderung eines Mittelständlers nachzukommen, sondern im Gegenteil auch von ihrer Seite bestimmte Vorgaben zu machen, um die Verbindlichkeit auf diese Weise zu erhöhen.

Verschiedene Optionen offenhalten und sich nicht von wenigen Mittelständlern abhängig machen.

*„Als Gründer passiert es dir schnell, dass du auf ein oder zwei große Unternehmen als Partner setzt und einem bestimmten Weg folgen willst. Aber wenn du nicht ausreichend genug diversifizierst und dich zu stark von einigen wenigen Unternehmen abhängig machst, kann das am Ende alles kaputt machen.“*

John Moore (Twine Health)



Als Startup ist man gut daran getan, sich möglichst nicht in eine zu große Abhängigkeit zu begeben, was bedeutet, sich in den drei Phasen keinesfalls auf einzelne Mittelständler zu verlassen. Sofern man mehrere Optionen hat, stärkt dies die meist ohnehin schwächere Verhandlungsposition von Startups. Wie viele Partnerschaften man sinnvollerweise gleichzeitig eingehen sollte, muss jedes Startup für sich individuell bewerten. Zu viele

Partnerschaften parallel zu führen, wird sehr wahrscheinlich negative Auswirkungen nach sich ziehen. Ebenso wenig ratsam ist es, zu viele Kompromisse als Startup einzugehen, die unter Umständen den eigenen Handlungsspielraum stark einschränken. Auch der Zeitpunkt, wie früh man als Startup mit etablierten Unternehmen kooperiert, ist zu berücksichtigen.

POTENZIALE FÜR MEHR KOOPERATIONEN ZWISCHEN  
STARTUPS UND MITTELSTÄNDLERN

---

## INTERMEDIÄRE, DIE VERNETZEN.

### INTERMEDIÄRE SPIELEN EINE SEHR WICHTIGE ROLLE UND KÖNNEN PARTNERSCHAFTEN ZWISCHEN STARTUPS UND ETABLIERTEN UNTERNEHMEN GEZIELT FÖRDERN.

*„Startups sind grundsätzlich nicht dafür gemacht, mit Corporates zu kooperieren. Sie verfolgen eine andere Philosophie des Arbeitens. Allein deswegen scheitern Projekte. Daher sind Brückenbauer und Übersetzer in den verschiedenen Phasen so wichtig, die Startups und Corporates zusammenbringen, zwischen ihnen vermitteln und Dinge aktiv vorantreiben. Wenn das nicht vorhanden ist, sind Projekte von vornherein zum Scheitern verurteilt.“*

Friedrich A. Neumann (MAKERS)

Viel ist bereits über die Rolle und Bedeutung von Brückenbauern diskutiert worden. Intermediäre gibt es viele: angefangen von Universitäten und Instituten über Beratungen, Acceleratoren-Programme oder Veranstaltungs- und Konferenzorganisatoren bis hin zu Verbänden, Regierung und Politik. Sie alle können dazu beitragen, dass zum einen das Bewusstsein für die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand gestärkt wird und zum anderen beide Parteien besser zueinanderfinden.

Auf die drei Phasen übertragen (Learn, Match und Partner) sind für jeden Prozessabschnitt andere Intermediäre vorhanden, die eine wichtige Rolle spielen können. Für die Learn-Phase ist das Portfolio vermutlich am größten. Im besten Fall bringen solche Mittler Startups und etablierte Unternehmen zusammen. Dies kann mittels organisierter Veranstaltungen, Konferenzen, Arbeitsgruppen etc. erfolgen und wird häufig mithilfe von Verbänden, Universitäten und anderen Stakeholdern initiiert. Die Wissenschaft, die eine neutrale Rolle

ohne finanzielle Interessen einnimmt, kann durch weitere Forschung an der Schnittstelle und durch Aufklärungsarbeit unterstützen. ProfessorInnen bestimmter Fachrichtungen, die oftmals enge Beziehungen zu beiden Seiten haben, müssten in der Lage sein, die geeigneten Personen zusammen zu bringen. Verbände können themenbezogene Arbeitsgruppen formieren und die Politik kann im Rahmen von gezielten Initiativen weiter dazu beitragen, dass das richtige Bewusstsein und passende Anreize für das Thema geschaffen werden. Im Zusammenhang mit Förderinitiativen könnten Kooperationen zwischen Startups und etablierten Unternehmen einen festen Bestandteil bilden.

Intermediäre kommt in ihrer Rolle die Aufgabe zu Startups und etablierte Unternehmen zusammenzubringen und beim Matching-Prozess Unterstützung zu leisten. Hier gilt es, in Zukunft weitere Initiativen zu starten und Orte zu schaffen, an denen man sich begegnen und an gemeinsamen Themen oder Technologien aktiv zusammenzuarbeiten kann. Da echte Match-Making-Plattformen zwischen Startups und Mittelstand und Orte, an denen man sich begegnet derzeit noch fehlen, besteht hier nicht nur Potenzial, sondern auch Handlungsbedarf. Beispielsweise können Online-Plattformen oder Online-Marktplätze, auf denen man sich als Unternehmen oder als Startup präsentieren kann, beiden Seiten dabei helfen, sich zu identifizieren und ausfindig zu machen. Die Plattformen sollten unter anderem infolge der bestehenden geografischen Unterschiede dabei sowohl in der physischen Welt als auch im virtuellen Bereich verankert sein. Sie sollen dabei keinesfalls den Prozess systematisieren, sondern vielmehr dazu dienen, auch ungeplante Zusammenkünfte zu ermöglichen. Oftmals sind es insbesondere zufällige Begegnungen, aus denen am Ende erfolgreiche Partnerschaften hervorgehen.

## GEMEINSAME THEMEN, DIE VERBINDEN.

### FACHTHEMEN ERLEICHTERN DIE GEGENSEITIGE ANNÄHERUNG IN DER LEARN- UND MATCH-PHASE.

*„Ich sehe großes Potenzial, das Learning und Matching vielmehr an Fachthemen zu orientieren als wild durcheinander.“*

Nora Heer (Loopline Systems)

Der Vorteil von Themen ist darin zu sehen, dass es bereits von vornherein einen gemeinsamen Nenner gibt, der den Entstehungsprozess von Kooperationen stark vereinfacht. Aus diesem Grund besteht großes Potenzial, die gesamte Learn- und Match-Phase stärker an Fachthemen zu orientieren. Das

gemeinsame Interesse an bestimmten Trends, Technologien oder Themen erleichtert nicht nur die Kennenlernphase, sondern schafft noch dazu eine wichtige Grundvoraussetzung für den späteren Erfolg in der Matching-Phase. Darüber hinaus investiert man Ressourcen und Gelder sehr viel leichter, wenn es interessante und strategisch wichtige Themen betrifft. Diese können von den Intermediären gezielt platziert werden. Ob Industrie 4.0, das Internet der Dinge oder künstliche Intelligenz: Sobald es um konkrete Inhalte geht, kommen Gleichgesinnte zusammen, was die Wahrscheinlichkeit für das Entstehen von gewinnbringenden Partnerschaften positiv beeinflusst.

90

## GEMEINSCHAFTSINITIATIVEN, DIE VERBÜNDEN.

### GEMEINSCHAFTSINITIATIVEN ZWISCHEN MEHREREN MITTELSTÄNDLERN SPAREN KOSTEN, FÖRDERN DAS GEGENSEITIGE LERNEN VONEINANDER UND SIND FÜR STARTUPS GENERELL ATTRAKTIVER.

Vielversprechend erscheinen auch gemeinschaftliche Initiativen von mehreren Mittelständlern, die sich in Bezug auf Startup-Aktivitäten, professionell organisieren und zusammen tun. Auch wenn es vereinzelte Aspekte gibt, die auf den ersten Blick problematisch erscheinen, bestehen verschiedene Vorteile. So können Mittelständler nicht nur ihre Kosten und Investitionen reduzieren, wenn sie sich zusammenschließen, sondern auch parallel ihre Herausforderungen und Learnings teilen und sich diesbezüglich mit anderen Mittelständlern auf gleicher Ebene austauschen. Im Vergleich zu Großkonzernen ist die Bekanntheit darüber hinaus geringer. Auch hier sind in puncto Verbundinitiativen bestimmte Vorteile zu erwarten. Sehr wahrscheinlich wirkt der Zusammenschluss von Mittelständlern auch für Startups attraktiver, da ihnen mehrere Möglichkeiten zur Interaktion geboten werden.

Als bestehende Herausforderungen sind hingegen die oft fehlende Kooperationsbereitschaft sowie die existierende Wettbewerbssituation von Mittelständlern untereinander zu nennen. Zuweilen ist selbst innerhalb der Unternehmen keine kooperative Mentalität unter den MitarbeiterInnen vorhanden, was den Erfolg von externen Kooperationen somit fast unmöglich macht. Doch mit dem stattfindenden Generationswechsel im Mittelstand nimmt die generelle Offenheit für Kooperationen tendenziell zu, weswegen Initiativen unter dem Deckmantel der "Co-opetition mit anderen Mittelständlern in puncto Startups" interessant erscheinen und funktionieren könnten. Sofern die Partnerschaft sehr technologisch orientiert ist, dann macht es aus wettbewerbstechnischen Gründen womöglich eher weniger Sinn zu kooperieren. Ist sie dagegen themenorientiert im Rahmen von Acceleratoren-Programmen oder Innovation Labs, bei denen es mehrere etablierte Unternehmen als Partner gibt, kann es sinnvoll sein, sich zusammenzuschließen.

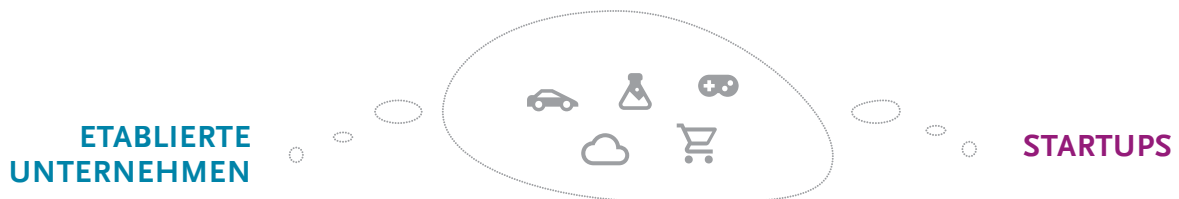
### INTERMEDIÄRE, DIE VERNETZEN

Intermediäre spielen eine sehr wichtige Rolle und können Partnerschaften zwischen Startups und etablierten Unternehmen gezielt fördern.



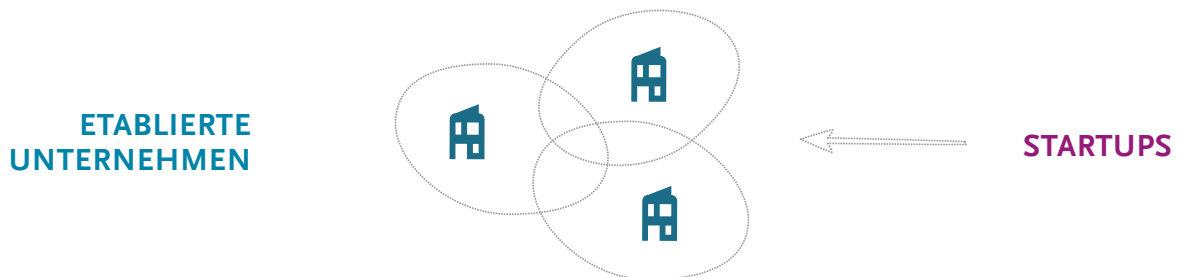
### GEMEINSAME THEMEN, DIE VERBINDEN

Fachthemen erleichtern die gegenseitige Annäherung in der Learn- und Match-Phase.



### GEMEINSCHAFTSINITIATIVEN, DIE VERBÜNDEN

Gemeinschaftsinitiativen zwischen mehreren Mittelständlern sparen Kosten, fördern das gegenseitige Lernen voneinander und sind für Startups generell attraktiver.



**POTENZIALE FÜR MEHR KOOPERATION  
ZWISCHEN STARTUPS UND ETABLIERTEN UNTERNEHMEN**

**AUSBLICK: WACHSTUM UND INNOVATIONEN  
DURCH KOOPERATIONEN**

---

Deutschland hat in Bezug auf den Mittelstand besondere Voraussetzungen. Allein mehr als 1500 Unternehmen sind als Hidden Champions weltmarktführend und hochprofitabel in ihrer jeweiligen Nische unterwegs. Fortschreitende Digitalisierung in allen Bereichen, erhöhter Wettbewerbsdruck und zunehmend kürzere Innovationszyklen konfrontieren sie mit verschiedenen Herausforderungen. In diesem Zusammenhang können Startups für sie interessante Kooperationspartner darstellen. Umgekehrt sind etablierte Unternehmen Wunsch-Kooperationspartner Nummer eins für Startups. Durch die Hilfe von etablierten Unternehmen können sie neue Märkte und Vertriebskanäle erschließen, Zugang zu neuen Kundengruppen erhalten oder in bestimmten Bereichen fehlendes Know-how ergänzen (vgl. PwC 2016: 37 f.). Für Partnerschaften zwischen Startups und Mittelstand besteht somit Win-Win-Potenzial für beide Seiten.

Damit das Potenzial voll ausgeschöpft werden kann, müssen sie sich zunächst finden, matchen und sich dabei für das passende Kollaborationsmodell entscheiden, das zu ihren Zielen passt. Formate gibt es viele, doch unsere Studie hat gezeigt, dass sich vor allem jene Modelle für Mittelständler eignen, die keine allzu großen Vorabinvestitionen erfordern, ressourcenschonend sind und in gewisser Weise geringe Einstiegshürden aufweisen. Pilotprojekte oder ähnliche pragmatische Formate sind prädestiniert, um einerseits schneller zu einer Zusammenarbeit zu finden und andererseits nach kurzer Zeit festzustellen, ob diese auch wirklich funktioniert. Weiterhin kann man in den Frühphasen von Kooperationen wichtige Anpassungen vornehmen, um ein späteres Scheitern auf ganzer Ebene zu vermeiden oder weitere Potenziale für mehr aufdecken.

Dennoch waren, sind und bleiben Kooperationen mit Startups risikoreich, weil Startups generell mit Unsicherheiten behaftet sind. Agilität, Experimente und schnelles Lernen ist ihre eigene Lösung, diesen zu begegnen. Diese Attitüde lässt sich auch auf etablierte Unternehmen und asymmetrische Kooperationen übertragen. Das Risiko lässt sich jedoch niemals vollständig ausblenden. Das sollten etablierte Unternehmen zu jeder Zeit wissen und lernen, damit umzugehen. Kontrollierte Risiken

einzugehen, ist wichtig und Scheitern ist erlaubt, solange es möglichst früh erfolgt.

*„Ich fände es sehr spannend, etwas mehr Risikofreude in Deutschland zu sehen und bin fest davon überzeugt, dass die Deutschen ausgesprochen smart, engagiert und effizient sind. Sie müssen nur eines wissen: Wenn sie mehr Risiken eingehen und noch wichtiger, wenn sie lernen zu scheitern, werden sie die Startup-Welt von ganz vorne mitgestalten.“*

**Manav Mehta (Gel4Med)**

Der internationale Vergleich mit den USA hat gezeigt, dass das Thema, trotz kultureller Unterschiede und anderen Voraussetzungen, in beiden Ländern äußerst bedeutend ist. In den USA kann ungeachtet des Bestehens eines amerikanischen Mittelstands strukturell eher von zwei (Startups und Großkonzerne) als von drei Welten (Startups, Mittelständler und Großkonzerne) gesprochen werden, die jedoch näher beieinander liegen. In Deutschland dagegen ist der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Weit mehr als die Hälfte aller deutschen ArbeitnehmerInnen ist im Mittelstand beschäftigt und in puncto Innovationen liegt häufig ein größerer Fokus auf der evolutionären Sichtweise.

*„In den Vereinigten Staaten gibt es überall Alles-oder-nichts-Wetten. Ich glaube nicht, dass das so gut ist. Da ist das deutsche Modell, das mehr Wert auf Evolution und weniger auf Disruption legt, in gewisser Weise ein Vorteil.“*

**Jorge Guzman (MIT Sloan)**

Definitiv gibt es diverse Herausforderungen, die auf mittelständische Unternehmen kurz- bis mittelfristig zukommen. Wenn deutsche Unternehmen bestimmte Innovationen, Trends und Technologien verschlafen, besteht die Gefahr, dass sie unter Umständen ihre international führende Position in verschiedenen Branchen verspielen. Bereits vor mehr als 20 Jahren adressierte Gary Hamel (1999) die nachfolgenden Worte an etablierte Unternehmen und sein Zitat könnte zeitgemäßer kaum sein. „Irgendwo da draußen gibt es ein Startup, das gerade dabei ist, seinen Revolver mit einer Kugel zu laden, auf der der Name Ihres Unternehmens steht. Dieser Kugel

können Sie nicht ausweichen. Deswegen müssen Sie als Erster schießen.“ Was etablierte Unternehmen also tun sollten, ist an ihrem Collaborative Mindset zu arbeiten und sich für Open Innovation und Kooperationen mit Startups zu öffnen, mit denen sie auf verschiedenste Art und Weise interagieren können. Unsere Untersuchung hat gezeigt, dass es an Verbindungen zwischen den beiden Welten aktuell häufig noch mangelt und gleichzeitig das Potenzial für mehr Verknüpfungen aufgezeigt. Dies kann über Themen, Technologien oder Trends erfolgen und durch eine professionelle Match-Making-Unterstützung von Intermediären gezielt herbeigeführt werden.

Oftmals fehlt dem Mittelstand der Zugang zu den Startups und vice versa. Häufig aber auch das Bewusstsein für die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen insgesamt. Daher sollte weiter daran gearbeitet werden, das Bewusstsein zu stärken und weitere Match-Making-Plattformen zu kreieren, sodass auf diese Weise viele neue Partnerschaften zustande kommen. An dieser Aufgabe kann jeder aktiv mitwirken und für das weitere Wachstum der deutschen Wirtschaft sowie für den künftigen Erhalt der Innovationsfähigkeit des Mittelstands spielt dies eine wichtige Rolle.



*„Deutschland macht nach wie vor extrem viel Hardware und es geht ja bekanntlich immer mehr in Richtung Software. Und die schlaueren Mittelständler erkennen meiner Meinung nach, dass Software etwas ist, wo sie nicht gut sind, und extern Hilfe benötigen. Und ich glaube, da öffnet sich gerade ein Fenster, das für Startups sehr interessant ist. Und für die Mittelständler umgekehrt genauso.“*

Christian Busch (German Accelerator NYC)

*„Ich würde sagen, dass in den meisten Fällen Startups kurzfristig gesehen die Partnerschaft mehr brauchen als etablierte Unternehmen. Mittelfristig aber ist die Partnerschaft für beide Seiten wichtig. Denn wenn ein mittelständisches Unternehmen keine wirklichen Innovationen hervorbringt, muss es eine Partnerschaft eingehen. Wenn die Innovation nicht intern passiert, muss man sie über die Firmengrenzen hinaus in der Außenwelt suchen, indem man Partnerschaften eingeht.“*

Stephen Quatrano (Cisco)

*„Die Zukunft von Business Development sind Kooperationen und Partnerschaften. Ich bin kein Prophet, aber ich kann zumindest soviel sagen, dass diejenigen Unternehmen, die die Tragweite und Relevanz von Kollaboration nicht verstehen und nicht über den Tellerrand ihrer klassischen Unternehmensstruktur hinausschauen, nicht mehr lange existieren, sondern scheitern werden. Den anderen Unternehmen, die es verstehen, gehört die Zukunft.“*

Angelia Müller (Techstars)

*„Startups werden in Zukunft einen entscheidenden Einfluss auf die europäische Wirtschaft haben. Ihre Präsenz hilft dem Mittelstand in den digitalen Wettlauf einzusteigen – und umgekehrt auch. So entsteht eine gesunde Symbiose, die europäische Firmen dabei unterstützt, sich in der globalen Digitalwirtschaft stark zu positionieren.“*

Philipp Leutiger (Roland Berger)

*„Ich glaube, Open Innovation und Kollaborationen mit Startups werden in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Es gibt heutzutage so viele Überschneidungspunkte von unterschiedlichsten Fachbereichen. Fast kein Gebiet steht mehr für sich allein und viele Bereiche verschmelzen miteinander. Von Hardware, Software, Verpackung etc. gibt es verschiedenste Komponenten, die alle miteinander verbunden sind. Und genau an diesen Schnittstellen sind Startups häufig führend.“*

Neil Soni (Estée Lauder)

## LITERATUR

**Accenture (2015):** Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation, [online]

🌐 [https://www.accenture.com/t20151005T162506\\_\\_\\_w\\_\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf](https://www.accenture.com/t20151005T162506___w___/us-en/_acnmedia/Accenture/next-gen/B20/Accenture-G20-YEA-2015-Open-Innovation-Executive-Summary.pdf) [letzter Zugriff: 19.04.2017].

**Anthony, Scott D., S. Patrick Viguerie und Andrew Waldeck (2016):** Corporate Longevity: Turbulence Ahead for Large Organizations, [online]

🌐 <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/Corporate-Longevity-2016-Final.pdf> [letzter Zugriff: 05.06.2017].

**Baharian, Armin und Matthias Wallisch (2017):** Mittelstand meets Startups: Potenziale der Zusammenarbeit, [online]

🌐 <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie-mittelstand-meets-startup-potenziale-der-zusammenarbeit/> [letzter Zugriff: 19.04.2017].

**Brand eins (2016):** Sag mal, ... kannst du mir helfen?, in: *brand eins Wirtschaftsmagazin Schwerpunkt Vorbilder*, Jg. 2016, Nr. 9.

**Bundesagentur für Arbeit (2014):** Betriebe und sozialversicherungspflichtige Beschäftigte – Deutschland, Länder, [online]

🌐 <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Betriebe/Betriebe-Nav.html> [letzter Zugriff: 18.09.2017].

**CB Insights (2016):** The 2015 Global Corporate Venture Capital Year in Review, [online]

🌐 <https://www.cbinsights.com/reports/2015-Global-CVC-Report.pdf> [letzter Zugriff: 18.09.2017].

**Chesbrough, Henry (2003):** Open Innovation. *The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.

**Commerzbank (2015):** Management im Wandel: Digitaler, effizienter, flexibler!, [online]

🌐 [https://blog.commerzbank.de/verantwortung-erleben/2015-mai/2015\\_05\\_11\\_fl\\_up\\_15\\_studie\\_es\\_neu.pdf](https://blog.commerzbank.de/verantwortung-erleben/2015-mai/2015_05_11_fl_up_15_studie_es_neu.pdf) [letzter Zugriff: 19.04.2017].

**DIHK (2015):** DIHK-Innovationsreport 2015/2016: Mittelstand fällt zurück, [online]

🌐 <http://www.dti-verband.de/o.red/theme/files/datei/1461926865-DIHKInnovationsreport.pdf> [letzter Zugriff: 27.09.2017].

**Foster, Richard (2012):** Create Disruption Whips through Corporate America. To survive and thrive business leaders must “create, operate, and trade” without losing control, [online]

🌐 <https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2016/08/creative-destruction-whips-through-corporate-america-final2015.pdf> [letzter Zugriff: 06.06.2017].

**Gerstenberger, Juliane et al. (2015):** Demografie im Mittelstand, [online]

🌐 <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzerntemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-92-April-2015.pdf> [letzter Zugriff: 27.09.2017].

**Hamel, Gary (1999):** Bringing Silicon Valley Inside, [online]

🌐 <https://hbr.org/1999/09/bringing-silicon-valley-inside> [letzter Zugriff: 27.09.2017].

**Kawohl, Julian (2015):** Bits and Pretzels: Zusammenarbeit von Corporate und Startup birgt Chancen, in: *Huffington Post*, 24.09.2015, [online]

🌐 [http://www.huffingtonpost.de/julian-kawohl/corporate-startups-zusammenarbeit-chancen\\_b\\_8181632.html](http://www.huffingtonpost.de/julian-kawohl/corporate-startups-zusammenarbeit-chancen_b_8181632.html) [letzter Zugriff: 19.04.2017].

**Kollmann, Tobias et al. (2016):** Deutscher Startup Monitor 2016. Der perfekte Start, [online]

🌐 [http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie\\_dsm\\_2016.pdf](http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf) [letzter Zugriff: 24.04.2017].

**KPMG (2014):** New Horizons 2014. Corporates & startups: hip but not happening, [online]

🔗 <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/new-horizons-2014-1.pdf> [letzter Zugriff: 19.04.2017].

**KPMG (2015):** New Horizons 2015. On the road to corporate-startup collaboration, in: *New Horizon 2015*, [online]

🔗 <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-16-12-2015.pdf> [letzter Zugriff: 19.04.2017].

**Pott, Oliver und Pott, André (2015):** *Entrepreneurship. Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz*. Heidelberg: Gabler Verlag.

**PwC (2016):** Start-up-Unternehmen Deutschland, [online]

🔗 [https://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/pwc\\_start-up\\_befragung\\_deutschland\\_2016.pdf](https://www.pwc.de/de/mittelstand/assets/pwc_start-up_befragung_deutschland_2016.pdf) [letzter Zugriff: 10.08.2017].

**Rezabakhsh et al. (2006):** Consumer Power: A Comparison of the Old Economy and the Internet Economy, in: *Journal of Consumer Policy*, Nr. 29, Ausgabe 1, S. 3-36.

**Schättgen, Nicolai und Susanna Mur (2015):** The age of collaboration. Startups and Corporates need each other!, [online]

🔗 [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_MatchMaker\\_The\\_Age\\_of\\_Collaboration.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_MatchMaker_The_Age_of_Collaboration.pdf) [letzter Zugriff: 19.04.2017].

**Schwab, Klaus (2016):** *The Global Competitive Report 2016-2017*, Geneva: World Economic Forum.

**Schwartz, Michael (2017):** E-Commerce steckt im Mittelstand noch in den Kinderschuhen, in: *KfW Research Fokus Volkswirtschaft*, Nr. 161, [online]

🔗 <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzerntemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2017/Fokus-Nr.-161-Februar-2017-E-Commerce.pdf> [letzter Zugriff: 19.04.2017].

**Startup Genome (2017):** Global Startup Ecosystem Report 2017, [online]

🔗 <https://startupgenome.com/report2017/> [letzter Zugriff: 31.08.2017].

**U.S. Small Business Administration (2014):** Firm Size Data, [online]

🔗 <https://www.sba.gov/advocacy/firm-size-data> [letzter Zugriff 18.09.2017].

**Zimmermann, Volker (2016):** KfW SME Innovation Report 2015. Germany's innovation performance remains low despite slight increase, [online]

🔗 [https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzerntemen/Research/PDF-Dokumente-Innovationsbericht/KfW-Innovationsbericht-EN/KfW-Innovationsbericht-Mittelstand-2015\\_EN.pdf](https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzerntemen/Research/PDF-Dokumente-Innovationsbericht/KfW-Innovationsbericht-EN/KfW-Innovationsbericht-Mittelstand-2015_EN.pdf) [letzter Zugriff: 19.04.2017].

## GLOSSAR DER KOLLABORATIONSMODELLE

### TEMPORÄRE AKTIVITÄTEN

#### **Gründer- und Innovationspreise**

Innovationspreise werden an Startups mit besonders großem Potenzial vergeben. Diese präsentieren ihre Ideen, Produkte, Dienstleistungen, Team- oder Geschäftsmodelle i.d.R. vor einer Fachjury.

#### **Hackathons**

Bei Hackathons arbeiten i. d. R. ProgrammiererInnen oder interdisziplinäre Teams über einen Zeitraum von wenigen Tagen an einem spezifischen Thema. Hackathons sind häufig technologiebezogen und im Falle, dass Unternehmen als Veranstalter einladen, kann es auch darum gehen, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung zu entwickeln.

#### **Innovation Camps**

Innovation Camps haben i. d. R. eine Laufzeit von mehreren Tagen und bieten GründerInnen und Startups die Möglichkeit, an relevanten Workshops teilzunehmen, gemeinsam an Innovationen zu arbeiten und zu netzwerken. Bei sogenannten Barcamp-Formaten erstellen die TeilnehmerInnen selbst das Programm.

#### **Meetups, Messen und Konferenzen**

Während Meetups interessenbezogene Zusammenkünfte darstellen, handelt es sich bei Konferenzen um meist fachbezogene Veranstaltungen. Hierbei referieren und diskutieren i. d. R. eine Vielzahl an ExpertInnen zu verschiedenen Themen. Im Rahmen von Messen treffen Aussteller auf KundInnen, PartnerInnen und sonstige Interessierte, um sich zu neuen Ideen und Trends auszutauschen. Startups haben meistens die Möglichkeit, ihre

Produkte oder Dienstleistungen zu präsentieren und auf diese Weise UnternehmensvertreterInnen auf sich aufmerksam zu machen und kennenzulernen.

#### **Speed Dating**

Ein i. d. R. im Rahmen von Konferenzen stattfindendes Event, bei dem sich etablierte Unternehmen und Startups im Speed-Dating-Format (ca. 5-10 Minuten) kennenlernen.

#### **Startup-Safaris und Silicon Valley Reisen**

Organisierte Reisen von Vorständen, GeschäftsführerInnen und ManagerInnen ins Silicon Valley oder in andere Startup-Hubs, um Einblicke in die Geschäftspraktiken von Startups zu erhalten und um deren Innovationsprozesse besser zu verstehen.

#### **Startup-Weekends**

GründerInnen arbeiten meist ein ganzes Wochenende lang zusammen an Geschäftsideen, um sie zu einem ersten Prototypen oder zu einem marktreifen Konzept zu entwickeln. Dies erfolgt oft in kleineren Teams und mit Unterstützung von erfahrenen ExpertInnen und MentoreInnen.

#### **Wettbewerbe z.B. Startup-Pitches**

Im Rahmen von organisierten Wettbewerben wie z.B. Startup-Pitches, präsentieren GründerInnen und Startups häufig ihre Geschäftsideen vor einer Expertenjury. Diese bewertet anschließend das Potenzial. Die GewinnerInnen erhalten am Ende Preisgelder, Förderungen oder Anschlussfinanzierungen.

### PROGRAMME UND HILFELEISTUNGEN

#### **Kostenlose Produkte**

Das etablierte Unternehmen stellt dem Startup kostenfreie oder stark vergünstigte Produkte zur Verfügung. In der Regel handelt es sich z. B. um Softwareprodukte oder -lösungen mit niedrigen Grenzkosten.

#### **Mentoring und Servicedienstleistungen**

Etablierte Unternehmen bieten für Startups Workshops, Trainings oder Mentoring an. Diese können zu relevanten Fachthemen stattfinden oder sich inhaltlich auf die verschiedenen Geschäftsbereiche (z. B. Marketing, Vertrieb, Recht, Finanzen, Personal etc.)

oder individuellen Fragestellungen beziehen. Somit unterstützen etablierte Unternehmen Startups bei verschiedenen Herausforderungen und lernen diese dabei besser kennen.

#### **Scouting und Matching**

DienstleisterInnen und BeraterInnen suchen für etablierte Unternehmen die passenden Startups aus und stellen i.d.R. den Kontakt her. Sie können zudem Startups und etablierte Unternehmen in verschiedenen Phasen unterstützen. Der Fokus liegt dabei häufig auf der Learn- und Match-Phase.

### Startup-Programme und Plattformen

Digitale Marktplätze oder Vertriebsplattformen, die von etablierten Unternehmen betrieben werden, bieten Startups eine einfache Möglichkeit, ihre Software an den Markt zu bringen und potenziellen Kunden sichtbar zu machen. Das etablierte Unternehmen legt die Nutzungsordnung fest und erhält durch die Bereitstellung der Plattform einen bestimmten Anteil des Gewinnes.

### Unterstützung beim Unternehmensaufbau

Erfahrene MitarbeiterInnen von etablierten Unternehmen

bieten Startups eine Reihe von Dienstleistungen zu relevanten Themen an, wie z. B. Business Development, Steuerberatung, Recht oder Personal. Dies hilft Startups bei ihrer erfolgreichen Weiterentwicklung und bietet etablierten Unternehmen Anknüpfungspunkte für eine längerfristige Kooperation. Neben der reinen Wissensvermittlung gibt es auch Mentoring-Formate, bei denen Startups durch MitarbeiterInnen langfristig begleitet und unterstützt werden, und die sich nach den Bedürfnissen des jeweiligen Startups richten.

## GETEILTE INFRASTRUKTUR

### Büro- und Arbeitsflächen

Etablierte Unternehmen und Startups teilen sich Arbeitsräume, in denen sie die Gelegenheit haben, sich besser kennenzulernen und einen Einblick in die Arbeitsweise des jeweils anderen zu erhalten. Dabei entsteht oftmals eine Gemeinschaft, die sich durch die Entwicklung von Ideen und Zusammenarbeit an gemeinsamen Projekten auszeichnet.

### Innovation Labs

Innovation Labs sind Räumlichkeiten, die GründerInnen, Kreativen und UnternehmerInnen die Möglichkeit bieten, interdisziplinär zusammenzuarbeiten und dabei Ideen und Informationen auszutauschen und auszuprobieren. Dieser Innovationsprozess kann auf die Lösung eines spezifischen Problems ausgelegt sein oder einen experimentellen Ansatz verfolgen. Viele etablierte Unternehmen nutzen diesen Begriff für häufig auch örtlich ausgelagerte Innovationsteams.

## BRUTKÄSTEN

### Acceleratoren

Acceleratoren begleiten Startups, die i. d. R. bereits einen ersten Prototypen entwickelt haben, meist über einen festgelegten Zeitraum von 3 bis 6 Monaten. Das Acceleratoren-Programm, das oftmals eine kompetitive, offene Ausschreibung aufweist und zuweilen auf einen Startup-Wettbewerb folgt, beinhaltet Unterstützung in Form von Trainings, Workshops, Mentoring, Networking und sonstigen Ressourcen, oft auch finanzielle Mittel. Im Gegenzug für die Unterstützung verlangen die Anbieter der Programme häufig Unternehmensanteile.

unterstützt. Company Builder bieten eine umfassende Struktur an Expertise, Netzwerk und Leistungen, wie Mentoring und Training sowie meist auch die finanzielle Absicherung.

### Inkubatoren

Inkubatoren bieten jungen Startups i.d.R. Coaching, Mentoring, Infrastruktur, Büroarbeitsplätze und fachliche Beratung zu relevanten Themen wie Business Development, Marketing, Recht oder Finanzen. Zudem wird mit Kontakten aus dem Netzwerk unterstützt. Im Gegensatz zu Acceleratoren ist kein strukturiertes Programm vorhanden, sondern eher eine unterschiedliche Auswahl von Unterstützungsleistungen. In vielen Fällen beteiligt sich der Betreiber von Inkubatoren am Startup und bringt eigene personelle Ressourcen ein.

### Company Builder

Company Builder bauen ihre eigenen Startups auf. Üblicherweise erfolgt die Entwicklung von Ideen und der Aufbau von Startups mit internen Ressourcen. Manchmal jedoch werden auch externe Startup-Teams aufgenommen und

## INTERNE INNOVATION

### **Intrapreneurship**

Intrapreneurship beschreibt eine unternehmerische Haltung und Denkweise von MitarbeiterInnen in etablierten Unternehmen, die interne Innovationen und Entrepreneurship fördert.

### **Spin-off**

Aus- bzw. Neugründung einer Firma, die aus einer ausgelagerten Abteilung eines etablierten Unternehmens oder einer Forschungseinrichtung hervorgeht um innovative und vom Kerngeschäft unabhängige Strukturen und daraus folgende marktfähige Lösungen zu ermöglichen.

## PARTNERSCHAFTEN

### **Co-Innovation und Co-Creation**

Kollaboration zwischen zwei oder mehr Unternehmen, oft auch unter Einbezug von Einzelpersonen mit dem Ziel, ein innovatives Produkt zu entwickeln, oftmals in dafür gegründeten Joint Innovation Centers oder auf speziellen Online-Plattformen. Co-Creation steht für die interdisziplinäre Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachdisziplinen im Verlauf eines Innovationsprozesses. Sehr häufig nehmen auch die KundInnen der Unternehmen teil, die mit ihren Ideen und Anregungen maßgeblich die Produkte (z.B. deren Design, UX, UI) beeinflussen.

operativen und strategischen Leitung. Gewinne und Verluste werden i. d. R. aufgeteilt.

### **Kunden-Lieferanten-Beziehung**

Das Startup beliefert ein etabliertes Unternehmen mit einem innovativen, marktreifen Produkt oder Dienstleistung. Als zahlender Kunde kann das etablierte Unternehmen so entscheidend zum erfolgreichen Wachstum des Startups beitragen.

### **Co-Marketing**

Gemeinsame Marketingkooperationen und -aktivitäten von etablierten Unternehmen und Startups.

### **Lizenzkooperationen**

Das etablierte Unternehmen erwirbt eine Lizenz für das Produkt oder den Service des Startups. Die Produkte können entweder intern genutzt (z. B. bei Softwarelösungen) oder durch das etablierte Unternehmen vermarktet werden.

### **Joint Ventures**

Zwei rechtlich und wirtschaftlich voneinander unabhängige Unternehmen schließen sich zusammen und bündeln ihre vorhandenen finanziellen, personellen oder organisatorischen Ressourcen. Beispielsweise gründet ein etabliertes Unternehmen mit einem anderen etablierten Unternehmen oder einem Startup eine neue Firma mit einer eigenständigen

### **Strategische Allianzen**

Kooperationsvereinbarungen, die i. d. R. strategische Ziele, wie z. B. die Verbesserung der Markt- und Wettbewerbssituation, verfolgen. In einigen Fällen resultiert die strategische Allianz in einem Joint Venture. Bis zu diesem Zeitpunkt bleiben beide Firmen separat. Es kann sich jedoch eine gegenseitige Abhängigkeit herausbilden.

## INVESTITIONEN UND AKQUISITIONEN

### **Acqui-Hiring**

Ein etabliertes Unternehmen akquiriert ein Startup, um dessen MitarbeiterInnen zu übernehmen. Das eigentliche Produkt steht dabei nicht im Vordergrund.

### **Frühphasen-Investitionen**

Anschubfinanzierungen für junge Startups durch Kapitalgeber. Investition in der ersten Entwicklungsphase eines Startups, bei dem i. d. R. die Entwicklung und Umsetzung von der innovativen Idee bis zu einem Prototypen finanziert wird. Auch Investitionen und frühe Wachstumsfinanzierungen in Startups, die bereits ein existierendes Produkt haben, gelten noch als Frühphasen-Investitionen.

### **Akquisitionen**

Das etablierte Unternehmen erwirbt das Startup vollständig und integriert es in seine Geschäftsstrukturen.

**Spätphasen-Investitionen**

Spätphasen-Investition für Startups, die bereits mit ihren erfolgreich eingeführten Produkten oder Dienstleistungen am Markt sind und weiter expandieren möchten.

**Startup-Unternehmensfonds**

Kapital, das von etablierten Unternehmen in einen Fond eingezahlt wird, um damit in Startups zu investieren. Dabei werden entweder finanzielle oder strategische Ziele verfolgt. In einigen Fällen investieren etablierte Unternehmen ausschließlich, um ihre Gewinne zu steigern, in anderen steht dagegen die strategische Ausrichtung des Unternehmens, z. B. durch Kollaborationen, im Vordergrund.

## EXPERTINNEN

Wir bedanken uns für die Teilnahme an unserer Studie bei den folgenden Personen:

Amitai, Gilad  
Anthonj, Felix  
Aulet, Bill  
Blank, Dominic  
Borges Guimaraes Filho, Carlos  
Brunst, Alexander  
Burlin, Jeffrey  
Busch, Rainer  
Busch, Christian  
Diekmann, Moritz  
Gall, Birte  
Genta, Massimiliano  
Goldelnik, Raz  
Guzman, Jorge  
Haddad, Habib  
Hanisch, Oliver  
Heer, Nora  
Hoegemann, Michael  
Hoffmann, Michael  
Holetzeck, David  
Knapstein, Michael  
Köhler, Stefan  
Kölpin, Alexander  
Köster, Julia  
Kraemer, Katja  
Kreppel, Moritz  
Kubat, Rony  
Lassner, Mareike  
Leutiger, Philipp  
Mehta, Manav  
Metti, M. Sebastian  
Möbius, Mark  
Moore, John  
Mueller, Sebastian  
Müller, Angelia  
Muus, Jakob  
Neuman, Friedrich A.  
Oger, Rose-Marie  
Pirlich, Marcel  
Plum, Oliver  
Plum, Monika  
Potezica, Janko  
Quantrano, Stephen  
Reichl, Verena  
Rübesamen, Klaus  
Sarbacher, Michael  
Schäfer, Björn  
Schleicher, Klaus  
Schneider, Michael  
Schubert, Thomas  
Schultz, Max  
Schulz-Heidorf, Christina  
Soni, Neil  
Traum, Karsten  
Weber, Martin

sowie bei den TeilnehmerInnen (anonym) der  
World Cafés beim Tech Open Air 2017.



## IMPRESSUM

Eine Studie des Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Kooperation mit Spielfeld Digital Hub.

VERÖFFENTLICHUNG  
November 2017

AUTORINNEN  
Prof. Dr. Martin Wrobel (HIIG)  
Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer (HIIG)  
Dr. Karina Preiß (HIIG)

ABBILDUNGEN UND LAYOUT  
Katja Margulis ([www.lastica.bera.me](http://www.lastica.bera.me))  
Lisa Schmechel (HIIG)  
Larissa Wunderlich (HIIG)

DANKSAGUNG  
Wir bedanken uns ganz herzlich für die Unterstützung bei Lisa Schmechel und Luise Springer.

HERAUSGEBER  
Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft gGmbH  
Französische Straße 9  
10117 Berlin  
[www.hiig.de](http://www.hiig.de)

Die Studie steht unter der Lizenz CC-BY-SA 3.0.

ICONS  
[www.materialdesignicons.com](http://www.materialdesignicons.com)

