Wissensfabrik
Unternehmen für Deutschland

unternehmertum
Center for Innovation and Business Creation at TUM

COLLABORATE TO INNOVATE

WIE ETABLIERTE UNTERNEHMEN VON DER ZUSAMMENARBEIT MIT START-UPS PROFITIEREN

→ ZUM HANDBUCH FÜR UNTERNEHMEN

WIE START-UPS VON DER ZUSAMMENARBEIT MIT ETABLIERTEN UNTERNEHMEN PROFITIEREN

→ ZUM HANDBUCH FÜR START-UPS

UNTER-NEHMEN

1 MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN SCHAFFEN – 02

2 CHANCEN NUTZEN – 06

3 KOOPERATIONEN VORBEREITEN – 16

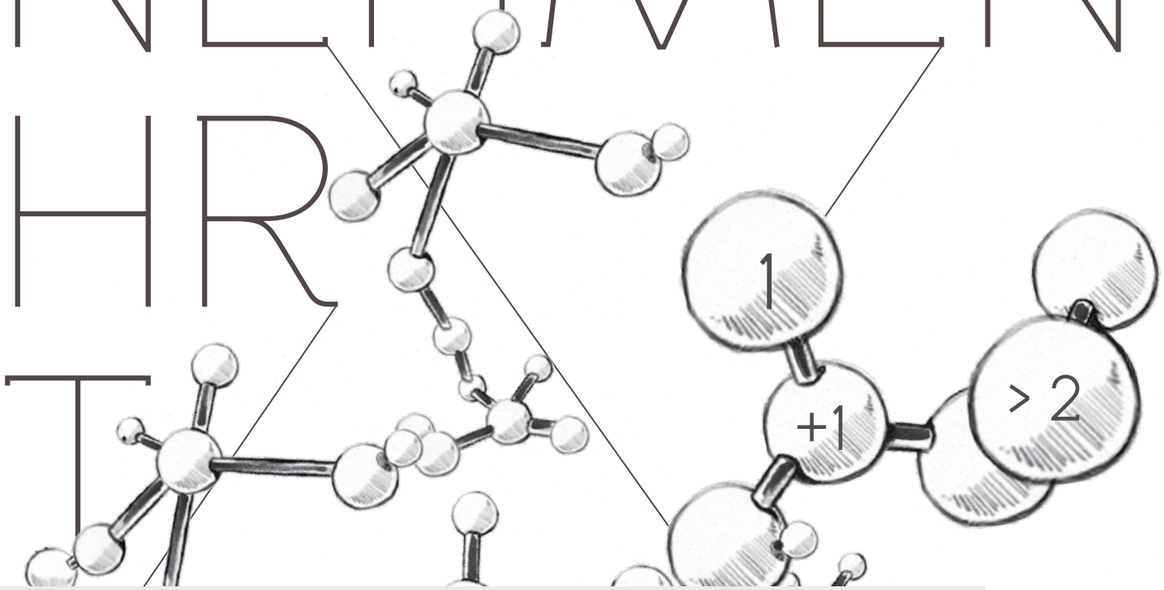
4 ERFOLGREICH ZUSAMMENARBEITEN – 24

5 ANGEBOTE WAHRNEHMEN – 32

KOOPERATIONSFORMEN

1 UNTERNEHMEN

UNTERNEHMEN MEHRWERT



MEHRWERT FÜR UNTERNEHMEN SCHAFFEN

MEHR ALS DIE SUMME IHRER TEILE: UNTERNEHMEN UND START-UPS PROFITIEREN VON KOOPERATIONEN

Kooperationen bieten Vorteile und eröffnen Möglichkeiten – gemeinsam lassen sich beispielsweise Innovationen schneller in marktfähige Produkte umsetzen, neue Märkte erschließen und so Wachstum sichern. Eine Partnerschaft einzugehen zeigt strategischen Weitblick und Mut – keinesfalls, dass man es nicht allein schafft!

Etablierte Unternehmen und Start-ups gewinnen aus Kooperationen meist mehr als nur die Summe ihrer Teile: Die Partner profitieren von den Stärken des jeweils anderen. Start-ups zeichnen sich durch disruptive Innovationen, hohe Risikobereitschaft, Schnelligkeit und Flexibilität aus und können so etablierten Unternehmen wieder Pioniergeist einhauchen. Auf der anderen Seite verhelfen etablierte Unternehmen Start-ups dank ihrer Erfahrung, ihrem Know-how, der Finanzkraft und der guten Vernetzung zu einer stärkeren Position am Markt.

Gerade jetzt sind Kooperationen und die daraus resultierende Dynamik wichtig: Wir stehen vor immensen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen wie Klimawandel, Energiewende, Ressourcenknappheit und Überalterung der Gesellschaft. Nur mit Innovationskraft und der Nutzung von Synergien können wir diesen begegnen.

UnternehmerTUM unterstützt gemeinsam mit der Wissensfabrik Unternehmen und Start-ups dabei, die Herausforderungen unserer Zeit zu nutzen und daraus erfolgreich neues Geschäft zu realisieren. Wir haben einen Ratgeber erstellt, der helfen soll, das Potenzial solcher Partnerschaften von Anfang an voll auszuschöpfen und so auf beiden Seiten neue Chancen zu eröffnen.

> **Die Zusammenarbeit von Start-ups und etablierten Unternehmen stärkt die Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit unseres Landes. Vor einer erfolgreichen Kooperation gibt es aber meistens eine Menge Hürden. Hier setzt die Gründerinitiative von Wissensfabrik und UnternehmerTUM an: Sie soll unternehmerische Menschen dabei unterstützen, sich zu vernetzen und gemeinsame Projekte auf den Weg zu bringen – über Organisations- und Unternehmensgrenzen hinweg.**
> Susanne Klatten, Gesellschafterin und Vorsitzende des Aufsichtsrats der UnternehmerTUM GmbH

ZIELE UND STRUKTUR DES HANDBUCHS

Kooperationen können wesentlich zum unternehmerischen Erfolg von Start-ups und etablierten Unternehmen beitragen und so den Wirtschaftsstandort Deutschland stärken. Mit diesem Ratgeber möchten wir Ihnen anhand zahlreicher Beispiele zeigen, welches Potenzial wirklich in Partnerschaften steckt, wie Sie dieses für Ihr Unternehmen nutzen, welche Hürden Sie vielleicht überwinden müssen und mit welchen Angeboten wir Sie unterstützen können.

Dabei beleuchten wir beide Perspektiven – die der etablierten Unternehmen wie auch die der Start-ups. Wenden Sie das Handbuch und erfahren Sie entweder mehr über die Chancen, Herausforderungen bei der Anbahnung und Erfolgsfaktoren von Start-ups oder die der etablierten Unternehmen – lesen Sie aber auch immer den jeweils anderen Teil!

Ohne gegenseitiges Verständnis der Arbeitsweisen und Ziele kann eine Kooperation nicht gelingen. Die Mitte des Handbuchs verbindet beide Seiten – dort finden Sie eine Übersicht über mögliche Kooperationsformen zwischen jungen und etablierten Unternehmen.

Basierend auf unseren Erfahrungen mit strategischen Partnerschaften haben wir von UnternehmerTUM und Wissensfabrik verschiedene Angebote für Start-ups und etablierte Unternehmen entwickelt und können Ihnen mit unserem breiten Netzwerk bei der Suche nach dem richtigen Kooperationspartner helfen. All diese Angebote und die passenden Kontakte haben wir für Sie in diesem Ratgeber zusammengestellt.

> **Innovation und Unternehmertum sind entscheidend für unseren Wohlstand. Mehr Unterstützung und vor allem Begeisterung für eine lebendige Gründerkultur sollte deshalb unser aller Herzensangelegenheit sein. Die Wissensfabrik fördert Unternehmensgründer durch das in ihrem Netzwerk von mehr als 100 Unternehmen und Stiftungen vorhandene Wissen engagierter Mitarbeiter zum Wohle des Industriestandorts Deutschland.**
> Dr. Jürgen Hambrecht, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der BASF SE und Mitgründer der Wissensfabrik

Selbstverständlich können wir keine allgemeingültigen Anleitungen für Kooperationen bieten – es gibt viele Wege zu einer erfolgreichen Partnerschaft! Wir geben Ihnen aber Tipps und unterstützen Sie mit verschiedenen Angeboten, Ihre Kooperationen individuell zu gestalten.

1 UNTERNEHMEN

WARUM KOOPERIEREN? GRÜNDE FÜR PARTNERSCHAFTEN ZWISCHEN JUNGEN UND ETABLIERTEN UNTERNEHMEN

Es gibt etliche Gründe, die für eine Kooperation zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen sprechen: Wissen austauschen, Ressourcen nutzen, Kontakte knüpfen oder auch neue Impulse setzen. Beide Seiten sollten sich jedoch bewusst sein, dass der Partner die Kooperation aus anderen Gründen eingeht als man selbst. Um spätere Unstimmigkeiten zu vermeiden, sollten sowohl junge als auch etablierte Unternehmen diese unterschiedlichen Motivationen von Anfang an kennen und berücksichtigen.

Ich wünsche mir von etablierten Unternehmen noch mehr Interesse an jungen Geschäftspartnern. Etablierte Unternehmen sollten daran arbeiten, mit jungen Firmen gemeinsame Ökosysteme zu bilden. Es ist strategisch klug, junge Unternehmen in die eigene Innovationsstrategie einzubauen. Unternehmen sollten Start-ups dabei die Möglichkeit geben, zu ernsthaften Marktspielern zu reifen und beispielsweise als ein innovativer Zulieferer aufzutreten. Letztendlich können Start-ups – natürlich nur, wenn es zu ihrer strategischen Planung passt – auch als Spin-ins in Großunternehmen aufgehen. Dies kann sowohl für Unternehmen als auch für Start-ups gut sein.
Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, Professorin für Entrepreneurial Finance an der TU München und Aufsichtsratsmitglied der Linde AG, Münchner Rück AG, GDF Suez SA und der Metro AG

MOTIVATION VON UNTERNEHMEN

Etablierte Unternehmen befinden sich in stetem Wandel: Sie müssen sich immer wieder neu an die sich ändernden Marktbedingungen anpassen, um Wachstum und unternehmerischen Erfolg zu garantieren. Dazu brauchen sie unternehmerisch denkende, engagierte Mitarbeiter, eine positive Außenwahrnehmung, Innovationen und Impulse von außen sowie ein starkes Netzwerk aus Lieferanten und Technologiepartnern. Eine Zusammenarbeit mit Start-ups lohnt sich für etablierte Unternehmen daher aus verschiedenen Gründen:

UNTERNEHMERISCHES DENKEN FÖRDERN

Unternehmen brauchen innovative, engagierte Mitarbeiter, die unternehmerisch denken, Mitarbeiter wiederum wollen ein spannendes Arbeitsumfeld, das sie aktiv mitgestalten können. In der Zusammenarbeit mit Start-ups liegt für Unternehmen die Chance, ein vielseitiges und kreatives Umfeld zu schaffen und so attraktiv für qualifizierte Mitarbeiter zu sein.

GESELLSCHAFTLICHEN BEITRAG LEISTEN

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

INNOVATIONSIMPULSE GEWINNEN

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

NEUE LIEFERANTEN, KUNDEN UND PARTNER AUFBAUEN

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

GRÜNDE UNTERNEHMEN

MOTIVATION VON START-UPS

Wachstumsorientierte Start-ups sind mit den Herausforderungen komplexer Märkte konfrontiert – dafür brauchen sie Know-how und Referenzen, Pilotkunden und Ressourcen sowie finanzielle und organisatorische Absicherung. Ein starker Partner kann das junge Unternehmen im Laufe seiner Professionalisierung in verschiedener Hinsicht unterstützen:

KNOW-HOW GENERIEREN

Junge Unternehmer, insbesondere diejenigen aus dem universitären Umfeld, bringen häufig wenig praktische Erfahrung und Branchenexpertise mit – hier kann ein etablierter Partner helfen, sich von Beginn an professionell auf dem Markt zu positionieren.

REFERENZEN NUTZEN

Als neuer Spieler auf dem Markt kann es schwierig sein, erste Aufträge zu akquirieren oder Zulieferer zu finden – dank einer Kooperation können Start-ups das bestehende Netzwerk des etablierten Partners nutzen.

PILOTKUNDEN AKQUIRIEREN

Der erste Auftrag ist nicht nur finanziell immens wichtig – mit dem Partner als Pilotkunden kann das junge Unternehmen gezielt Feedback einholen und das Produkt oder die Dienstleistung weiterentwickeln.

RESSOURCEN NUTZEN

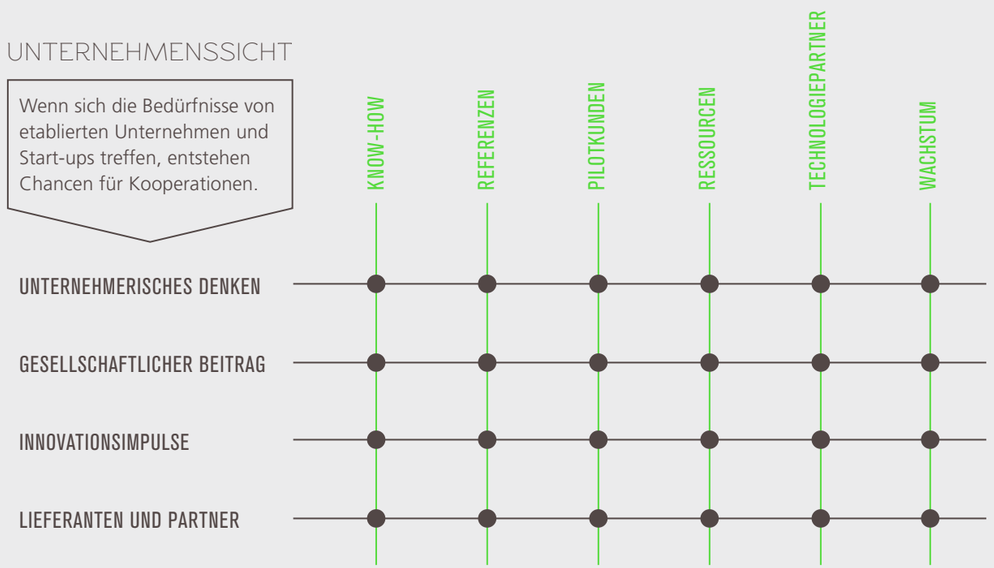
Der Aufbau von Ressourcen ist zeit- und kapitalintensiv – hier können etablierte Unternehmen mit ihrer bereits bestehenden Infrastruktur und ihren Netzwerken unterstützen.

TECHNOLOGIEPARTNER FINDEN

Forschung und Entwicklung sind für Start-ups, die oftmals nur einzelne Bauteile oder Sonderanfertigungen für die nächsten Schritte brauchen, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen extrem aufwendig – hier helfen Technologiepartnerschaften mit etablierten Unternehmen und ihren Zulieferern.

WACHSTUM SICHERN

Junge Unternehmen brauchen besonders in der Wachstumsphase Kapital – etablierte Unternehmen können als Eigenkapitalgeber finanzielle Unterstützung geben.



UNTERNEHMEN CHANCEN

2 UNTERNEHMEN

CHANCEN NUTZEN

IDEEN UND ERFAHRUNG ERFOLGREICH VERNETZEN

Jährlich gehen in Deutschland rund 100.000 Unternehmen an den Start. Mit viel Neugier, Kreativität und persönlichem Engagement setzen die Gründer ihr persönliches Geschäftskonzept um und trotzen den Unsicherheiten. Nicht immer gelingt das mutige Wagnis. Die Entschlossenheit und die Risikobereitschaft dieser Gründer verdient unsere gesellschaftliche Anerkennung, haben doch Unternehmensgründungen für unsere Volkswirtschaft eine große Bedeutung: Sie schaffen Arbeitsplätze, sie sind mit ihren Ideen Motor des Fortschritts und liefern wichtige Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung des Standorts Deutschland.

Unternehmensgründer und Unternehmensgründungen brauchen unsere Unterstützung. Das gilt zum einen für die öffentliche Hand, die Fördermittel erreichbar und Bürokratie beherrschbar machen muss. Das gilt aber auch für etablierte Unternehmen. Gründer und schon länger erfolgreiche Unternehmen können voneinander profitieren. Davon bin ich überzeugt: Offener Erfahrungsaustausch und gezielte Kooperationen zwischen Gründern und etablierten Unternehmern sind der Schlüssel zum Erfolg. Die Vernetzung von Erfahrung und Praxiswissen aus erfolgreichen Unternehmen mit den ehrgeizigen Ideen und der Neugier junger Menschen ergeben für beide Seiten ungeahnte Möglichkeiten.

Beide Seiten können voneinander lernen und profitieren. Junge Gründer sind mutig, flexibel, schnell und denken oftmals außerhalb eingefahrener Bahnen. Etablierte Unternehmen sind erfahren, vernetzt und haben sich in langen Jahren das Vertrauen ihrer Geschäftspartner aufgebaut. Was beide verbindet, ist der Wunsch, aus einer innovativen Idee ein nachhaltiges und nutzbringendes Geschäftsmodell zu entwickeln.

Kooperationen sind in einer vernetzten Welt ein Erfolgsfaktor, weil Märkte komplexer und Kundenbedürfnisse individueller werden. Kooperationen sind dann richtig, wenn jeder Partner seine Kernkompetenzen einbringen kann, alle ihre Stärken bündeln und gemeinsam besser werden. Beide Seiten erhöhen dadurch ihre Innovationskraft und sichern ihren Erfolg.

In der Wissensfabrik engagieren sich etablierte Unternehmen, um Start-ups mit gezieltem Wissenstransfer zu dauerhaftem Erfolg zu verhelfen. Denn was nutzt die beste Idee, wenn daraus kein Geschäft wird? Was nutzt das beste Mentoring ohne Pilotkunde? Bei aller Erfahrung der etablierten Unternehmen geben diese nicht nur Know-how an eine jüngere Unternehmensgeneration weiter, sondern übernehmen damit gleichzeitig eine gesellschaftliche Verantwortung und gewinnen Anregungen für die eigene Arbeit.

Die Mitgliedsunternehmen der Wissensfabrik und die UnternehmerTUM binden in den Austausch mit Unternehmensgründern ihre eigenen Mitarbeiter vom Fachexperten bis zum Topmanager aktiv ein. Aus dem Erfahrungsaustausch können auch konkrete Partnerschaften entstehen – als weiterer Motor für Fortschritt und Wirtschaftswachstum in Deutschland.

Dieses Handbuch soll dabei sowohl als Inspiration für die vielfältigen Kooperationsarten zwischen Unternehmen und Start-ups als auch als Ansporn und Unterstützung für die Umsetzung dieser Möglichkeiten dienen.



FRANZ FEHRENBACH, VORSITZENDER DES LENKUNGSKREISES DER WISSENSFABRIK

UNTERNEHMERISCH



Kreative Köpfe und innovative Ideen – Entrepreneurs' Night der UnternehmerTUM: Viermal im Jahr veranstaltet UnternehmerTUM die Entrepreneurs' Night: Hier kommt die Gründerszene zusammen, präsentiert und diskutiert innovative Geschäftsideen und knüpft neue Kontakte.

2 UNTERNEHMEN

UNTERNEHMERISCHES DENKEN FÖRDERN

Engagiert, eigeninitiativ und daher äußerst wertvoll – unternehmerisch handelnde Mitarbeiter sind für Unternehmen von unschätzbarem Wert. Um diese für sich zu gewinnen, müssen sich Unternehmen heute attraktiv positionieren: Ein interessantes und vielseitiges Arbeitsumfeld, Trainings- und Weiterbildungsangebote und die Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern, werden von Seiten der Bewerber eingefordert. Auch die bereits bestehende Belegschaft gilt es unternehmerisch zu fördern und mit Freiräumen zu motivieren.

Dabei bietet die Kooperation mit einem jungen Unternehmen vielfältige Möglichkeiten:

TEILNAHME AN START-UP-EVENTS

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

MENTORING

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

GEMEINSAME KONZEPTENTWICKLUNG

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

GEMEINSAME TRAININGS

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

TECHNOLOGIEBERATUNG

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

AUFSICHTSRATSMANDATE

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

Mit Unterstützung zum Erfolg – Interview mit Dr. Andreas Sichert und Dietmar Zieger

Dr. Andreas Sichert, Mitgründer und Geschäftsführer der Orcan Energy GmbH, erhielt bei der Gründung seines Unternehmens Unterstützung von einem Mentor aus dem Netzwerk der Wissensfabrik. Die Orcan Energy GmbH ist als Ausgründung aus der Technischen Universität München inzwischen einer der Technologieführer für Abwärme-Recycling und beschäftigt über 30 Mitarbeiter. Dietmar Zieger ist ehemaliger Bosch-Mitarbeiter und engagiert sich als SeniorExperte in der Wissensfabrik. Als Mentor betreut er junge Gründer.

Was ist bei den ersten Kooperationen die größte Herausforderung?
Dietmar Zieger: „Vor allem bei größeren Unternehmen kann es schwierig sein, den richtigen Ansprechpartner zu finden. Zudem stellt sich ja die Frage, mit wem das Start-up über was sprechen soll oder darf."

Dr. Andreas Sichert: „Bei der Gründung ist das Wertvollste eines Start-ups schließlich das Know-how! Deshalb standen wir im Konflikt, wie viel wir preisgeben können, um uns mit möglichst geringem Risiko interessant zu machen."

Was konnten Sie voneinander lernen?
Dr. Andreas Sichert: „Unser Mentor wusste, wie ein erfolgreiches Unternehmen arbeitet, und half uns dabei, uns zu professionalisieren. Dank seiner breiten Berufserfahrung konnte er uns auf Situationen mit Geschäftspartnern optimal vorbereiten. Wir haben gelernt, immer den Fokus zu behalten, alles bis zum Ende durchzudenken und nichts dem Zufall zu überlassen. Um erfolgreich zu sein, kommt es letztlich darauf an, umsetzbare Ideen verständlich zu präsentieren und aus Kundensicht zu denken."

Dietmar Zieger: „Ich habe viel über eine spannende Technologie gelernt! Außerdem lerne ich Prozesse in einem jungen Unternehmen kennen. Mich beeindruckt, mit welcher Energie die Gründer von Orcan Energy ihre Ideen vorantreiben und welche finanziellen Risiken sie dafür in Kauf nehmen."

Warum brauchen gerade Jungunternehmer einen Mentor?
Dietmar Zieger: „Ein Mentor kann als Außenstehender helfen, Vorgehensweisen und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen. Außerdem kann er hilfreiche Kontakte aus seinem Netzwerk vermitteln."

Dr. Andreas Sichert: „Ein Gründer hat meist noch keine Erfahrung und kann selten auf relevante Referenzen zurückgreifen. Es ist anfangs schwierig, zu wissen, was man braucht, was man will und was man bekommen kann. Dabei ist ein Mentor extrem hilfreich, da er vor allem durch seine Erfahrung aus der Praxis große Unterstützung leisten kann. Dank unseres Mentors stehen wir heute da, wo wir sind!"

2 UNTERNEHMEN GESELLSCHAFT



GESELLSCHAFTLICHEN BEITRAG LEISTEN

Innovationen stärken die Wettbewerbsfähigkeit und fördern so den Wirtschaftsstandort Deutschland – das sichert Wachstum und Wohlstand und trägt zu einer positiven Wirtschaftslage bei. Daher gilt es, neben der Förderung sozialer und ökologischer Projekte auch die Innovationskraft junger Unternehmen zu unterstützen. Auch etablierte Unternehmen profitieren von diesem Engagement: Dank eines positiven und innovativen Images sind sie attraktiv für qualifizierte Mitarbeiter, Partner und Kunden.

Dieser gesellschaftliche Beitrag kann in unterschiedlichen Projekten umgesetzt werden:

SCHULUNGEN FÜR GRÜNDER

Mitarbeiter aus Fachabteilungen oder dem Management teilen mit Gründern Erfahrungen und Know-how und gewinnen durch den Dialog auch selbst neue Perspektiven.

GEMEINSAME MESSEAUFTRITTE

Unternehmen bieten Start-ups die Möglichkeit, ihre Produkte am Firmenstand zu präsentieren, und profitieren dabei selbst von der innovativen und kreativen Außenwahrnehmung.

Die Chemie stimmt – ALTANA unterstützt als starker Partner deutsche Start-ups und beteiligt sich am HTGF mit einer Gesamtsumme von rund 2,5 Millionen Euro.

PRODUKTTESTS DURCH EXPERTEN

Fachexperten des Unternehmens führen Tests mit den innovativen Produkten von Start-ups durch und geben Feedback – so können Innovationen an die tatsächlichen Kundenbedürfnisse angepasst werden.

VERTRIEBSKOOPERATIONEN

Unternehmen stellen Start-ups ihr Distributionsnetz zur Verfügung, um deren Produkt separat oder im Bündel mit ihren Leistungen zu vertreiben. Dabei profitiert das Unternehmen vom Mehrwert des erweiterten und innovativen Angebots für Kunden.

LIEFERUNG VON SONDERFERTIGUNGEN

Unternehmen unterstützen Start-ups durch die Zulieferung von Sonderfertigungen, Kleinserien oder speziellen Werkstoffen in geringen Mengen – so bauen sie eine zukünftige Kundenbeziehung auf.

INVESTITION IN VC-FONDS

Die Investition in deutsche oder regionale VC-Fonds fördert nicht nur die Gründerszene, sondern auch die eigene positive öffentliche Wahrnehmung.

ALTANA fördert die Gründerszene – Interview mit Dr. Georg F. L. Wießmeier

Die ALTANA AG ist eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich Spezialchemie: Sie entwickelt, produziert und vertreibt in vier Geschäftsbereichen innovative und umweltverträgliche Produkte für Lackhersteller, Kunststoffverarbeiter, die Druck- und Kosmetikindustrie sowie die Elektroindustrie.

ALTANA investiert in den High-Tech Gründerfonds (HTGF), der seit 2005 junge Technologieunternehmen finanziert und fördert. Dr. Georg F. L. Wießmeier ist CTO der ALTANA AG.

Wie beurteilen Sie die Förderung der Gründerszene am Wirtschaftsstandort Deutschland? Werden deutsche Start-ups genügend unterstützt?

Dr. Georg F. L. Wießmeier: „Es ist wichtig, Innovationen zu fördern, um im Interesse der übrigen Gesellschaft die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu sichern. Neben der Förderung des unternehmerischen Denkens an Hochschulen und in Industrieunternehmen ist die Unterstützung junger Technologieunternehmen entscheidend. In Deutschland gibt es bereits einige hervorragende Initiativen dafür. Dazu zählt der High-Tech Gründerfonds, in den auch ALTANA investiert hat. Aus meiner Sicht könnte es dem Standort Deutschland allerdings nicht schaden, wenn weitere Fonds, wie beispielsweise der UnternehmerTUM-Fonds, gegründet würden, da die Bereitstellung von Gründerkapital entscheidend ist. Damit alleine ist es aber noch nicht getan! In Deutschland könnten sicherlich viel mehr Gründungen entstehen, wenn sich die Innovationskultur hinsichtlich der Akzeptanz des Scheiterns änderte: Scheitern sollte auch als Erfahrungszugewinn gewertet werden, wie das beispielsweise in den USA der Fall ist. Selbstverständlich müssen nach dem Scheitern Erfolge kommen."

Was waren die Gründe für die Investition in den High-Tech Gründerfonds?

Dr. Georg F. L. Wießmeier: „Wir glauben, dass mehr wachstumsstarke Start-ups in Deutschland entstehen müssen. Über eine Investition in den HTGF stellen wir sicher, dass die geförderten Start-ups Kapital bekommen und durch ein großes Netzwerk und Know-how unterstützt werden. Des Weiteren beabsichtigen wir, insbesondere in solche Unternehmen zu investieren, die für uns von Relevanz sind. Dadurch wird neben der finanziellen Unterstützung auch eine aktive Beziehung zu diesem Start-up sichergestellt. Dies kann die strategische und inhaltliche Ausrichtung positiv beeinflussen, da es einen direkten Praxisbezug gibt."

Was versprechen Sie sich also konkret von der Investition?

Dr. Georg F. L. Wießmeier: „Wir wollen neben unserem Engagement für die Innovationskraft Deutschlands auch für ALTANA direkt einen Mehrwert erreichen. Durch die Investition in den HTGF können wir eine größere Nähe zu Innovationsteams gewinnen, die uns und auch dem Start-up wichtige Impulse bringen kann. Konkret nutzen wir die Investition in den HTGF im Rahmen unseres Innovationsprozesses auch systematisch dazu, unsere strategischen Technologieplattformen zu unterstützen. Darüber hinaus können wir eine positive öffentliche Resonanz feststellen. Ich denke, dass die Botschaft unseres Engagements gerade von jungen unternehmerisch denkenden Menschen positiv aufgenommen wird und sie möglicherweise zu uns führt. Denn wir fördern auch Unternehmer im Unternehmen."

2 UNTERNEHMEN

INNOVATIONSIMPULSE GEWINNEN

Unternehmen müssen sich in einem immer komplexeren und sich zunehmend wandelnden Markt- und Wettbewerbsumfeld positionieren. Die eigene begrenzte Flexibilität sowie lange Entscheidungswege hindern große Unternehmen aber häufig daran, Innovationen rechtzeitig umzusetzen und zum Marktführer zu werden.

Hier können die flexiblen Strukturen, die Nähe zur Wissenschaft und die hohe disruptive Innovativität von Start-ups in verschiedenen Modellen helfen:

MITNUTZUNG DER INFRASTRUKTUR

Unternehmen stellen Start-ups ihre Infrastruktur, wie Maschinenparks oder Labore, zur Verfügung und stärken so im eigenen Betrieb ein innovatives und offenes Klima.

TECHNOLOGIEGESPRÄCHE

Der offene Austausch mit Gründern über Innovationen und neue Trends führt zu einer gegenseitigen Bereicherung – und stellt die Basis für eine spätere Zusammenarbeit dar.

PROTOTYPEN UND KONZEPTE

Unternehmen binden innovative Technologien von Start-ups in ihre Konzepte und Prototypen ein, um umfassende Zukunftsszenarien eindrucksvoll darstellen zu können.

GEMEINSAME ENTWICKLUNGSPROJEKTE

Unternehmen und Start-ups ergänzen sich in Entwicklungsprojekten um die jeweils fehlenden Kompetenzen – so entstehen innovative Produkte und Dienstleistungen auf beiden Seiten, die aufeinander abgestimmt sind und sich ergänzen.

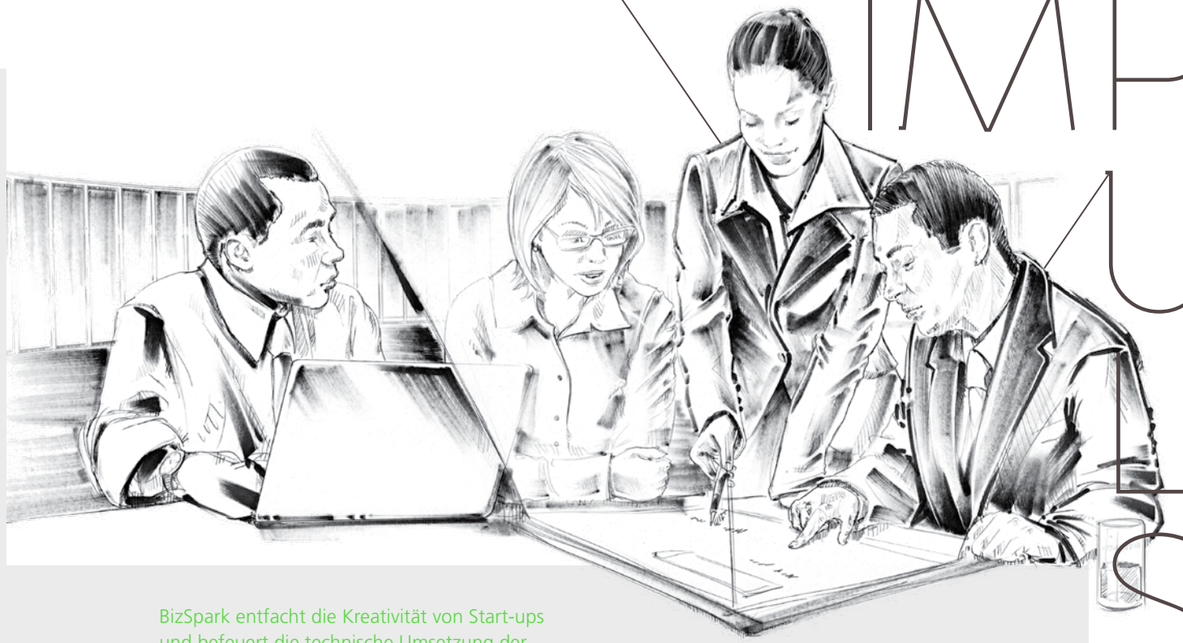
GEMEINSAME GRUNDLAGENFORSCHUNG

Unternehmen können dank gemeinsamer Forschungsprojekte mit Start-ups ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, über den eigenen Tellerrand zu blicken und so die eigene Innovativität fördern.

JOINT VENTURES

Der Zusammenschluss mit einem Start-up bietet die Möglichkeit, die eigenen Stärken systematisch auszubauen.

Für große Konzerne bedeuten innovative kleine Unternehmen den Blick in die Zukunft. Sie sind Quellen der Innovation, Frühindikatoren für neue Märkte und manchmal auch die Wettbewerber von morgen.
Dr. Sven Scheuble, Vice President und Head of Technology to Business bei der Siemens AG



BizSpark entfacht die Kreativität von Start-ups und befeuert die technische Umsetzung der Ideen.

Infrastruktur für Gründer – Microsoft unterstützt IT-Start-ups

Am Anfang stehen immer große Investitionen: Gründer brauchen nicht nur eine gute Idee, sondern auch die nötige Infrastruktur, um erfolgreich durchstarten zu können.

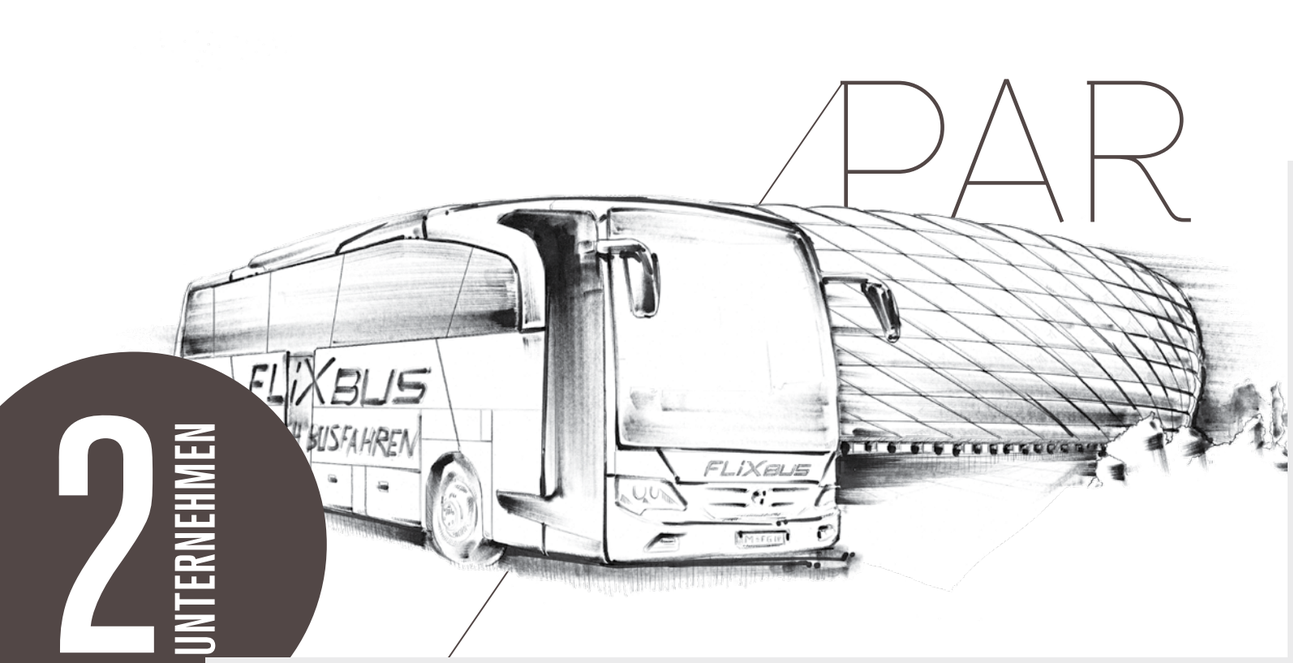
Seit 2008 unterstützt Microsoft mit seinem weltweiten Programm BizSpark Start-ups aus der IT-Branche: Die Gründer erhalten kostenlos Software, technischen Support und Kontakte zu Inkubatoren, Investoren und Business Angels. So können Start-ups im Softwaremarkt Fuß fassen und sich etablieren. BizSpark Start-ups können sich auch bei Microsoft Ventures Accelerator für gezieltes Coaching und Workshops bewerben. Microsoft wiederum profitiert ebenfalls von der engen Zusammenarbeit mit den innovativen Gründern: durch die Nähe zur Start-up-Szene kann Microsoft frühzeitig Innovationstrends erkennen und direktes Feedback zu den eigenen Produkten bekommen. Das eröffnet völlig neue Chancen – für das Unternehmen und die Gründer!

Gemeinsam die Realität erweitern – Start-up Metaio forscht mit STMicroelectronics und Ericsson

Metaio eröffnet neue Welten: Dr. Thomas Alt und Peter Meier entwickeln seit 2003 Anwendungen im Bereich Augmented Reality. Mittlerweile gilt das junge Unternehmen weltweit als Spezialist für die Technologie, die es ermöglicht, virtuelle 3D-Elemente in reale Bild- und Filmaufnahmen zu integrieren.

Die Zusammenarbeit mit einem Joint Venture der Telekommunikationsunternehmen Ericsson und STMicroelectronics eröffnete dem jungen Unternehmen 2013 einen neuen Markt: Gemeinsam mit ST-Ericsson entwickelte das Start-up den ersten Mobilfunkchip, der an die besonderen Anforderungen der Augmented Reality angepasst ist. Ganztägig nutzbar, schnell und präzise – der innovative Prozessor revolutioniert dank geringem Stromverbrauch und extremer Schnelligkeit die Nutzung von mobilen Augmented-Reality-Anwendungen. Daraus gewinnen beide Partner einen Wettbewerbsvorteil – sowohl im Augmented-Reality-Bereich wie auch in der Smartphone-Branche.

2 UNTERNEHMEN



NEUE LIEFERANTEN, KUNDEN UND PARTNER AUFBAUEN

Ein stabiles und breites Netzwerk aus Lieferanten, Partnern und Kunden ist für den Unternehmenserfolg entscheidend. Eine Vielzahl an Partnern in der Wertschöpfungskette minimiert Abhängigkeiten und das daraus entstehende Risiko. Durch die Zusammenarbeit mit Dienstleistern und die Auslagerung von Prozessen kann sich das Unternehmen außerdem stärker auf das eigene Kerngeschäft fokussieren.

Die Kooperation mit Start-ups bietet daher alternative Wege, um zukünftige Kunden oder Lieferanten mit auf den Markt zu bringen und von Anfang an zu binden:

FRÜHE INNOVATIONSPROJEKTE

Unternehmen lernen in gemeinsamen Innovationsprojekten Start-ups, deren Arbeitsweise und Kompetenzen kennen.

GEMEINSAME FORSCHUNGSPROJEKTE

Eine enge wissenschaftliche Zusammenarbeit schafft Vertrauen auf beiden Seiten – die Basis für spätere Kooperationen.

FlixBus verbindet Städte – und Reisende dank WLAN mit der Welt.

PILOTPROJEKTE

Junge Unternehmen stellen ihre Produkte, aber auch ihre Dienstleistungen für gemeinsame Innovationsprojekte zur Verfügung – damit können etablierte Unternehmen ihre eigenen Angebote weiterentwickeln.

LIZENZIERUNG VON PATENTEN

Vielversprechende Start-ups werden durch eine günstige oder kostenlose Lizenzvergabe von eigenen Patenten unterstützt, um sie für eine spätere erfolgreiche Zusammenarbeit zu stärken.

INNOVATIONS-OUTSOURCING

Viele Innovationen können nicht innerhalb der Strukturen eines etablierten Unternehmens umgesetzt werden, da sie beispielsweise nicht zur strategischen Ausrichtung passen. Diese können durch Start-ups umgesetzt und auf den Markt gebracht werden. Daraus können sich langfristige Kunden-Lieferanten-Beziehungen entwickeln.

DIREKTE BETEILIGUNG

Die Investition in wachstumsstarke Start-ups stärkt auf Dauer die eigene strategische Position auf dem Markt.

PARTNER



Deutschlandweite Mobilität – Die moovel GmbH, eine Tochter der Daimler AG, investiert in FlixBus

Seit Anfang 2013 gibt es die Alternative zu Auto, Flugzeug und Bahn: Dank der Änderung des Personenbeförderungsgesetzes kann man nun mit dem Fernbus durch ganz Deutschland reisen. Mit dem Ende ihres Monopols bekam die Deutsche Bahn auch ganz schnell Konkurrenz: „Das Fernbusgeschäft ist ein riesiger Wachstumsmarkt, sowohl für Linienbetreiber wie FlixBus als auch für Busunternehmen und Bushersteller", so Jochen Engert, Gründer und Geschäftsführer der FlixBus GmbH.

Als einer der größten deutschen Betreiber bundesweiter Fernbuslinien mit flächendeckendem Streckennetz erhielt FlixBus 2013 dann schlagkräftige Unterstützung: Die moovel GmbH investierte gemeinsam mit dem UnternehmerTUM-Fonds und Holtzbrinck Ventures in das Start-up.

„Die Fernbuslinien von FlixBus und die intelligenten Mobilitätslösungen der moovel GmbH ergänzen sich sehr gut und bieten die Möglichkeit, attraktive Dienstleistungen zu vernetzen", erläutert Marcus Spickermann, CFO von moovel. Neben dem finanziellen Aspekt stehen Synergieeffekte durch die Verbindung von urbanen Angeboten wie dem Carsharingservice car2go und dem deutschlandweiten Fernbusnetz von FlixBus im Fokus.

Der FlixBus als Verbindung zwischen Großstädten und die Mobilitätsdienste von moovel ergänzen sich hervorragend.
André Schwämmlein, Gründer und Geschäftsführer der FlixBus GmbH

Chancen verpasst – ImmobilienScout 24 und die Verlage

Die Scout24 Gruppe betrat 1997 absolutes Neuland: Mit der Idee, online eine Plattform für die Immobilien- und Wohnungsvermittlung aufzubauen, veränderte sie ebendiese Märkte nachhaltig. Den Zeitungsverlagen brachen die Einnahmen weg, denn vor der Gründung von ImmobilienScout24 wurden aktuelle Angebote aus dem Immobiliensektor ausschließlich von großen Verlagshäusern und lokalen Zeitungen verbreitet.

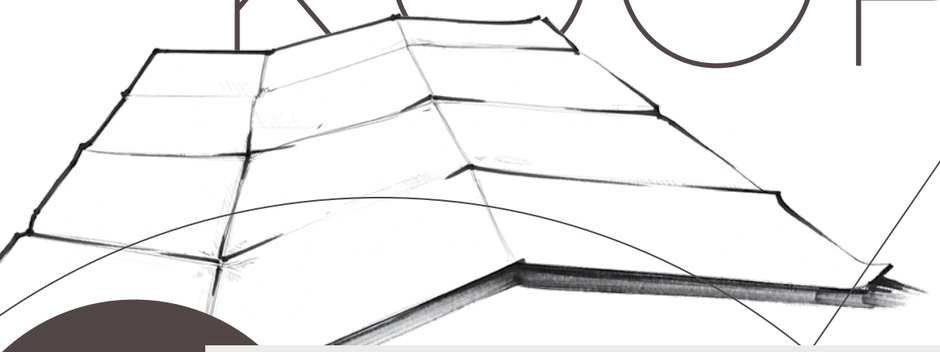
ImmobilienScout24 trat zu Beginn an etablierte Verlage heran, um die Möglichkeiten einer Kooperation auszuloten. Scout24 hatte die Plattform, traditionelle Verlage die Inhalte. Das junge Start-up wurde jedoch nicht ernst genommen. Manche Verleger verkannten das Potenzial der Idee und des Internets gar völlig: „Wer will denn Anzeigen über dieses Internet aufgeben?!"

Heute werden rund 80 Prozent aller Wohnungen in Deutschland über das Internet vermittelt. ImmobilienScout24 ist dabei mit monatlich über 10,5 Millionen Nutzern mittlerweile Deutschlands größter und beliebtester Online-Marktplatz in dieser Branche.

Welche Chancen eine Kooperation Start-ups bietet, lesen Sie in der anderen Hälfte des Handbuchs!



UNTERNEHMEN KOOPERATIONEN



3 UNTERNEHMEN

KOOPERATIONEN VORBEREITEN

Kooperationen bieten viele Chancen – aber natürlich auch einige Unsicherheiten für beide Seiten. Obwohl jede Zusammenarbeit zwischen etablierten und jungen Unternehmen individuell gestaltet wird, gibt es Herausforderungen, mit denen sich die meisten Partner von Anfang an befassen müssen. Wenn Unternehmen eine Kooperation in die Wege leiten wollen, sollten sie einige Punkte beachten:

KOOPERATION MIT PLAN

Oft haben Unternehmen keine einheitliche, unternehmensweite Strategie für die Zusammenarbeit mit Start-ups – klare Richtlinien helfen jedoch, Missverständnisse und Enttäuschungen von Anfang an zu vermeiden.

KLARE STRUKTUREN UND ANGEPASSTE PROZESSE

Große Unternehmen sind komplexe Organisationen – um mit den dynamisch wachsenden und sich verändernden Start-ups optimal zusammenarbeiten zu können, bedarf es daher klarer Strukturen, Prozesse und definierter Schnittstellen im Unternehmen.

STRATEGISCHE SUCHE

Es gibt eine Vielzahl von Wegen, interessante Start-ups zu identifizieren. Dies reicht von systematischem Scouting bis zum eigenen Acceleratorprogramm, auf das sich Gründer bewerben können.

Erfolgreiche Strategen – Roding Automobile und Stangl & Co.

Die Roding Automobile GmbH ist seit ihrer Gründung 2008 ein Technologieunternehmen für die Entwicklung von Leichtbaustrukturen aus carbonfaserverstärktem Kunststoff. Seit 2012 baut das Unternehmen außerdem einen exklusiven Sportwagen in Carbon-Leichtbauweise – den Roding Roadster.

Dank der langfristigen strategischen Partnerschaft mit der Stangl & Kulzer Gruppe, die auch Mitgesellschafter bei Roding Automobile ist, konnten die innovativen Gründer ihre Idee in ein reales Fahrzeug verwandeln. Sie profitierten vom technologischen Know-how, das sie in den Projekten mit dem Partner erwerben konnten.

Ohne die Zusammenarbeit mit dem Start-up hätte die Stangl & Kulzer Gruppe wiederum ihr Wertschöpfungsspektrum vom Lohnfertiger zum Entwicklungs- und Systemlieferanten nicht erweitern können. So konnten beide Partner ihre Unternehmensstrategien weiterentwickeln.

KOOPERATION MIT PLAN

Nur wenige Unternehmen haben eine klare unternehmensweite und langfristige Strategie, wie sie mit Start-ups zusammenarbeiten. So hängen Kooperationen oftmals von einzelnen Mitarbeitern ab und werden von Fall zu Fall entschieden. Da auch die wenigsten Gründer eine klare Vorstellung davon haben, wie sie mit etablierten Unternehmen zusammenarbeiten können, kann es hier gleich zu Beginn zu unnötigen Missverständnissen kommen. Eine Strategie mit klaren Zielen, Budgets und Prozessen aufseiten der Unternehmen sowie eine klare Zielsetzung der Start-ups helfen, die Kooperation von Anfang an für beide Parteien erfolgreich aufzusetzen.

Unternehmen sollten bei der Entwicklung einer solchen Strategie zunächst eine Bestandsaufnahme machen: Welche Start-up- oder Spin-Off-Aktivitäten gibt es bereits im Unternehmen? Wie sehen dabei die Richtlinien, Prozesse und Verantwortlichkeiten aus? Anschließend gilt es, sich anhand von Markt- und Technologieanalysen zu überlegen, auf welchen Feldern eine Kooperation überhaupt sinnvoll wäre. Neben dieser Bedarfsermittlung muss auch geklärt werden, welche Ressourcen überhaupt zur Verfügung stehen. Auf Basis dieser Informationen kann eine Kooperationsstrategie entwickelt werden.

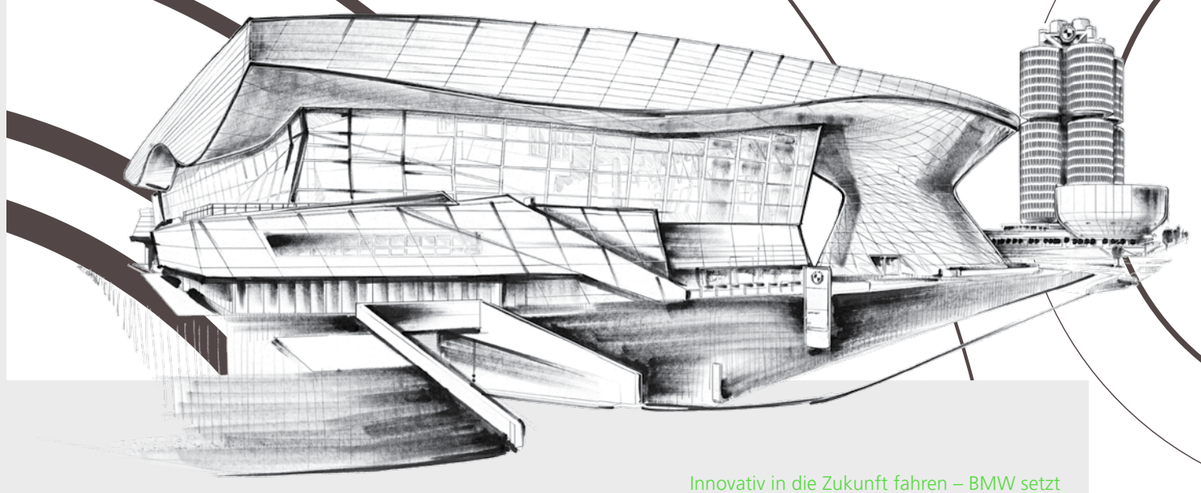
Abschließend sollte das erarbeitete Konzept mit allen relevanten Beteiligten abgestimmt und im Unternehmen kommuniziert werden.

Strategische Fragestellungen zu Kooperationen

- Passt der Partner zum eigenen Unternehmen, und besteht ein Vertrauensverhältnis?
- Können mit der Kooperation Synergieeffekte genutzt, mehr Innovationsprojekte vorangetrieben und die eigene Wettbewerbsposition gestärkt werden?
- Sind die Kapazitäten und Kompetenzen vorhanden, die Innovation alleine voranzutreiben?
- Kann durch die Partnerschaft die Innovation schneller, kostengünstiger und besser umgesetzt werden?
- Kann ein Partner helfen, die Innovation in neuen Anwendungsbereichen und Märkten einzusetzen?
- Wie hoch sind die Transaktionskosten, die durch die Zusammenarbeit entstehen?
- Hilft die Zusammenarbeit dem eigenen Innovationsklima, oder verursacht sie eher unnötige Konflikte?
- Kann das eigene Unternehmen von der Innovation profitieren, oder droht der Verlust des Wissensvorsprungs?
- Entsteht eine starke Abhängigkeit vom Partner und damit der Verlust der unternehmerischen Eigenständigkeit?

3 UNTERNEHMEN

INNOVATION



Innovativ in die Zukunft fahren – BMW setzt auf Kooperation mit Start-ups und arbeitet erfolgreich mit der UnternehmerTUM zusammen.

BMW Group stärkt seine Innovationskraft mit UnternehmerTUM

Der Erfolg der BMW Group als Premiumhersteller basiert vor allem auf steten Innovationen: Der Automobilhersteller blickt auf eine lange Historie der Innovationsführerschaft zurück. Die treibende Kraft hinter diesen Produkten sind rund 9300 Menschen, die gemeinsam das globale Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk der BMW Group bilden. So gründete die BMW Group weltweit Technology Offices. Den Beginn machte 1998 das BMW Group Technology Office in Kalifornien, USA. Weitere Standorte sind in den Megacities Tokio in Japan sowie Shanghai in China.

Ein aufstrebender Sektor mit hoher Innovationskraft ist beispielsweise die Entwicklung ortsbezogener Mobilitätsdienstleistungen. Um möglichst flexibel an dieses Feld herangehen zu können, gründete die BMW Group die BMW i Ventures: ein Risikokapitalunternehmen mit Sitz in New York City. BMW i Ventures tätigt Investments mit hohem Potenzial im Bereich Mobilitätsdienstleistungen – diese machen Mobilität intelligenter, effizienter und flexibler. BMW i Ventures strebt langfristige, strategische Partnerschaften in den Bereichen e-Mobilität, Navigation, Parken, Carsharing und Intermodalität an.

„Das Automobil, seine Bedeutung, seine Nutzung und die mit ihm verbundene Wertschöpfung wird sich voraussichtlich in den nächsten 10 Jahren stärker verändern als in den 100 Jahren seit seiner Erfindung. Treiber sind ein Systemwechsel hin zu elektrifizierten und teilelektrischen Antriebssträngen, aber auch eine neue Funktionalität und Nutzung des Automobils als integraler Bestandteil des World-Wide-Web. Um diesen schnellen strukturellen Wandel erfolgreich zu gestalten, setzt BMW neben einer Neuorientierung bei den eigenen Kompetenzen auch auf Kooperationen und Start-ups.“
Dr. Herbert Diess, Mitglied des Vorstands, Entwicklung

Ein neuer Weg, Innovationen für die BMW Group zu erschließen, sieht der Automobilkonzern im Zusammenspiel mit der UnternehmerTUM. Besonders wertvolle Innovationen entstehen in kreativen Partnerschaften von Wissenschaft, Großunternehmen, Mittelstand und Start-ups. Nicht jede gute Idee wird dabei gleich zu einer zukunftweisenden Innovation: Erst wenn eine Idee in neue Produkte oder Dienstleistungen umgesetzt wird, ist eine Innovation entstanden!

Gemeinsame Projekte der BMW Forschung mit UnternehmerTUM sind ein erster wichtiger Schritt zur Stärkung der Innovationskraft. UnternehmerTUM erstellt Machbarkeitsstudien und Prototypen auf von BMW identifizierten Technologiefeldern und ergänzt sie mit einer Untersuchung des Geschäftsmodells sowie des dazugehörigen Kommerzialisierungskonzepts für potenzielle Spin-offs.

In der Kooperation mit der UnternehmerTUM geht die BMW Group jetzt noch einen Schritt weiter und verfolgt folgende Ziele: Mit jungen, dynamischen Start-ups und ihren disruptiven Innovationen sucht die BMW Group neue Impulse. Durch die Zusammenarbeit mit den jungen Unternehmen aus dem Umfeld der UnternehmerTUM können in der Zukunft neue Lieferanten in der Wertschöpfungskette der BMW Group entstehen. Und nicht zuletzt ist die Gewinnung und Bindung von innovativen und unternehmerischen Talenten aus der Hochschul- und Gründerszene ein Ziel der Zusammenarbeit.

Ein konkretes Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen BMW Group und UnternehmerTUM ist das Start-up Roding Automobile GmbH. Das 2008 gegründete Unternehmen ist auf die Entwicklung und Fertigung von Leichtbaustrukturen aus CFK spezialisiert und stellt in Kleinserie den Roding Roadster her. Den Motor für den leichten Sportwagen passte BMW speziell auf die Bedürfnisse des Start-ups an: ein quer eingebauter Reihen-Sechszylinder-Turbomotor, der mit 320 PS und einem maximalen Drehmoment von 450 Nm die Hinterachse antreibt. Dank der Vermittlung der UnternehmerTUM ist Roding mittlerweile ein Engineering- und Trainingsdienstleister der BMW Group.

Das neueste gemeinsame Engagement von BMW Group und UnternehmerTUM ist der Ausbau des Entrepreneurship Zentrums auf dem TUM Forschungscampus in München-Garching: Dort entsteht die erste Werkstatt des kalifornischen Unternehmens TechShop in Europa.

Der TechShop wird ergänzend zu den bisherigen Trainings- und Beratungsleistungen der UnternehmerTUM auf 1800 Quadratmetern eine Hightech-Werkstatt-Infrastruktur aus Maschinen, Werkzeugen und Software für den Prototypenbau und die Kleinserienfertigung bieten.

Mit der neuen öffentlich zugänglichen Hightech-Werkstatt sollen vor allem kreative Menschen, Gründer, Start-ups und Mitarbeiter der BMW Group sowie anderer Unternehmen angesprochen werden. Das Entrepreneurship Zentrum richtet sich mit diesem einzigartigen Angebot an die nationale und internationale Innovations- und Gründerszene mit dem Ziel, wichtige Impulse für Bayerns Innovationskraft und Wirtschaft zu setzen.

„Mit unserer Initiative zur Zusammenarbeit mit Start-ups bringen wir das Beste aus zwei Welten zusammen: die strategische und globale Planungsstärke des Großkonzerns BMW und die Kultur der permanenten Innovation, der Kreativität und Risikobereitschaft, die erfolgreiche Start-ups auszeichnet. Die Kombination dieser unterschiedlichen Kulturen ist für einen Innovationsführer wie BMW ausgesprochen bereichernd. Umgekehrt aber glauben wir, auch unsererseits den jungen Gründern etwas mitgeben zu können. Mit der Zusammenarbeit entsteht eine Atmosphäre der radikalen Offenheit und des ideengetriebenen Austausches, welche im 21. Jahrhundert auch in großen Unternehmen mehr denn je gefragt ist.“
Peter Schwarzenbauer, Mitglied des Vorstands

3 UNTERNEHMEN

KLARE STRUKTUREN UND ANGEPASSTE PROZESSE

Die Strukturen von etablierten Unternehmen und Start-ups unterscheiden sich meist grundlegend: Sind die einen stark arbeitsteilig und sehr komplex organisiert, entwickeln die anderen während des Wachstums ihre internen Strukturen erst noch. Es sind auf beiden Seiten viele Personen in die Kooperation eingebunden – einerseits durch die verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen des Unternehmens, andererseits durch die häufig wechselnden und hinzukommenden Ansprechpartner im Start-up. Um Missverständnisse und Enttäuschungen zu vermeiden, braucht es daher von Beginn an klare Strukturen und Prozesse aufseiten der Unternehmen sowie klare Schnittstellen und Ansprechpartner für die Kooperationspartner.

Dabei gilt jedoch: Solche Strukturen sind nicht statisch! Sie müssen immer wieder auf ihre Praxistauglichkeit überprüft werden. Mit einer gemeinsamen Meilensteinplanung kann die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum auf die unterschiedlichen Prozesse hin abgestimmt werden.



Checkliste für klare Strukturen

Standards definieren: Start-ups und etablierte Unternehmen können in unterschiedlicher Intensität und Form zusammenarbeiten, von der projektbezogenen Auftragsforschung bis hin zur Beteiligung am jungen Unternehmen. Besonders in großen Unternehmen ist es daher hilfreich, intern abzustimmen, welche Kooperationsformen gewünscht und umsetzbar sind.

Rahmenbedingungen festlegen: Um intern ein gemeinsames Bild über die einzelnen Kooperationsformen zu schaffen, sollten Inhalte, Umfang und Dauer der Partnerschaften beschrieben und eingegrenzt werden.

Interne Prozesse strukturieren: Für eine schnelle und reibungslose Kooperationsanbahnung und interne Umsetzung müssen die Prozesse und Aktivitäten durch das Unternehmen definiert werden. Dazu gehören die Gestaltung von Kontakten zur Gründerszene und die Festlegung eines systematischen Auswahlprozesses mit Bewertungskriterien.

Verantwortlichkeiten klären: Unternehmen sollten Ansprechpartner, Gremien, Budgets und Schnittstellen sowie die internen Strukturen und die Einbindung von externen Dienstleistern festlegen. Einige Unternehmen gründen für solche Kooperationen sogar eigene Organisationseinheiten.

Standardverträge und Kontrollmechanismen entwickeln: Klar festgelegte Formalitäten helfen, einen nachhaltigen Betrieb, eine Skalierung und Optimierung der Kooperationsaktivitäten zu ermöglichen.

Kontaktmöglichkeiten schaffen – Beispiele für Organisationseinheiten und Kontaktpunkte

BASF NEW BUSINESS UND BASF VENTURE CAPITAL

Die BASF New Business GmbH arbeitet als Innovationspartner mit Unternehmen, Start-ups, Universitäten und Forschungsinstituten an innovativen Projekten rund um chemiebasierte Materialien und Technologien. Ziel ist es, die Wachstumsfelder der Zukunft zu identifizieren und zu entwickeln. Unterstützt wird sie von ihrer Tochtergesellschaft BASF Venture Capital GmbH, die weltweit in vielversprechende Start-ups und Fonds investiert.

BMW i VENTURES

BMW i Ventures investiert in junge und wachstumsstarke Unternehmen mit innovativen Mobilitätsservices. Ziel des Venture-Capital-Unternehmens der BMW Group ist, strategische und langfristige Partnerschaften einzugehen.

SIEMENS TECHNOLOGY TO BUSINESS

Siemens Technology to Business (TTB) erschließt für Siemens seit 1999 weltweit innovative Technologien und Geschäftsmodelle, die in Start-ups und Forschungseinrichtungen entwickelt werden. Dadurch entstehen neue innovative Siemens-Produkte und neue Geschäftsideen sowie Partnerschaften für Siemens. TTB hat eine sehr flexible Vorgehensweise, die von Partnerschaften mit Start-ups, Forschungskooperationen mit kleinen Unternehmen, Lizenzierung von Technologien bis hin zu gemeinsamen Projekten mit Erfindern reicht. TTB arbeitet sehr eng und erfolgreich mit den Siemens-Geschäftseinheiten zusammen, um so einen reibungslosen Übergang von den extern identifizierten Innovationen zu Siemens sicherzustellen. TTB hat Standorte in Berkeley/Silicon Valley (USA), Shanghai (China) und München (Deutschland).

BOSCH VENTURE FORUM

Mit dem jährlichen Bosch Venture Forum bietet die Robert Bosch Venture Capital GmbH eine Plattform für technologiebasierte Start-ups. Gründer können dort ihre Ideen präsentieren, mit Experten diskutieren und Investoren und Partner finden.

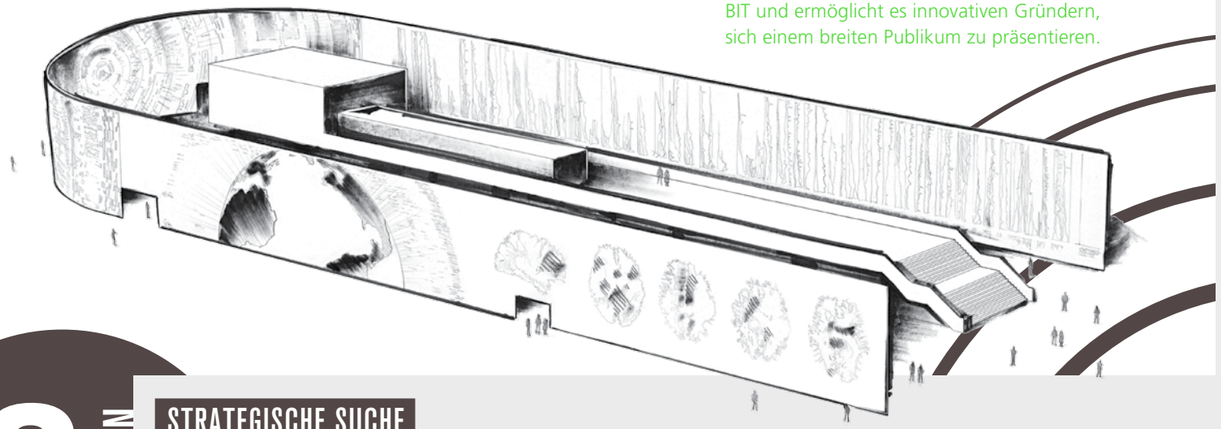
GIESECKE & DEVRIENT SICHERHEITSFORUM

Start-ups mit innovativen Technologien oder Applikationen aus dem Sicherheitsbereich können auf dem Giesecke & Devrient Sicherheitsforum ihre Ideen vor Experten und Investoren präsentieren und so strategisch wichtige Partner für Kooperationen finden.

DIGITAL MEDIA INNOVATION FORUM VON ROHDE & SCHWARZ BROADCAST

Rohde & Schwarz lädt junge Unternehmen im Bereich Rundfunk und digitale Medien zum Broadcast and Digital Media Innovation Forum ein. Gesucht sind innovative Lösungen für die nächste Generation von Audio und Video Processing für Film und Fernsehen sowie schnelle Datenübertragung. Ziel ist es, mögliche Kooperationspartner zu finden.





GFT Technologies versammelt weltweite Spitzentechnologie auf dem Messestand der CeBIT und ermöglicht es innovativen Gründern, sich einem breiten Publikum zu präsentieren.

3 UNTERNEHMEN

STRATEGISCHE SUCHE

Den richtigen Partner für eine Kooperation zu finden ist nicht immer einfach – insbesondere, wenn es dabei um noch unbekannte Start-ups geht! Unternehmen haben drei Möglichkeiten, das passende Start-up für sich zu finden: Zum einen können sie selbst aktiv nach einer interessanten Gründung suchen. Dazu braucht es aber natürlich einen guten Überblick über die relevante Gründerszene und ein Gespür für das Potenzial der jungen Unternehmen. Zum anderen kommen häufig Start-ups direkt auf Unternehmen zu – insbesondere, wenn diese ihre Offenheit für Kooperationen öffentlich kommunizieren oder gar eigene Kooperationsprogramme oder Corporate-Venture-Capital-Aktivitäten aufsetzen. Hier sollten Unternehmen den Gründern einfach und schnell einen kompetenten Ansprechpartner im Unternehmen zur Verfügung stellen. Die dritte Möglichkeit sind externe Vermittler wie Entrepreneurshipcenter, Scouting-Dienstleister und VC-Gesellschaften. Dabei sollten Unternehmen ihre Kooperationsabsichten auf Events, in Gründerzentren oder auf spezifischen Webportalen klar kommunizieren – inklusive Anforderungen an den potenziellen Partner und die spätere organisatorische Anbindung an das etablierte Unternehmen. Nur dann können sich Start-ups passend bewerben!

Der UnternehmerTUM-Fonds kommuniziert beispielsweise folgende Investitionskriterien:

Marktpotenzial: klar sichtbares, großes Potenzial, weltweite Ausrichtung

Technologie: nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch den technologischen Entwicklungsvorsprung, Patent- oder Schutzrechte oder Kundenbeziehungen

Team: starkes Team mit Unternehmergeist und Engagement, mit erstklassigem Technologieverständnis und Managementfähigkeiten

Geschäftsmodell: ein überzeugendes Geschäftsmodell, dargestellt in einem aussagekräftigen Business- und Finanzplan

Wenn Unternehmen schließlich einen potenziellen Partner gefunden haben, starten die Verhandlungen mit dem Start-up. Hier gilt es, konkrete Inhalte, Umfang, Zeitpunkt und Dauer der Kooperation zu klären. Aber auch die Rahmenbedingungen, Schnittstellen sowie die Erfolgsaufteilung sollten besprochen werden. Dabei ist es wichtig, dass beide Partner von der Kooperation profitieren und eine langfristige Perspektive für die Partnerschaft sehen!

NEUER PARTNER – NEUE VERHANDLUNGEN

Verhandlungen mit Start-ups müssen anders verlaufen als mit etablierten Unternehmen: In Gesprächen mit Gründern müssen Unternehmen Transparenz zeigen und auf das junge Unternehmen zugehen. Das bedeutet auch, den zeitlichen Druck wachsender Start-ups sowie die Abweichung von sonst üblichen Sicherheitsanforderungen, Schadensersatzregelungen oder sonstigen Standards und Forderungen hinzunehmen. Allerdings sollten Unternehmen dennoch die Einhaltung gewisser Regeln von Start-ups einfordern: professionellen Umgang, klare Kommunikation und die Vereinbarung von Meilensteinen oder Zielgrößen. Nur dann können beide Seiten erfolgreich und vertrauensvoll zusammenarbeiten!

Oftmals kann es sinnvoll sein, die strategische Suche nach Gründungsprojekten auch intern durchzuführen. Insbesondere dann, wenn eigene Forschungsergebnisse intern nicht verwertet werden! Wenn das Forschungsergebnis beispielsweise nicht zur strategischen Ausrichtung oder aufgrund der anderen Kultur, Kostenstruktur oder Innovationsgeschwindigkeit nicht zum bestehenden Geschäft des Unternehmens passt oder das potenzielle Marktvolumen für das große Unternehmen zu gering ist, könnte die Innovation im Rahmen eines Spin-offs oder eines externen Start-ups kommerzialisiert werden.

Gemeinsam auf die CeBIT – Start-up-Wettbewerb von GFT Technologies

Das Stuttgarter IT-Unternehmen GFT Technologies bietet mit dem Wettbewerb CODE_n Start-ups aus der ganzen Welt die Möglichkeit, sich mit einem prominenten Stand auf der CeBIT zu präsentieren. Die Chance für junge Unternehmen: Sie bekommen Medienaufmerksamkeit, steigern ihren Bekanntheitsgrad und lernen Kapitalgeber und Partner kennen.

Aber auch für GFT Technologies eröffnen sich Chancen: Das Unternehmen bekommt Zugang zu frischen Ideen und kreativen Köpfen und präsentiert sich selbst als innovativ und offen.

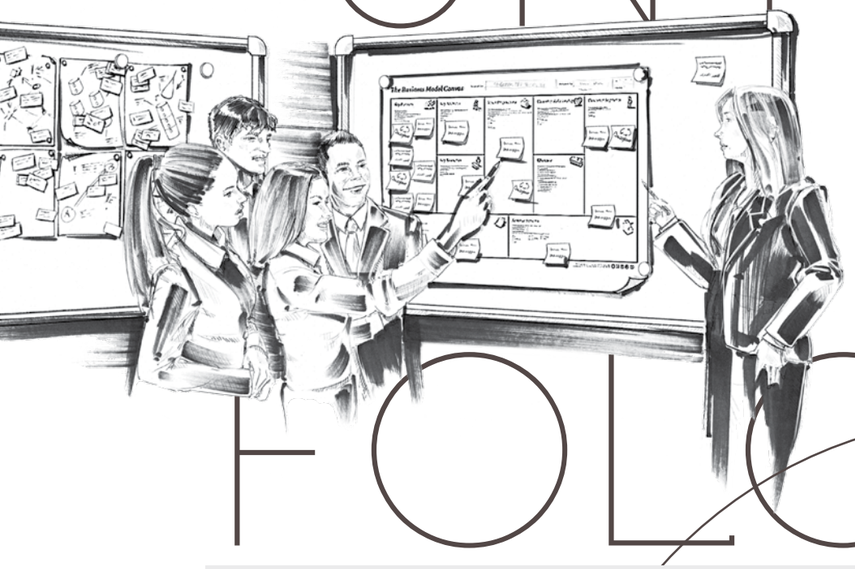
Eigene Ideen extern umsetzen

Unternehmensinterne Abteilungen wie beispielsweise der Siemens Technology Accelerator oder unabhängige Innovations- und Gründerzentren wie UnternehmerTUM begleiten Unternehmen systematisch bei der Umsetzung von Innovationen durch Spin-offs oder externe Start-ups.

Idealtypisch kann der Prozess dabei in sechs Stufen gegliedert werden:

1. Definition einer Spin-off-Strategie mit klaren Zielen, Rahmenbedingungen sowie Bewertungs- und Messkriterien
2. Identifikation und Auswahl von internen Forschungs- und Entwicklungsergebnissen
3. Identifikation, Ansprache und Vorauswahl passender Partner
4. Gemeinsame Entwicklung eines Businessplans, Verhandlung der Konditionen und formale Vertragsschließung
5. Umsetzung des Spin-off-Projekts und Übertragung der vereinbarten Ressourcen und Leistungen
6. Kontrolle der Zielerreichung, Beteiligungsmanagement und eventuell Exit aus der Beteiligung

UNTERNEHMEN ERFOLG



4 UNTERNEHMEN

ERFOLGREICH ZUSAMMENARBEITEN

Eine erfolgreiche Kooperation, bei der sensibles Know-how ausgetauscht wird, erfordert beiderseitiges Vertrauen. Nach den ersten positiven Gesprächen und der Vereinbarung zur Zusammenarbeit ist eine solide Basis geschaffen, die allerdings während der gemeinsamen Projekte weiter ausgebaut werden muss. So kann eine tiefgreifende strategische Partnerschaft entstehen, deren Nutzen deutlich über den der anfänglichen Kooperation hinausgeht. Damit dies gelingen kann, müssen unter Anderem einige Grundsätze guter Zusammenarbeit befolgt werden:

ZUSAMMENARBEIT MANAGEN

In Kooperationen braucht es von Anfang an klare Vereinbarungen, um Missverständnissen und Unstimmigkeiten auf beiden Seiten vorzubeugen.

KOOPERATION IM UNTERNEHMEN VERANKERN

Unternehmen sollten darauf achten, Kooperationen mit Start-ups frühzeitig in die eigenen Strukturen und Prozesse zu integrieren, sie mit den wichtigen Promotoren zu vernetzen und die betroffenen Mitarbeiter als Unterstützer zu gewinnen. Meist ist es nicht möglich, den potenziellen Nutzen und die Risiken des neuartigen Produkts sowie die Nachhaltigkeit des Start-ups genau einzuschätzen. Hier gilt es, Unsicherheiten hinzunehmen und dem jungen Unternehmen einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Außerdem müssen sich Unternehmen auf die schnellere Geschwindigkeit und die zeitnahen Entscheidungen von Start-ups einlassen.

Nur so können Frustrationen und Missverständnisse zwischen den sehr unterschiedlichen Beteiligten vermieden werden.

GESCHÄFTSSTRATEGIE WEITERENTWICKELN

Unternehmen sollten alle Partnerschaften einzeln analysieren und bewerten. Mit dem Feedback lassen sich die Kooperationsstrategie sowie ihr Portfoliomanagement stetig optimieren und anpassen.

ZUSAMMENARBEIT MANAGEN

VISION UND MISSION ENTWICKELN

Jede Kooperation braucht eine gemeinsame Vision und Mission – diese sollten ganz zu Anfang von beiden Parteien explizit und schriftlich formuliert werden. Denn wenn nicht alle am selben Strang in dieselbe Richtung ziehen, entstehen Probleme. Dabei können die Motive für die Kooperation unterschiedlich sein, die übergreifenden Ziele und Herangehensweisen müssen jedoch übereinstimmen!

ERWARTUNGEN DISKUTIEREN

Jeder Partner hat seine eigenen Erwartungen an eine Kooperation: beispielsweise einen gesellschaftlichen Beitrag leisten, Innovationsimpulse erhalten oder auch neue Lieferanten finden. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, ist die Kooperation belastet. Daher sollten etablierte Unternehmen und Start-ups ihre Erwartungen und Bedürfnisse von Anfang an klar kommunizieren, diskutieren und schriftlich festhalten. So wissen beide Parteien, was sie erwarten können und welche Leistungen sie selbst erbringen müssen.

VERANTWORTLICHKEITEN FESTLEGEN

Außerdem sollten Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten definiert werden. Insbesondere bei dynamisch wachsenden Start-ups ändern sich die Zuständigkeiten schnell. Hier gilt es insbesondere, auf konkret zugeteilte Verantwortlichkeiten zu achten, um Frustrationen zu vermeiden. Häufig ist es auch nützlich, gemeinsam Projektpläne zu erstellen und festzuhalten. Apps und webbasierte Software, die in Start-ups zum Projektmanagement genutzt werden, sind häufig auch für etablierte Unternehmen interessant.

GUT KOMMUNIZIEREN

Es ist sinnvoll, einen Rahmen für die Kommunikation festzulegen: Wer kommuniziert wann mit wem auf welchem Weg? Aufgrund der unterschiedlichen Abläufe und Kulturen in Start-ups und etablierten Unternehmen unterscheiden sich natürlich auch die Erwartungen an Form und Geschwindigkeit der Kommunikation.

Etablierte Unternehmen und Start-ups sollten gleich zu Beginn die wichtigsten Kernpunkte ihrer Kooperation festhalten.

- Gemeinsame Ziele abstimmen: Vision und Mission der Kooperation
- Umfang und Inhalte der Kooperation festlegen
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten definieren
- Klare Deadlines abstimmen
- Interaktionspunkte und Interaktionshäufigkeit bestimmen
- Informationsvertraulichkeit und -weitergabe abstimmen
- Medienarbeit festlegen
- Nutzungsrechte nach Ende der Kooperation regeln
- Zeitpunkt festlegen, an dem gemeinsam über Weiterführung der Kooperation entschieden wird
- Kooperationsvertrag aufsetzen und unterschreiben

4 UNTERNEHMEN

KOOPERATION IM UNTERNEHMEN VERANKERN

Kooperationen mit Start-ups laufen in etablierten Unternehmen häufig sehr isoliert vom sonstigen Geschehen ab: Lediglich ein paar Mitarbeiter befassen sich damit, andere sind nicht involviert und oftmals nicht einmal informiert. Eine Kooperation kann jedoch nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn die Kooperation im Unternehmen wirklich verankert ist.

Um die eigenen Mitarbeiter als aktive Unterstützer zu gewinnen, sollten Unternehmen das Gründerteam in die Strukturen und Prozesse einweisen und sie mit den wichtigen Personen kontakten. Außerdem sollte es regelmäßige formelle und informelle Berichte über das Projekt, seine Kosten, Zeitpläne und Fortschritte geben.

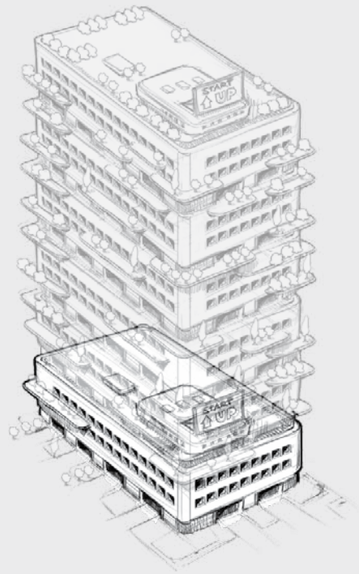
Meist haben Unternehmen und ihre Mitarbeiter ganz klare Erwartungen an ihre potenziellen Partner: kompetent, professionell, finanziell stabil, mit namhaften Referenzkunden und ausgereiften Produkten. Doch Start-ups bringen meist weder ein fertiges Produkt noch Referenzen oder gar Erfahrung mit großen Unternehmensstrukturen mit. Ganz im Gegenteil: Oft können Start-ups ihre Innovation erst in der Zusammenarbeit mit dem etablierten Partner fertig entwickeln. Das heißt: Unternehmen haben meist keine Möglichkeit, vorab einen umfassenden Eindruck von der fachlichen Expertise der Gründer und der Leistungsfähigkeit der Innovation zu bekommen. Eine Kooperation mit Start-ups erfordert daher eine andere Herangehensweise als bei etablierten Partnern: Man muss Unsicherheiten akzeptieren und bereit sein, von alten Standards abzuweichen, um Chancen nutzen zu können.

ERWARTUNGEN EINES UNTERNEHMENS	TYPISCHE SITUATION EINES START-UPS
Die technische Kompetenz kann nachgewiesen werden →	← Ideen, Know-how oder Prototypen sind meist vorhanden, die Endprodukte nur selten
Referenzkunden sind vorhanden →	← Es bestehen keine oder nur wenige Kundenbeziehungen
Produktmuster und Spezifikationen werden zur Verfügung gestellt →	← Das Produkt ist erst in Entstehung, weshalb Muster noch nicht vorhanden und das Produkt noch nicht ausspezifiziert ist
Der Partner ist mit Unternehmensprozessen vertraut →	← Es gibt kaum Erfahrung mit Großunternehmen bzw. mit etablierten Spielregeln in der Branche
Die finanzielle und unternehmerische Situation ist stabil →	← Die weitere Entwicklung des Start-ups ist unsicher

Start-ups verändern sich zudem während des Gründungsprozesses in kürzester Zeit: strukturell, organisatorisch und auch personell. Daher brauchen sie flexible Partner, die unkonventionelle Lösungen und schnelle Entscheidungen möglich machen und wechselnde Ansprechpartner akzeptieren. Das jedoch stellt etablierte Unternehmen mit ihren komplexen Strukturen und langen Entscheidungswegen und ihre Mitarbeiter oftmals vor Probleme.

Um trotz dieser strukturellen Unterschiede eine erfolgreiche Kooperation aufsetzen zu können, müssen sich etablierte Unternehmen auf kurze Projektlaufzeiten, Flexibilität und Improvisation einlassen und gemeinsam mit den Gründern die getroffenen Vereinbarungen immer wieder an die sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen.

Außerdem brauchen Start-ups Transparenz, um sich auf eine Kooperation einlassen zu können, da fehlerhafte Informationen oder falsche Annahmen für sie existenzbedrohend sein können. Etablierte Unternehmen müssen daher die eigenen Sicherheitsanforderungen ändern, Informationen offenlegen und die jungen Unternehmer in die eigenen Planungen miteinbeziehen.



Unternehmen sollten sich selbst folgende Fragen stellen, wenn sie eine Kooperation mit einem Start-up anstreben:

- Wer sind die relevanten Spieler?
- Was sind unsere Ziele?
- Welchen Zeitraum wird die Kooperation einnehmen?
- Welche Probleme, Bedrohungen und Risiken sehen wir? Wie gehen wir damit um?
- Wie hoch ist die Unsicherheit?
- Wie groß ist das Investment?
- Welche Entscheidungsfreiheiten haben wir?
- Können wir den Umsetzungserfolg beeinflussen?
- Wie lange brauchen wir, um zu handeln?
- Wie und von wem bekommen wir Informationen?
- Welchen Wert ziehen wir aus dem Geschäft?
- Welche strategische Relevanz hat die Kooperation für unser Unternehmen?
- Welchen Wert könnte die Kooperation für andere Bereiche haben?
- Wie viel Erfahrung haben wir in der Zusammenarbeit mit Start-ups?

Während Start-up-Strukturen erst aufgebaut werden und sich verantwortliche Ansprechpartner häufig ändern, arbeiten etablierte Unternehmen in bewährtem Umfeld.

4 UNTERNEHMEN

EOS und Start-ups: Flexible Modelle der Zusammenarbeit

EOS, Markt- und Technologieführer im Bereich der Additiven Fertigung („industrieller 3D-Druck"), setzt im innovativen Umfeld von individualisierter Serienfertigung, Leichtbau und Funktionsintegration auf die Kreativität von Start-ups.

Gründer und CEO Dr. Hans J. Langer war selbst früh risikobereit. 1989 gab er eine gut dotierte Stelle bei der Firma General Scanning auf und machte sich selbstständig. „Das war ein echtes Abenteuer", sagt er. Gemeinsam mit einem Partner gründete er EOS, benannt nach einer Projektidee, die bei seinem früheren Arbeitgeber nicht umgesetzt wurde. Heute hat EOS einen Umsatz von 130 Millionen Euro jährlich, beschäftigt weltweit mehr als 500 Mitarbeiter und wächst stetig weiter.

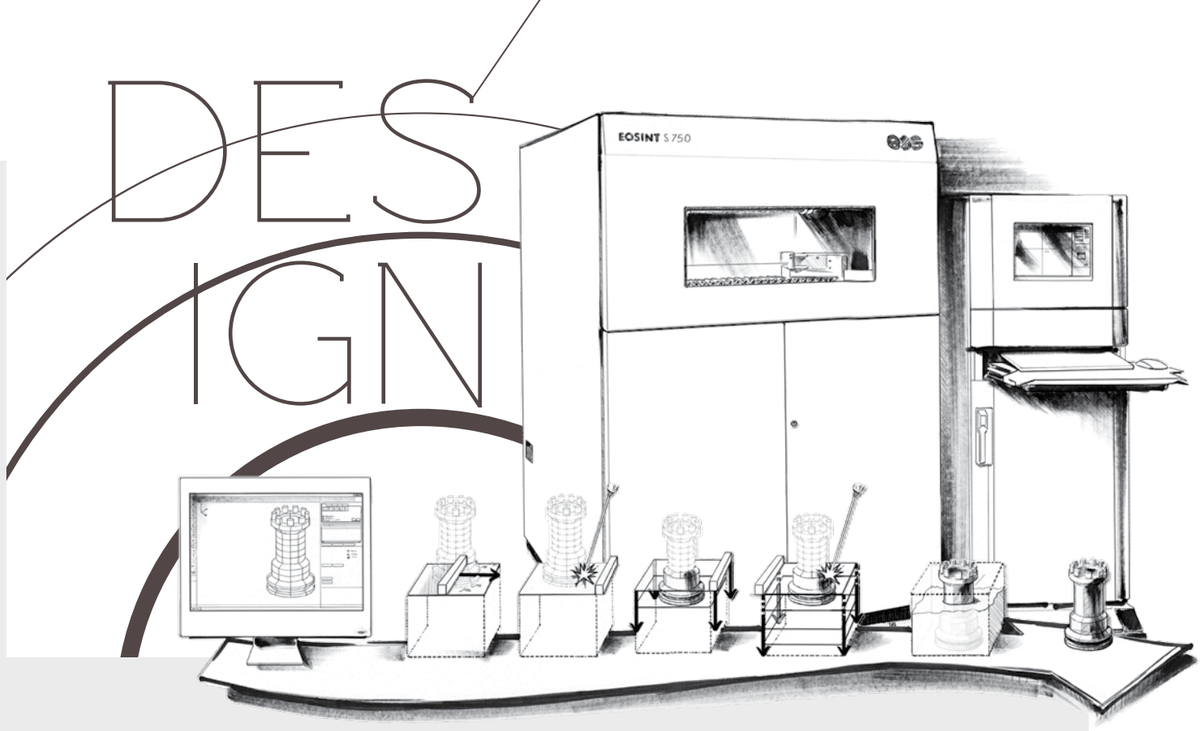
Dr. Langer nutzte seine Erfahrung als Gründer, auch bei seinem Engagement als Business Angel. Über die Jahre baute er rund um EOS ein Netzwerk an kompetenten Partnern auf, darunter viele ehemalige Start-ups. Innovativen Gründern bietet EOS maßgeschneiderte Angebote wie flexible Finanzierungsmodelle, einen bedarfsgerechten Zugang zu Maschinenkapazitäten, unbürokratischen Zugang zur EOS-Technologie sowie Anwendungsberatung. EOS unterstützt sie nicht nur bei der Produktentwicklung, sondern auch bei der prozessangepassten Fertigung der Bauteile. Aus zahlreichen Kooperationen sind drei Projekte hervorzuheben, die den Start-ups zu einem guten Start und über die Jahre zu einem erheblichen Wachstum verholfen haben, beiden Seiten neue Märkte erschlossen und den Grundstein für neue Geschäftsmodelle legten. Drei Beispiele, die belegen, welches Potenzial gehoben werden kann, wenn ein etablierter Mittelständler auf kreative Start-up-Teams trifft, die eine hohe Risikobereitschaft mitbringen, schnell die Vorzüge einer Technologie verstehen und in Produkte umsetzen.

KNOW-HOW-TRANSFER BAUT ZUKÜNFTIGE KUNDEN AUF

Einer der ersten Kooperationspartner war ACTech. Der Gründer wollte als Dienstleister die Herstellung von Sandformen mit der Laser-Sinter-Technologie anbieten, konnte dies allerdings nicht im Alleingang umsetzen. EOS erkannte das Potenzial und unterstützte ACTech finanziell und technologisch. In einem Pilotprojekt mit einem Automobilhersteller erreichte dieser durch die Sand-Sinter-Lösung erhebliche Leistungssteigerungen. Gleichzeitig ermöglichten die finanzielle Unterstützung von EOS und eines weiteren Investors ebenso wie öffentliche Zuschüsse ACTech eine breite Markteinführung. In kurzer Zeit entwickelte sich große Nachfrage nach der Lösung, die die Kosten bei der Kleinserienproduktion erheblich senkt, die Entwicklungsphasen verkürzt und so eine schnellere Markteinführung von Produkten ermöglicht. Die Zusammenarbeit erschloss für EOS neue Käufergruppen und für ACTech weitere Auftraggeber. Inzwischen betreibt das Unternehmen eine Gießerei auf Basis der Sand-Sinter-Technologie und hat sich als Weltmarktführer für Gussteile für den Prototypenbau etabliert.

NEUE GESCHÄFTSMODELLE DURCH DIREKTEN TECHNOLOGIEZUGANG

Ein gutes Beispiel für das kreative Potenzial von Start-ups ist die Firma Shapeways, gegründet in den Niederlanden als Spin-off eines Lifestyle-Inkubators. Mittlerweile mit Hauptsitz in New York, wurde Shapeways innerhalb von nur fünf Jahren zum größten internetbasierten Player im Umfeld der Additiven Fertigung. Von Anfang an hat EOS dem VC-finanzierten Unternehmen Zugriff auf Maschinenkapazitäten und EOS-Systeme gewährt, abgerechnet wurde nach dem Volumen der produzierten Bauteile. Heute ist Shapeways führender Marktplatz und Community für Nutzer, die auf Basis der Additiven Fertigung eigene Produkte und Designs kreieren, kaufen und verkaufen möchten.



EOS entwickelt den 3D-Printing-Markt gemeinsam mit Start-ups weiter. Mit den industriellen 3D-Druckern können dreidimensionale Werkstücke aufgebaut werden.

GEMEINSAME KONZEPTENTWICKLUNG SPORNT KREATIVITÄT VON UNTERNEHMEN UND START-UPS AN

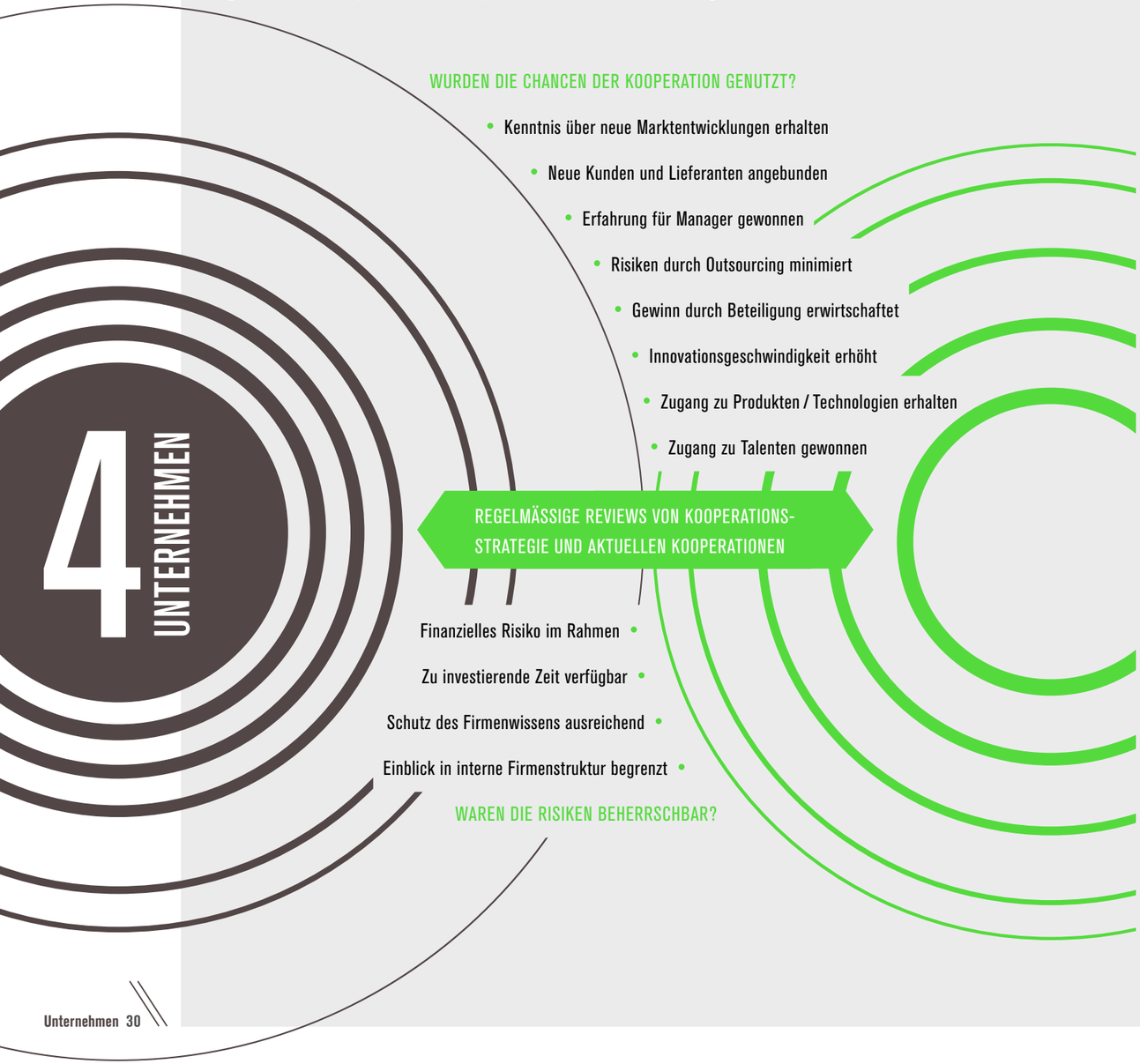
Ein weiteres Element der Zusammenarbeit von EOS mit innovativen Start-ups ist die enge Kooperation mit Universitäten. Dazu gehört die Unterstützung des 3D Printing Clusters, welches seit Kurzem beim Gründungs- und Innovationszentrum Unternehmer-TUM und dem Strascheg Center for Entrepreneurship verankert ist. Dort kommen Anbieter neuer Produktideen aus dem universitären Umfeld mit Anbietern der additiven Fertigungstechnologie zusammen. Derzeit unterstützt EOS beispielsweise ein Footwear-Start-up. Dabei geht die Zusammenarbeit noch ein Stück weiter als bisher. Das Start-up entwickelt die Produktidee auf Basis der EOS-Technologie und EOS die Applikation auf EOS-Systemen und mit EOS-Werkstoffen. So ist für das Start-up erneut ein schneller und direkter Zugang zur etablierten EOS-Technologie sichergestellt. Gleichzeitig profitiert EOS vom Enthusiasmus der Gründer und von den Märkten, die durch die neuen Produkte entstehen.

„Start-ups, die eine Anwendung auf Basis von Additiven Fertigungstechnologien in den Mittelpunkt ihrer Gründerideen stellen, sind für uns ein wichtiger Partner bei der Marktentwicklung. Sie lernen sehr schnell und setzen Technologie schnell in Produkte mit hohem Kundennutzen um. Damit spornen sie auch uns bei EOS an, die Herausforderungen des Marktes anzunehmen und an ihnen zu wachsen. Für die gesamte 3D-Printing-Szene sind sie Motor eines stetigen Marktwachstums, getrieben von technologischer Innovation und von der Nachhaltigkeit der angebotenen Produkte und Lösungen. Sie loten kontinuierlich Grenzen aus und treiben die gesamte Branche immer wieder zu Höchstleistungen an. Und der Markt bietet Platz für alle.
Dr. Hans J. Langer, Gründer und CEO der EOS Gruppe

GESCHÄFTSSTRATEGIE WEITERENTWICKELN

Auch bei Kooperationen ist es wichtig, den Erfolg des Projekts zu überprüfen und kritisch zu hinterfragen. Auf Basis der Ergebnisse der Controlling- und Reviewprozesse können Unternehmen ihre Strategie, ihr Portfoliomanagement sowie die operative Umsetzung kontinuierlich optimieren und anpassen.

Unternehmen müssen schließlich jeweils abwägen, ob eine Kooperation für sie erstrebenswert ist oder nicht. Übersteigen die Chancen die Risiken, die sie dafür eingehen müssen? Hier gilt aber: Es kommt immer auf den Einzelfall an, ob die Vor- oder Nachteile überwiegen!



Kapital für die digitale Zukunft – Interview mit Jean-Paul Schmetz

Hubert Burda Media ist einer der größten Verlags- und Medienkonzerne Deutschlands. Das Unternehmen fördert seit Jahren erfolgreich Start-ups mit innovativen Technologien im Digitalbereich. Jean-Paul Schmetz war bis 2003 CTO und CEO von Burda Digital und ist nun als Chief Scientist der Hubert Burda Media tätig.

Weshalb hat sich Burda entschlossen, in Start-ups zu investieren?
Jean-Paul Schmetz: „Wir investieren seit Ende der 90er-Jahre in junge Unternehmen. Wir erkannten damals, dass wir nicht alles, was wir an innovativen Technologien und neuartigen Geschäftsmodellen vorhatten, selbst wirtschaftlich umsetzen konnten und dass es weit sinnvoller wäre, Gründer dabei zu unterstützen. Bis dahin wurde Burda von Gründern als Verleger wahrgenommen."

Welchen Nutzen zieht Burda aus der Zusammenarbeit mit Start-ups?
Jean-Paul Schmetz: „Grundsätzlich eignet sich die organisatorische Struktur von Start-ups hervorragend, um unerprobte Ideen und Technologien auszutesten. Allerdings denke ich nicht, dass sich die Form des Start-ups dauerhaft anbietet – Gründer sollten immer danach streben, uns zu übertreffen!"

Wie erfolgreich waren die ersten Investitionen?
Jean-Paul Schmetz: „Unsere ersten Investitionen waren sehr erfolgreich: Alando wurde zu eBay international, Abebooks ist nun der Gebrauchtbücherteil von Amazon, Ciao wurde an Microsoft verkauft, und Cyberport ist nach wie vor ein wichtiger Bestandteil unseres Portfolios."

Inwieweit haben Sie, basierend auf den ersten Erfahrungen, Ihre Kooperations- und Investitionsstrategie verändert?
Jean-Paul Schmetz: „Die Welt verändert sich stetig, und es ist daher extrem schwierig, eine dauerhaft gültige Strategie festzulegen. Allerdings investieren wir nicht mehr in Unternehmen in der Frühphase. Nicht, weil es sich für uns nicht mehr gelohnt hätte, sondern einfach, weil die Welt sich weitergedreht hat."

Jean-Paul Schmetz' wichtigste Tipps für Unternehmen, die mit Start-ups zusammenarbeiten wollen:

! „Wenn Sie ein Start-up kaufen, dann müssen Sie auch selbst mit anpacken. Es gilt nicht ‚kaufen oder machen', sondern ‚kaufen und machen'!"

! „Seien Sie sich bewusst, dass Sie als Großkonzern bei der Investorensuche ganz am Ende drankommen – erst wenn alle anderen abgelehnt haben, werden Sie gefragt!"

! „Es reicht nicht, Geschäftsideen nur durch die Brille Ihres eigenen Unternehmens zu betrachten – so werden Sie nie die Start-ups erkennen, die Ihr heutiges Geschäftsmodell ablösen werden!"

UNTERNEHMEN

5 UNTERNEHMEN

ANGEBOTE WAHRNEHMEN

unternehmertum
Center for Innovation and Business Creation at TUM

ANGEBOTE DER UNTERNEHMERTUM

UnternehmerTUM, das Zentrum für Innovation und Gründung an der Technischen Universität München, erschließt und vernetzt auf einzigartige Weise Talente, Technologien, Kapital und Kunden und bringt Menschen aus der Gründerszene und Unternehmen zusammen. Mit vielfältigen Angeboten trägt es dazu bei, dass aus Chancen Innovationen und wachstumsstarke Start-ups entstehen.

UnternehmerTUM begeistert Studierende, Wissenschaftler und Professionals für unternehmerisches Denken und Handeln und unterstützt Unternehmen und Start-ups dabei, Herausforderungen unserer Zeit zu nutzen und daraus erfolgreich neues Geschäft zu realisieren. UnternehmerTUM erkennt, entwickelt und setzt unternehmerische Chancen in einem systematischen Prozess um. Mit dem UnternehmerTUM-Fonds bietet UnternehmerTUM Kapital für vielversprechende junge Technologieunternehmen mit internationalem Marktpotenzial.

INNOVATIONSIMPULSE UND SPIN-OFFS

UnternehmerTUM unterstützt etablierte Unternehmen aktiv bei der Ausgründung von Technologien und Geschäftsmodellen – von der Konzeptentwicklung und Anwendungsszenarien bis hin zur Umsetzung auf dem Markt. UnternehmerTUM begleitet den gesamten Prozess und stellt interdisziplinäre Teams für die konkreten Innovations- oder Spin-off-Projekte zusammen.

START-UP-PROGRAMME

Über 30.000 Gründer, Wissenschaftler, Branchenexperten und Venture Capitalists sind Teil des starken Netzwerks. Gemeinsam mit diesem Expertennetzwerk unterstützt UnternehmerTUM die Anbahnung von Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups, insbesondere bei der effizienten Identifikation und Evaluierung von innovativen Teams sowie der gemeinsamen Projektdurchführung.

INNOVATIVE TALENTE

UnternehmerTUM bildet pro Jahr über 1000 Studierende und Wissenschaftler weiter und begeistert sie für unternehmerisches Denken und Handeln. Manage&More richtet sich dabei an besonders engagierte Studierende. Schwerpunkt des 18-monatigen Programms ist die praxisnahe Qualifizierung der Teilnehmer in Innovations- und Gründungsprojekten. Neben den konkreten Projektergebnissen profitieren Unternehmen als Programmpartner vom direkten Kontakt mit innovativen Nachwuchskräften.

WERKSTATT UND INFRASTRUKTUR

Auf dem Campus der Technischen Universität in Garching bietet ab dem Jahr 2015 ein TechShop auf 1800 Quadratmetern eine öffentlich zugängliche Hightech-Werkstatt-Infrastruktur. Dank der optimalen Ausstattung mit Maschinen, Werkzeugen und Software entsteht der perfekte Platz für kreative Menschen, Gründer und Mitarbeiter von etablierten Unternehmen, um Ideen in Prototypen und Kleinserien umzusetzen. Im Entrepreneurship-Neubau stehen ab 2015 außerdem Projekträume für Start-ups und Spin-offs zur Verfügung.

WEITERBILDUNG UND TRAININGS

Das Entrepreneurship Zentrum bietet Mitarbeitern von Unternehmen Workshops und Schulungen rund um Innovation und Gründung – mit direktem Anwendungsbezug zu ihren eigenen Innovationsprojekten. Darüber hinaus können Mitarbeiter am Executive MBA in Innovation and Business Creation teilnehmen. Das berufsbegleitende, einjährige, englischsprachige Programm wird von der Technischen Universität München und UnternehmerTUM angeboten und verbindet die Weiterbildung der Mitarbeiter mit der Umsetzung eines konkreten Innovationsprojekts.

Weitere Informationen unter:

www.unternehmertum.de
oder
unternehmen@unternehmertum.de

Wissensfabrik
Unternehmen für Deutschland

ANGEBOTE DER WISSENSFABRIK

Die Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e.V. ist eine Initiative von Wirtschaftsunternehmen und unternehmensnahen Stiftungen, die Bildung und Unternehmertum in Deutschland fördern. Ihr Ziel ist es, die nächste Generation und damit den Standort Deutschland fit für die Zukunft zu machen. Das bundesweite Mitmach-Netzwerk zählt mehr als 100 Mitglieder aller Branchen und Größen, die sich aktiv einbringen.

Existenzgründer und Jungunternehmer unterstützt die Wissensfabrik mit gezieltem Know-how-Transfer und Zugang zu ihrem hochkarätigen Netzwerk.
Sie bringt erfahrene Manager und Existenzgründer zusammen.

SIE SUCHEN MÖGLICHKEITEN, UM ...

... Start-ups mit Ihrer Erfahrung und Ihrem Know-how zu unterstützen?

... Ihre Mitarbeiter über den Tellerrand hinausschauen zu lassen und erfrischende Impulse zu erhalten?

... aktiv gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen?

WIR BIETEN IHNEN UND IHREN MITARBEITERN DIE MÖGLICHKEIT ...

... der Idee eines Start-ups zum Durchbruch zu verhelfen.

... ein Start-up zum Erfolg zu begleiten.

... die Begeisterung und den Unternehmensgeist eines Start-ups von Angesicht zu Angesicht zu erleben.

Engagieren Sie sich als erfahrener und wohlwollender Berater – werden Sie Mentor! Werden Sie mit Ihrem Unternehmen Mitglied und Mitmacher in der Wissensfabrik.

SIE MÖCHTEN ERST MAL REINSCHNUPPERN UND SICH FÜR EINEN TAG ALS MENTOR EINBRINGEN?

Dann ist **Speed-Mentoring** das Richtige: Es handelt sich hierbei um eine eintägige Veranstaltung, an der sowohl mehrere Start-ups als auch mehrere Mentoren teilnehmen. Die Start-ups stellen ihr Unternehmen vor und führen in die Fragestellungen ein, die sie mit verschiedenen Mentoren besprechen möchten. Sie als Mentor unterstützen die Mentees, also die Start-ups, durch Ratschläge, Hinweise und Ideen.

SIE MÖCHTEN SICH ÜBER EINEN ETWAS LÄNGEREN ZEITRAUM EINBRINGEN UND DABEI NICHT NUR MIT START-UPS, SONDERN AUCH STUDENTEN ZUSAMMENARBEITEN?

Dann empfehlen wir Ihnen eine Mentorenschaft im Rahmen für **Student2Start-up**: In „Student2Start-up“ setzen sich studentische Arbeitsgruppen ca. 6 bis 8 Wochen lang mit praktischen Problemen von Start-ups auseinander. Sie entwerfen mit Unterstützung eines Mentors Lösungsansätze und präsentieren ihre Ergebnisse vor dem „beauftragenden“ Unternehmer, dem Mentor und weiteren teilnehmenden Studierenden. Ihre Rolle als Mentor besteht vornehmlich darin, die Studenten bei der Erarbeitung von Lösungsansätzen zu unterstützen und als Sparringspartner zur Verfügung zu stehen.

SIE MÖCHTEN EIN START-UP LÄNGERFRISTIG BEGLEITEN?

In diesem Fall ist das **klassische Mentoring** bestens geeignet: Der Mentor begleitet das ausgewählte Nachwuchsunternehmen bis zu zwei Jahre lang und leistet Unterstützung bei einer konkreten Fragestellung des operativen Geschäfts. Wie die Zusammenarbeit im Detail gestaltet wird, entscheiden die Tandems individuell.

Weitere Informationen unter:

www.wissensfabrik-deutschland.de
oder unternehmertum@wissensfabrik-deutschland.de

LITERATUREMPFEHLUNGEN

- **Global Clusters of Innovation**
  Jerome S. Engel, Edward Elgar (Sept. 2014)

- **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**
  Henry William Chesbrough,
  Harvard Business School Press

- **Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement**
  Torsten J. Gerpott, Schäffer-Poeschel Verlag

- **Innovationsmanagement**
  Jürgen Hauschildt, Sören Salomo, Vahlen

- **Innovationsmanagement**
  Franz Pleschak, Helmut Sabisch, UTB

- **Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung**
  Dietmar Vahs, Alexander Brem,
  Schäffer-Poeschel Verlag

- **Die besten Checklisten für Manager**
  Handelsblatt Management Bibliothek,
  Campus Verlag

- **Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**
  John Child, David Faulkner, Stephen Tallman,
  Oxford University Press

- **Inter-Firm Alliances: International Analysis and Design**
  Bart Nooteboom, Routledge Chapman & Hall

IMPRESSUM

Herausgeber
UnternehmerTUM GmbH
Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e. V.

Konzept und Inhalt
Dr. Helmut Schönenberger

Projektkoordination
Stefan Drüssler, Andreas Liebl

Redaktion
Judith Anger

Schlussredaktion
Frauke Franckenstein

Illustrationen
Felix Denzler

© UnternehmerTUM 2014

Lichtenbergstraße 8
D-85748 Garching

Tel. +49 (0) 89 - 32 46 24 - 0
Fax +49 (0) 89 - 32 46 24 - 100
info@unternehmertum.de
www.unternehmertum.de

DER WEG ZU ERFOLGREICHEN KOOPERATIONEN FÜR UNTERNEHMEN



KOOPERATION MIT PLAN

Definition und Kommunikation, welche Kooperationsformen die Unternehmensstrategie unterstützen, und wie und wodurch diese erreicht werden sollen.
Siehe Seite 17

GESCHÄFTSSTRATEGIE WEITERENTWICKELN

Regelmäßige Überprüfung des Kooperationsportfolios auf die gemeinsame Erfüllung der Zielgrößen und die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie.
Siehe Seite 30

KLARE STRUKTUREN UND ANGEPASSTE PROZESSE

Schaffung von Rahmenbedingungen, Standards und Schnittstellen, die für die Erfordernisse von Start-ups geeignet sind.
Siehe Seite 20

KOOPERATION IM UNTERNEHMEN VERANKERN

Flexible Anbindung der Start-up-Teams an interne Strukturen und Vernetzung mit wichtigen Promotoren, die die Einbringung vereinbarter Ressourcen sicherstellen. **Siehe Seite 26**

STRATEGISCHE SUCHE

Identifikation und Bewertung interessanter Start-ups und Einigung auf einen beiderseits akzeptierten Kooperationsumfang. **Siehe Seite 22**

ZUSAMMENARBEIT MANAGEN

Gemeinsame Festlegung von Vision, Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Projektplan durch Start-ups und Unternehmen als Kernpunkte der Kooperation.
Siehe Seite 25

KOOPERATIONSFORMEN

VIELE MÖGLICHKEITEN FÜHREN ZUM ZIEL: KOOPERATIONSFORMEN

Es gibt eine Vielzahl an Kooperationsmöglichkeiten für junge und etablierte Unternehmen: Abhängig von den Parteien, ihren jeweiligen Erwartungen und der gewünschten Tiefe der Zusammenarbeit lassen sich individuelle Abkommen treffen. Wir haben die im Handbuch genannten Möglichkeiten für Sie zusammengefasst:

ETABLIERTE UNTERNEHMEN WOLLEN ...	START-UPS WOLLEN ... KNOW-HOW GENERIEREN	REFERENZEN NUTZEN	PILOTKUNDEN AKQUIRIEREN	RESSOURCEN NUTZEN	TECHNOLOGIE-PARTNER FINDEN	WACHSTUM SICHERN
UNTERNEHMERISCHES DENKEN FÖRDERN	Teilnahme an Start-up-Events	Mentoring	Gemeinsame Konzeptentwicklung	Gemeinsame Trainings	Technologie-beratung	Aufsichtsratmandate
GESELLSCHAFTLICHEN BEITRAG LEISTEN	Schulungen für Gründer	Gemeinsame Messeauftritte	Produkttests durch Experten	Vertriebs-kooperationen	Lieferung von Sonderfertigungen	Investition in VC-Fonds
INNOVATIONSIMPULSE GEWINNEN	Mitnutzung der Infrastruktur	Technologiegespräche	Prototypen und Konzepte	Gemeinsame Entwicklungsprojekte	Gemeinsame Grundlagenforschung	Joint Ventures
NEUE LIEFERANTEN, KUNDEN UND PARTNER AUFBAUEN	Frühe Innovationsprojekte	Gemeinsame Forschungsprojekte	Pilotprojekte	Lizenzierung von Patenten	Innovations-Outsourcing	Direkte Beteiligung

START-UP-ENTWICKLUNG →→→

START-UPS

1 MEHRWERT FÜR START-UPS SCHAFFEN – 02

2 CHANCEN NUTZEN – 06

3 KOOPERATIONEN VORBEREITEN – 20

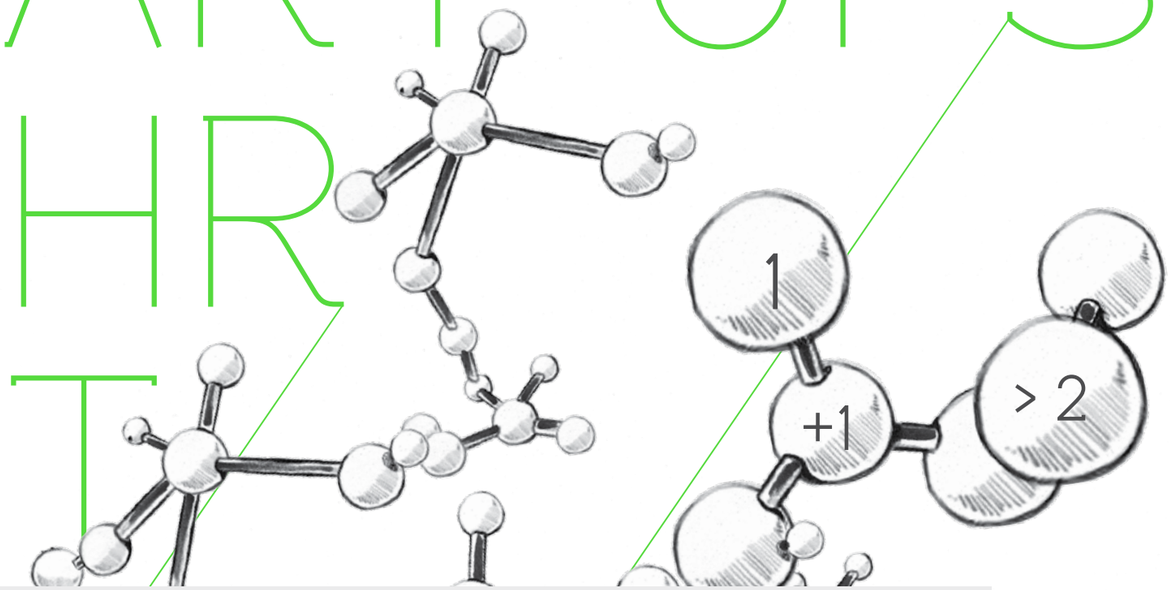
4 ERFOLGREICH ZUSAMMENARBEITEN – 28

5 ANGEBOTE WAHRNEHMEN – 32

KOOPERATIONSFORMEN

1 START-UPS

START-UPS SCHAFFEN MEHRWERT



MEHRWERT FÜR START-UPS SCHAFFEN

MEHR ALS DIE SUMME IHRER TEILE: START-UPS UND UNTERNEHMEN PROFITIEREN VON KOOPERATIONEN

Kooperationen bieten Vorteile und eröffnen Möglichkeiten – gemeinsam lassen sich beispielsweise Innovationen schneller in marktfähige Produkte umsetzen, neue Märkte erschließen und so Wachstum sichern. Eine Partnerschaft einzugehen zeigt strategischen Weitblick und Mut – keinesfalls, dass man es nicht allein schafft!

Start-ups und etablierte Unternehmen gewinnen aus Kooperationen meist mehr als nur die Summe ihrer Teile: Die Partner profitieren von den Stärken des jeweils anderen. Start-ups zeichnen sich durch disruptive Innovationen, hohe Risikobereitschaft, Schnelligkeit und Flexibilität aus und können so etablierten Unternehmen wieder Pioniergeist einhauchen. Auf der anderen Seite verhelfen etablierte Unternehmen Start-ups dank ihrer Erfahrung, ihrem Know-how, der Finanzkraft und der guten Vernetzung zu einer stärkeren Position am Markt.

Gerade jetzt sind Kooperationen und die daraus resultierende Dynamik wichtig: Wir stehen vor immensen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen wie Klimawandel, Energiewende, Ressourcenknappheit und Überalterung der Gesellschaft. Nur mit Innovationskraft und der Nutzung von Synergien können wir diesen begegnen. Die anstehenden Aufgaben beinhalten jedoch auch unternehmerische Chancen und Wachstumsmärkte, die es zu erobern gilt.

UnternehmerTUM unterstützt gemeinsam mit der Wissensfabrik Unternehmen und Start-ups dabei, die Herausforderungen unserer Zeit zu nutzen und daraus erfolgreich neues Geschäft zu realisieren. Wir haben einen Ratgeber erstellt, der helfen soll, das Potenzial solcher Partnerschaften von Anfang an voll auszuschöpfen und so auf beiden Seiten neue Chancen zu eröffnen.

> **Die besondere Stärke – und gesellschaftliche Aufgabe – von Start-ups liegt in der Entwicklung bahnbrechender Innovationen. Wie in vielen traditionellen Branchen sind in Deutschland genügend fähige und ambitionierte Talente vorhanden, um auch in neuen Bereichen Weltmarktführer entstehen zu lassen. Die Aufgabe etablierter Unternehmen sollte es sein, Start-ups mit Rat und Tat und finanziellen Mitteln zu fördern und deren Technologien früh zu integrieren.**
> Joachim Schoss, Gründer der Scout24-Gruppe

ZIELE UND STRUKTUR DES HANDBUCHS

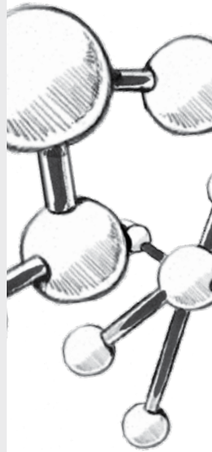
Kooperationen können wesentlich zum unternehmerischen Erfolg von Start-ups und etablierten Unternehmen beitragen und so den Wirtschaftsstandort Deutschland stärken. Mit diesem Ratgeber möchten wir Ihnen anhand zahlreicher Beispiele zeigen, welches Potenzial wirklich in Partnerschaften steckt, wie Sie dieses für Ihr Unternehmen nutzen, welche Hürden Sie vielleicht überwinden müssen und mit welchen Angeboten wir Sie unterstützen können.

> **Clevere Gründungsideen sind die Basis künftiger Unternehmen und sichern die Zukunftsfähigkeit Deutschlands. Dafür braucht es engagierte Köpfe, die mit Neugier, kreativen Ideen und Mut ihren Schritt in die unternehmerische Selbstständigkeit gehen. Doch Gründungsideen, Erfindungen und Mut allein sind oftmals noch keine Erfolgsgaranten. Aber sie können es werden, wenn erfolgreiche Unternehmer und junge Gründer sich vernetzen – und langjährige Erfahrungen auf neue Geschäftsideen treffen.**
> Franz Fehrenbach, Lenkungskreisvorsitzender der Wissensfabrik und Vorsitzender des Aufsichtsrats der Robert Bosch GmbH

Dabei beleuchten wir beide Perspektiven – die der Start-ups wie auch die der etablierten Unternehmen. Wenden Sie das Handbuch und erfahren Sie entweder mehr über die Chancen, Herausforderungen bei der Anbahnung und Erfolgsfaktoren von Start-ups oder über die der etablierten Unternehmen – lesen Sie aber auch immer den jeweils anderen Teil! Ohne gegenseitiges Verständnis der Arbeitsweisen und Ziele kann eine Kooperation nicht gelingen. Die Mitte des Handbuchs verbindet beide Seiten – dort finden Sie eine Übersicht über mögliche Kooperationsformen zwischen jungen und etablierten Unternehmen.

Basierend auf unseren Erfahrungen mit strategischen Partnerschaften haben wir von UnternehmerTUM und Wissensfabrik verschiedene Angebote für Start-ups und etablierte Unternehmen entwickelt und können Ihnen mit unserem breiten Netzwerk bei der Suche nach dem richtigen Kooperationspartner helfen. All diese Angebote und die passenden Kontakte haben wir für Sie in diesem Ratgeber zusammengestellt.

Selbstverständlich können wir keine allgemeingültigen Anleitungen für Kooperationen bieten – es gibt viele Wege zu einer erfolgreichen Partnerschaft! Wir geben Ihnen aber Tipps und unterstützen Sie mit verschiedenen Angeboten, Ihre Kooperationen individuell zu gestalten.



WARUM KOOPERIEREN? GRÜNDE FÜR PARTNERSCHAFTEN ZWISCHEN JUNGEN UND ETABLIERTEN UNTERNEHMEN

Es gibt etliche Gründe, die für eine Kooperation zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen sprechen: Wissensaustausch, Ressourcen nutzen, Kontakte knüpfen oder auch neue Impulse setzen. Beide Seiten sollten sich bewusst sein, dass der Partner die Kooperation aus anderen Gründen eingeht als man selbst. Um spätere Unstimmigkeiten zu vermeiden, sollten sowohl junge als auch etablierte Unternehmen diese unterschiedlichen Motivationen von Anfang an kennen und berücksichtigen.

„Meine Erfahrung mit meinen eigenen Unternehmensgründungen ist, dass die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Start-up-Unternehmen im internationalen Umfeld aktiv gelebt wird. Insbesondere in den USA und in Asien werden bei der Kombination von innovativen Produkten und Dienstleistungen aus Start-ups mit der Kraft zur Skalierung von etablierten Unternehmen immer wieder neue und attraktive Marktsegmente aufgebaut. In Deutschland sind etablierte Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Start-ups in Form von gemeinsamen Entwicklungen, aber auch Unternehmensbeteiligungen leider noch sehr zurückhaltend.“
Dr. Manfred Stefener, Gründer der SFC Energy AG, Elcomax GmbH und Elcore GmbH

MOTIVATION VON UNTERNEHMEN

Etablierte Unternehmen befinden sich in stetem Wandel: Sie müssen sich immer wieder neu an die sich ändernden Marktbedingungen anpassen, um Wachstum und unternehmerischen Erfolg zu garantieren. Dazu brauchen sie unternehmerisch denkende, engagierte Mitarbeiter, eine positive Außenwahrnehmung, Innovationen und Impulse von außen sowie ein starkes Netzwerk aus Lieferanten und Technologiepartnern. Eine Zusammenarbeit mit Start-ups lohnt sich für etablierte Unternehmen daher aus verschiedenen Gründen:

UNTERNEHMERISCHES DENKEN FÖRDERN

Unternehmen brauchen innovative, engagierte Mitarbeiter, die unternehmerisch denken, Mitarbeiter wiederum wollen ein spannendes Arbeitsumfeld, das sie aktiv mitgestalten können. In der Zusammenarbeit mit Start-ups liegt für Unternehmen die Chance, ein vielseitiges und kreatives Umfeld zu schaffen und so attraktiv für qualifizierte Mitarbeiter zu sein.

GESELLSCHAFTLICHEN BEITRAG LEISTEN

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

INNOVATIONSIMPULSE GEWINNEN

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

NEUE LIEFERANTEN, KUNDEN UND PARTNER AUFBAUEN

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

MOTIVATION VON START-UPS

Wachstumsorientierte Start-ups sind mit den Herausforderungen komplexer Märkte konfrontiert – dafür brauchen sie Know-how und Referenzen, Pilotkunden und Ressourcen sowie finanzielle und organisatorische Absicherung. Ein starker Partner kann das junge Unternehmen im Laufe seiner Professionalisierung in verschiedener Hinsicht unterstützen:

KNOW-HOW GENERIEREN

Junge Unternehmer, insbesondere diejenigen aus dem universitären Umfeld, bringen häufig wenig praktische Erfahrung und Branchenexpertise mit – hier kann ein etablierter Partner helfen, sich von Beginn an professionell auf dem Markt zu positionieren.

REFERENZEN NUTZEN

Als neuer Spieler auf dem Markt kann es schwierig sein, erste Aufträge zu akquirieren oder Zulieferer zu finden – dank einer Kooperation können Start-ups das bestehende Netzwerk des etablierten Partners nutzen.

PILOTKUNDEN AKQUIRIEREN

Der erste Auftrag ist nicht nur finanziell immens wichtig – mit dem Partner als Pilotkunden kann das junge Unternehmen gezielt Feedback einholen und das Produkt oder die Dienstleistung weiterentwickeln.

RESSOURCEN NUTZEN

Der Aufbau von Ressourcen ist zeit- und kapitalintensiv – hier können etablierte Unternehmen mit ihrer bereits bestehenden Infrastruktur und ihren Netzwerken unterstützen.

TECHNOLOGIEPARTNER FINDEN

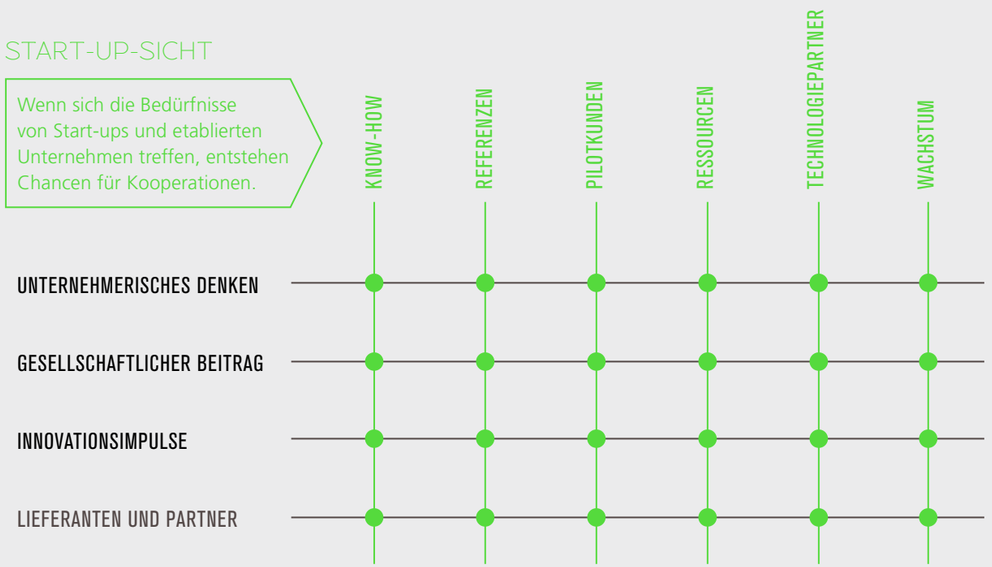
Forschung und Entwicklung sind für Start-ups, die oftmals nur einzelne Bauteile oder Sonderfertigungen für die nächsten Schritte brauchen, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen extrem aufwendig – hier helfen Technologiepartnerschaften mit etablierten Unternehmen und ihren Zulieferern.

WACHSTUM SICHERN

Junge Unternehmen brauchen besonders in der Wachstumsphase Kapital – etablierte Unternehmen können als Eigenkapitalgeber finanzielle Unterstützung geben.

START-UP-SICHT

Wenn sich die Bedürfnisse von Start-ups und etablierten Unternehmen treffen, entstehen Chancen für Kooperationen.



2 START-UPS

CHANCEN NUTZEN

START-UPS PROFITIEREN – UND WACHSEN!

Innovationen sind der Motor für Wachstum und wirtschaftlichen Fortschritt. Wissenschaft, Wirtschaft und Politik sind sich mittlerweile bewusst, dass Gründer mit ihrer unternehmerischen Tatkraft und Kreativität für die Innovationskraft Deutschlands entscheidend sind. Start-ups sind darauf spezialisiert, unternehmerische Chancen zu erkennen, frühzeitig neue Technologien anzuwenden und mit beschränkten Ressourcen neues Geschäft aufzubauen. Junge Unternehmen bringen immer wieder disruptive Innovationen hervor, die alte Technologien verdrängen und neue Märkte eröffnen.

Start-ups brauchen dafür jedoch starke Partner. Diese Kooperationen funktionieren aber nur, wenn dabei alle Beteiligten profitieren: Etablierte Unternehmen gewinnen aus der Innovationskraft, Dynamik und Kreativität der Start-ups neue Impulse, Start-ups bekommen Zugang zu Know-how, Ressourcen, Kunden, Lieferanten und Kapital. Für beide Seiten müssen sich durch eine Kooperation Chancen erschließen.

Weltweit hat sich in den vergangenen 30 Jahren eine Reihe von gut funktionierenden Innovationsclustern gebildet. Dabei nimmt das Silicon Valley eine Vorbildrolle ein – dort entstehen in atemberaubender Geschwindigkeit neue Technologien, Geschäftsmodelle und Industriezweige. Unter Führung von Professor Jerome Engel von der UC Berkeley hat die UnternehmerTUM zusammen mit elf weiteren Kollegen aus der ganzen Welt untersucht, welche Faktoren diese „Clusters of Innovation“ so erfolgreich machen:

1. HOHE MOBILITÄT

Offenheit, Flexibilität und Mobilität sind wichtige Grundeinstellungen für Gründer, Innovatoren und Kapitalgeber. Die stete Suche nach neuen Geschäftschancen führt dazu, dass Menschen zwischen Unternehmen und unterschiedlichen Entwicklungsstadien von Firmen rotieren – und damit auch ihre Erfahrungen und Kompetenzen, die für die verschiedenen Wachstumsphasen eines Start-ups relevant sind. Diese Mobilität ist ein Schlüssel für den Erfolg und die Beschleunigung des Unternehmenswachstums. Zudem spielen Kapitalgeber hier nicht nur finanziell, sondern auch als Vermittler und Brückenbauer eine zentrale Rolle.

2. SCHNELLE INNOVATIONS- UND GRÜNDUNGSPROZESSE

Alle Beteiligten haben ein gemeinsames Verständnis, wie der Gründungsprozess zum schnellen Aufbau neuer Geschäfte funktioniert und wie er sich von der üblichen Managementpraxis und den Innovationsprozessen etablierter Unternehmen unterscheidet. Schnelle Lernzyklen, Experimentieren und iteratives Vorgehen stehen bei Start-ups im Vordergrund. Gründer sind Visionäre, die trotz des hohen Risikos und der Unsicherheit von ihrer Mission oder der Aussicht getrieben sind, die Welt zu verändern und ein Vermögen zu verdienen. Fehler zu machen ist akzeptiert, und alle Beteiligten sind sich bewusst, dass Scheitern ein mögliches Resultat ist.

3. FOKUS AUF SKALIERBARE GESCHÄFTSIDEEN UND WACHSTUM

Die Notwendigkeit, im Verhältnis zum eingegangenen Risiko angemessene Renditen zu liefern, führt dazu, dass sich Entrepreneure auf skalierbare Geschäftsmodelle, globale Märkte und große Potenziale konzentrieren. Start-ups verfolgen oft zunächst eine Nischenmarkt-Strategie: Aufgrund des häufig geringeren Wettbewerbs ist es für Gründer dort einfacher, gute Profitmargen zu realisieren. Die schnelle Dominanz in einem Nischenmarkt ebnet schließlich den Weg in Massenmärkte. Dieses Denken in großen Dimensionen bedeutet, dass Start-ups von Anfang an global ausgerichtet werden: Ziel ist es, den Weltmarkt zu erobern.

4. WIN-WIN-SITUATIONEN

Entscheidend für den Aufbau starker Beziehungen sind der Interessensabgleich aller Beteiligten, die Vereinbarung von gemeinsamen Spielregeln und Zielen sowie eine faire Verteilung: Alle Partner sollten profitieren. Nur so entsteht ein Anreiz, positiv, nachhaltig und konstruktiv zusammenzuarbeiten. Eine bewährte Maßnahme sind auch gemeinsame Beteiligungen am Start-up. Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen kann dabei aber auch weit über die klassische Kooperation mit Investoren, Lieferanten und Kunden hinausgehen.



DR. HELMUT SCHÖNENBERGER, GESCHÄFTSFÜHRER UNTERNEHMERTUM GMBH

Es wäre großartig, wenn wir in Deutschland von den Erfahrungen und Herangehensweisen des Silicon Valley lernen und ein dynamisches Innovations- und Gründungsumfeld schaffen. Ziel von UnternehmerTUM und Wissensfabrik ist es, Impulse zu geben und mehr wachstumsstarke Start-ups auf den Weg zu bringen. Mit unseren Aktivitäten soll in Deutschland eine Plattform entstehen, die hilft, dass mehr junge und etablierte Unternehmen einfach und gut zusammenarbeiten.

Dieses Handbuch soll dazu Denkanstöße und konkrete Hilfestellungen geben. Darüber hinaus bieten die Wissensfabrik und UnternehmerTUM eine Vielzahl von konkreten Angeboten für Gründer und Innovatoren aus etablierten Unternehmen.

Nutzen Sie die Chancen und die Ressourcen unseres Netzwerks. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen große Ideen umzusetzen.



KNOW-HOW GENERIEREN

Die eigene Idee kennen Gründer im Detail, doch darüber hinaus mangelt es oftmals an entscheidendem Know-how. Gerade am Anfang fehlen Gründern wichtige Kompetenzen und Wissen – insbesondere, wenn sie noch studieren oder direkt von der Universität kommen! Sie haben zumeist wenig oder keine Erfahrungen im Management und in operativen Unternehmensbereichen wie dem Vertrieb, Controlling oder Marketing. Doch schnell steht man mit einem Start-up vor wichtigen Fragen: Wie spricht man professionell mögliche Kunden oder Zulieferer an? Welche Prozesse sollte man im Unternehmen aufbauen? Wie schließt man einen Investorenvertrag ab?

Etablierte Unternehmen, die bereits feste Strukturen und Prozesse haben und professionell am Markt agieren, können hier wichtige Unterstützung bieten:

GEMEINSAME START-UP-EVENTS

Start-up-Events sind die perfekte Plattform, um andere Gründer und Ansprechpartner aus etablierten Unternehmen kennenzulernen und über organisatorische Herausforderungen, Technologien oder Anwendungen zu diskutieren. Gründer bekommen qualifiziertes Feedback, Mitarbeiter etablierter Unternehmen wertvolle Impulse.

Expertenwissen im Stundentakt – Gründer profitieren im Speedmentoring der Wissensfabrik vom Erfahrungsschatz von Managern in einem persönlichen Gespräch.

SCHULUNGEN FÜR GRÜNDER

Durch Schulungen von erfahrenen Führungskräften und Experten aus Fachabteilungen gewinnen Gründer entscheidendes Know-how in Bereichen wie Personal, Einkauf oder auch Marketing.

MITNUTZUNG DER INFRASTRUKTUR

Start-ups können bestehende Ressourcen wie den Maschinenpark, Entwicklungsumgebungen oder Labore etablierter Unternehmen nutzen, um ihre eigenen Produkte zu entwickeln und dabei nahe am möglichen Kooperationspartner zu sein.

FRÜHE INNOVATIONSPROJEKTE

In möglichst frühen gemeinsamen Projekten lernen Start-ups die Arbeitsweisen und Prozesse von größeren Unternehmen kennen – so können sie ihre eigenen Strukturen von Anfang an professionell aufbauen.

KNOW-HOW

Ideen für neue Materialien – Spring School der UnternehmerTUM

Zwei Wochen, internationale Teilnehmer, eine Aufgabe – mit der Spring School bietet UnternehmerTUM ein Format, das auf einzigartige Weise unternehmerische Qualifizierung mit der Entwicklung neuer Geschäftschancen verbindet. Namhafte Industrieunternehmen stellen dabei die große und vor allem reale Aufgabe: Es gilt, für ihre modernen Materialien und Werkstoffe neue Anwendungen zu finden. Im Fokus des englischsprachigen Intensivseminars für gründungsinteressierte Masterstudenten der Technischen Universität München stehen die Generierung neuer Impulse und die Ausarbeitung innovativer Ideen für das Unternehmen. Die Spring School findet jährlich mit wechselnden Industriepartnern statt.

Die Zusammenarbeit mit Kuraray führte 2013 zu einem großen Erfolg: Das international tätige japanische Chemieunternehmen mit Europasitz in Frankfurt am Main meldete eine gemeinsam entwickelte Geschäftsidee zum Patent an. Solarkollektoren, die bei geringer Dicke aus mehreren Schichten bestehen, werden durch eine oder mehrere Klebefolien aus Polyvinylbutyral (PVB) verbunden.

Sieben Arbeitsgruppen hatten sich zwei Wochen mit potenziellen Anwendungsmöglichkeiten für das neuartige Folienmaterial aus dem Spezialpolymer beschäftigt. Nach einer einführenden Produktschulung durch den Bereich BU PVB technical der Kuraray hatten die Teilnehmer freie Bahn: So entstanden völlig neue Anwendungen für den Werkstoff.

„Die Qualität der Arbeiten der Studenten ist ausnahmslos sehr hoch: Sehr kreative und innovative Lösungen wurden erdacht, untersucht, visualisiert und präsentiert. Die ersten Marktuntersuchungen und aufgezeigten Business Cases sind als Ausgangspunkt für weitere Arbeiten sehr gut geeignet“, meint Dr. Robert Fuss, Head of BU PVB. Die Teilnehmer wiederum bekamen die Möglichkeit, Einblicke in große Unternehmen zu gewinnen. Ein Zitat: „Die Spring School bot mir die Chance, mich früh mit den Herausforderungen von globalen Playern auseinanderzusetzen und Feedback aus Unternehmenssicht zu bekommen!“

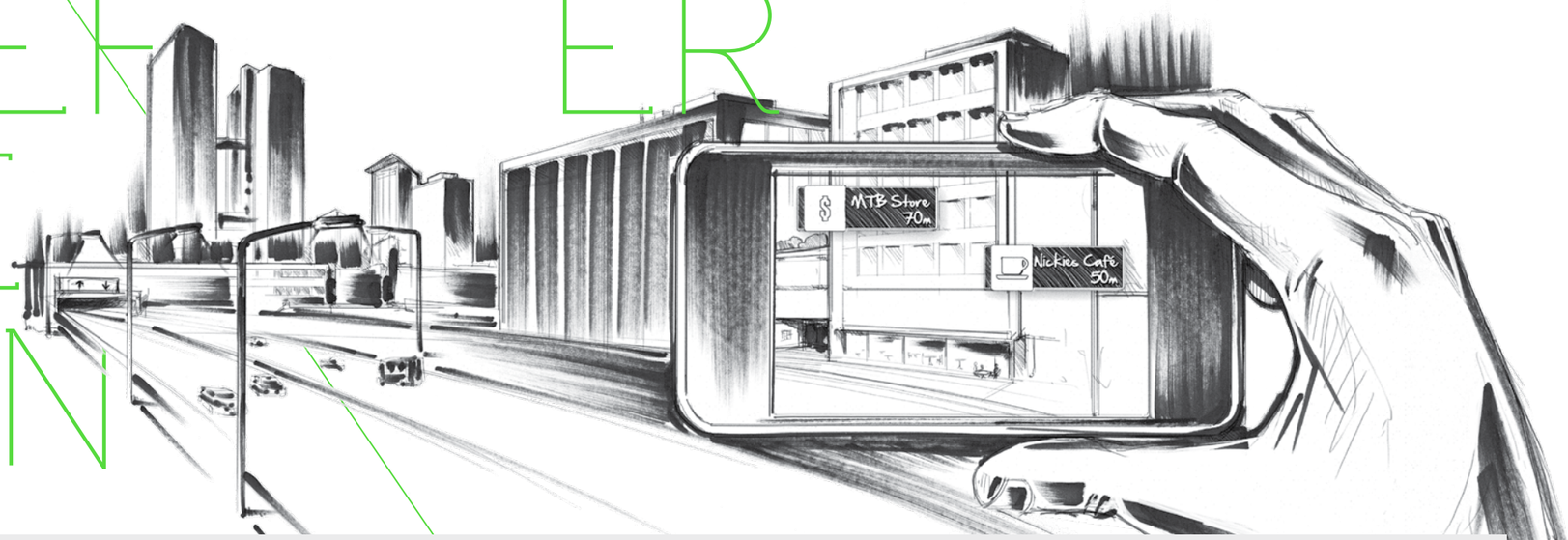
Vom Erfahrungsschatz profitieren – Speedmentoring der Wissensfabrik

Gründer fragen erfahrene Manager direkt um Rat: Gemeinsam mit UnternehmerTUM und der BASF SE entwickelte die Wissensfabrik das Projekt „Speedmentoring“. Start-ups aus allen Branchen bekommen dabei die Chance, ihr Unternehmen zu präsentieren und ihrem persönlichen Mentor anschließend ganz konkrete Fragen dazu zu stellen.

Davon profitieren nicht nur die Jungunternehmer – auch die Mentoren gewinnen: „Das Speedmentoring gibt mir die Möglichkeit, mich aus meinem Tagesgeschäft herauszunehmen und über den Tellerrand zu blicken. Durch die gemeinsame Arbeit mit den Start-ups kann auch ich meine Kompetenzen weiterentwickeln“, meint Oliver Mühlisch, einer der Mentoren von BASF.

2 START-UPS

REFERENZEN



REFERENZEN NUTZEN

Als unbekannte Player am Markt stellen junge Unternehmen für Kunden und Geschäftspartner ein Risiko dar: Hält das angebotene Produkt, was es verspricht? Wie sieht der Markt dafür wirklich aus? Ist das Gründerteam vertrauenswürdig? Um das Vertrauen möglicher Partner, Investoren und Kunden zu gewinnen, sind Referenzen unerlässlich.

Kooperationspartner können als Referenz auftreten und Kontakte erleichtern. Darüber hinaus gibt es unterschiedliche Möglichkeiten der Zusammenarbeit:

MENTORING

Erfahrene Manager begleiten Gründer und stehen bei unternehmerischen Fragen mit Rat und Wissen zur Seite.

GEMEINSAME MESSEAUFTRITTE

Start-ups können bei gemeinsamen Messeauftritten ihre Produkte an den Messeständen etablierter Unternehmen präsentieren – und so nicht nur finanziell, sondern auch in der Außenwahrnehmung davon profitieren.

Metaio lässt dank neuester Bilderkennungstechnologie Menschen einen kühlen Kopf bewahren und bringt dafür Smartphones ins Schwitzen.

TECHNOLOGIEGESPRÄCHE

Gespräche zu konkreten technologischen Ideen und möglichen Innovationen helfen Start-ups, ihre Kompetenzen zu formulieren und optimal zu positionieren.

GEMEINSAME FORSCHUNGSPROJEKTE

Die Arbeit an gemeinsamen wissenschaftlichen Projekten schafft auf beiden Seiten Vertrauen – die Basis für weitere Kooperationen.

Gemeinsam visionär – das Start-up Metaio forscht mit Partnerunternehmen

Dr. Thomas Alt gründete 2003 zusammen mit Peter Meier die Metaio GmbH. Als weltweit führendes Unternehmen im Bereich Augmented Reality konzipiert und entwickelt Metaio Softwareprodukte für visuell interaktive Lösungen zwischen der virtuellen und der realen Welt.

Welche Bedeutung hatten Forschungsprojekte mit etablierten Unternehmen für die Entwicklung von Metaio?
Dr. Thomas Alt: „In den ersten Jahren haben wir unser Start-up fast ausschließlich mit Entwicklungsprojekten finanziert – meist für die Industrie, aber auch für öffentlich finanzierte Forschungsprojekte von Bund, Ländern oder der EU. Bei öffentlichen Forschungsprojekten wird meist zusammen mit einem Konsortium aus Unternehmen geforscht. Dies ermöglichte uns, Kontakte zu mehreren Unternehmen aufzubauen und uns am Markt zu profilieren."

Wie entstehen solche Entwicklungsprojekte?
Dr. Thomas Alt: „Durch meine berufliche Vergangenheit kannte ich bereits Ansprechpartner für Forschung und Vorfeldentwicklung bei einigen relevanten Unternehmen. Wir sind auf sie zugegangen und haben gemeinsame Forschungsprojekte angeboten. Die Projekte waren als Referenz extrem wichtig – dadurch bekamen wir dann relativ schnell weitere Anfragen. Mehr, als wir eigentlich bearbeiten konnten! Und auch heute kommen die Kunden vorwiegend auf uns zu."

Wie kann man sich eine solche Zusammenarbeit vorstellen?
Dr. Thomas Alt: „In der Industrie ist der Kunde König: Man entwirft einen Prototyp, und der Kunde sagt, welche Idee ihn stört oder was er gut findet. Bei den öffentlichen Forschungsprojekten gibt es klare Regularien und Abschlussberichte, die veröffentlicht werden."

Was waren die größten Schwierigkeiten?
Dr. Thomas Alt: „Die schwierigste Frage ist ganz klar: Wem gehört was? Sobald es um geistiges Schutzrecht geht, ist es extrem heikel! Natürlich muss auch das bereits bestehende Wissen geschützt werden."

Kann man dies rechtlich regeln? Beispielsweise durch Entwicklerverträge?
Dr. Thomas Alt: „Spezielle Entwicklerverträge sind unrealistisch. Bis heute ist für uns und unsere Partner die Abgrenzung zwischen Grundsoftwaremodul und Applikation ein Problem. Als Neuling muss man Ausschreibungsunterlagen und spezielle Verträge meist akzeptieren. Selten halten nach einer gemeinsamen Forschungsarbeit beide Unternehmen ein Patent oder Schutzrecht, da dies meist einen zu hohen Verwaltungsaufwand bedeuten würde. Man einigt sich stattdessen darauf, dass eine Partei das Patent hält und der anderen das Nutzungsrecht gewährt wird."

PILOT-KUNDEN



2 START-UPS

PILOTKUNDEN AKQUIRIEREN

Die ersten Aufträge durch Pilotkunden sind für Start-ups nicht nur finanziell immens wichtig: Nur anhand qualifizierten Feedbacks der Kunden kann ein innovatives Produkt oder eine neuartige Dienstleistung spezifiziert und optimiert werden und so erfolgreich am Markt bestehen.

Die Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner als Pilotkunde kann dabei unterschiedlich ausgestaltet sein:

GEMEINSAME KONZEPTENTWICKLUNG

Start-ups bekommen bei der Entwicklung ihres Konzepts wichtigen Input des etablierten Unternehmens.

PRODUKTTESTS DURCH EXPERTEN

Etablierte Unternehmen haben die Ressourcen, die technologischen Lösungen von Start-ups praxisnah zu erproben – mit diesem Feedback kann die Innovation an die tatsächlichen Kundenbedürfnisse angepasst werden.

Der Roding Roadster Electric fährt dank zweier Radnabenmotoren bei minimalem Gewicht der Konkurrenz mit bis zu 2500 Nm Drehmoment davon.

PROTOTYPEN UND KONZEPTE

Im Rahmen großer Innovationsprojekte etablierter Unternehmen können Start-ups ihre Ideen einbringen und mit Modellen und Prototypen visualisieren – das nutzt nicht nur den Gründern, sondern auch den Unternehmen, die mit diesen innovativen Produkten oder Dienstleistungen ihre Zukunftskonzepte weiterentwickeln können.

PILOTPROJEKTE

Start-ups können ihr Produkt, aber auch ihr Spezialwissen in Innovationsprojekten mit etablierten Unternehmen lukrativ einsetzen und weiterentwickeln. Dabei sollten sie aber den rechtzeitigen Wechsel vom Service- zum Produktanbieter nicht verpassen!

Gemeinsam zum schnellen Elektrofahrzeug – Roding Automobile kooperiert mit Siemens

Im Rahmen eines Forschungsprojekts zum Thema Elektromobilität kooperierte die Roding Automobile GmbH mit der Siemens AG: Dank der leichten und modularen Carbon-Leichtbauweise eignet sich der innovative Sportwagen des Start-ups besonders gut, um die alternativen Antriebe von Siemens zu integrieren und zu testen. So entstand gemeinsam der Roding Roadster Electric. Robert Maier ist Gründer und Geschäftsführer der Roding Automobile GmbH.

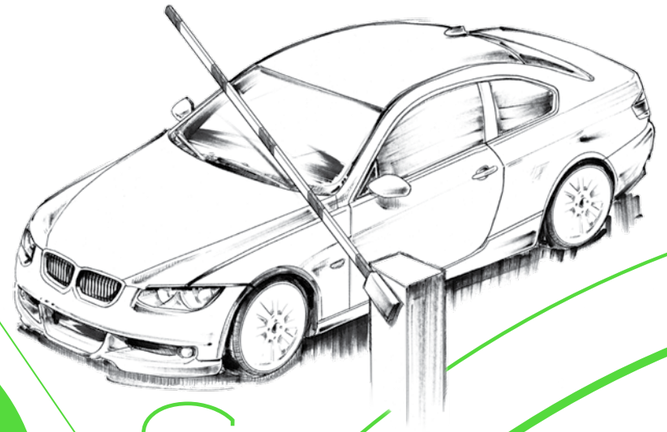
Wie entstand das gemeinsame Pilotprojekt?
Robert Maier: „In diesem Fall kam Siemens auf uns zu: Sie haben uns bei einem Test auf einem Flugplatz angesprochen. Unsere Öffentlichkeitsarbeit hat sich also ausgezahlt – dadurch kannten viele Firmen der Branche Leichtbau und Fahrzeugbau uns und unser Produkt bereits. Siemens Corporate Technology suchte zu dem Zeitpunkt eine Plattform für ihr neues Forschungsprojekt. Unser Sportwagen Roding Roadster hat sich aufgrund seines extrem leichten Gewichts und seiner modularen Bauweise als Plattform angeboten."

Inwiefern profitierte Siemens von der Roding-Plattform?
Robert Maier: „Bei dem Projekt ging es darum, sowohl eine neue Fahrzeugarchitektur als auch einen innovativen Radnabenantrieb zu entwickeln und zu testen. Siemens suchte einen Partner jenseits der großen Automobilunternehmen, um während der Entwicklung unabhängig zu bleiben. Es sollte ein Partner sein, der flexibel Änderungswünsche möglich macht. Unser Team konnte sich schnell an flexible Anforderungen anpassen. Gemeinsam verbinden wir so die Zukunftsthemen Faserverbundleichtbau und Elektromobilität."

Was war Ihr größter Nutzen aus der Zusammenarbeit?
Robert Maier: „In der Endphase der Entwicklung unseres Fahrzeugs im Rahmen dieses konkreten Engineering-Auftrags war natürlich Umsatz wichtig. Außerdem haben wir enorm davon profitiert, so früh professionell agieren zu müssen und zu sehen, dass auch etablierte Unternehmen Einheiten haben, die innovativ denken, kurze Entscheidungswege haben und mutig neue Dinge wagen. Die Verantwortlichen bei Siemens hatten Verständnis für die Entwicklung von Prototypen – das hat auch uns geholfen!"

Und was war Ihr wichtigstes Learning?
Robert Maier: „Wir konnten ganz klar unsere Kernkompetenz schärfen: Wir fokussieren uns darauf, ein Experte für strukturverstärkenden Faserverbundleichtbau zu sein. Wir konnten zudem lernen, was große Unternehmen schätzen: eine kompetente, flexible und innovative Mannschaft, die mit tollem Einsatz gemeinsam Dinge löst. Dies ist ein Wert, den man auch großen Unternehmen verkaufen kann!"

2 START-UPS



RESSOURCEN NUTZEN

Um ein Unternehmen aufzubauen, braucht es Ressourcen und Know-how in den unterschiedlichsten Bereichen. Da Gründer häufig keine oder wenig Management- und Branchenerfahrung haben, fehlt im Start-up oftmals wichtiges Know-how. Für junge Unternehmen ist es jedoch sowohl finanziell wie auch zeitlich sehr aufwendig, dieses Wissen, eine solide Infrastruktur sowie Vertriebsnetzwerke selbst aufzubauen.

Durch die Kooperation mit bestehenden Unternehmen bekommen Start-ups Zugang zu den dringend benötigten Ressourcen. Die Nutzung kann dabei ganz unterschiedlich gestaltet sein:

GEMEINSAME TRAININGS

Gründer können an den Weiterbildungen etablierter Unternehmen teilnehmen oder in gemeinsam organisierten und gestalteten Trainings ihr Know-how erweitern.

VERTRIEBSKOOPERATIONEN

Start-ups können das bestehende Distributionsnetz etablierter Unternehmen nutzen, um ihr Produkt separat oder im Bündel mit den Leistungen des Partners zu vertreiben. Dabei profitieren aber nicht nur die Gründer: Der strategische Mehrwert aus dem erweiterten Angebot nutzt auch den etablierten Unternehmen!

baimos technologies lässt Autoschlüssel alt aussehen und Smartphones mit Fahrzeugen kommunizieren. Durch die BlueID-Technologie können beispielsweise Fahrzeuge gestartet, Schranken geöffnet, Beleuchtungssysteme gesteuert und Serverräume verschlossen werden.

GEMEINSAME ENTWICKLUNGSPROJEKTE

Etablierte Unternehmen haben die nötige und kostenintensive Infrastruktur, um Forschungs- und Entwicklungsprojekte optimal durchführen zu können – gemeinsame Projekte eröffnen Start-ups den Zugang zu diesen Laboren und Produktionsstätten.

LIZENZIERUNG VON PATENTEN

Start-ups erhalten günstige oder kostenlose Lizenzen für die Patente etablierter Unternehmen.

Kooperationen öffnen Türen – baimos technologies arbeitet mit Marquardt zusammen

Das 2006 gegründete Unternehmen baimos technologies öffnet mit dem Smartphone Tür und Tor: Philipp Spangenberg und Markus Weitzel entwickelten die BlueID-Technologie, die Smartphone-Apps zum digitalen Schlüsselbund macht. Schon seit 2007 arbeiten die Gründer eng mit dem Automobilzulieferer Marquardt zusammen und eröffneten sich so neue Chancen. Dr. Harald Marquardt ist Sprecher der Geschäftsführung (CEO) der Marquardt Gruppe.

Wie ist der Kontakt zustande gekommen?
Philipp Spangenberg: „Auf dem Mitgliedertag der Wissensfabrik 2007 bekamen wir die Chance, uns und unser Produkt vorzustellen. Daraufhin hat uns der damalige Geschäftsführer und heutige Beirat Matthias Marquardt angesprochen."

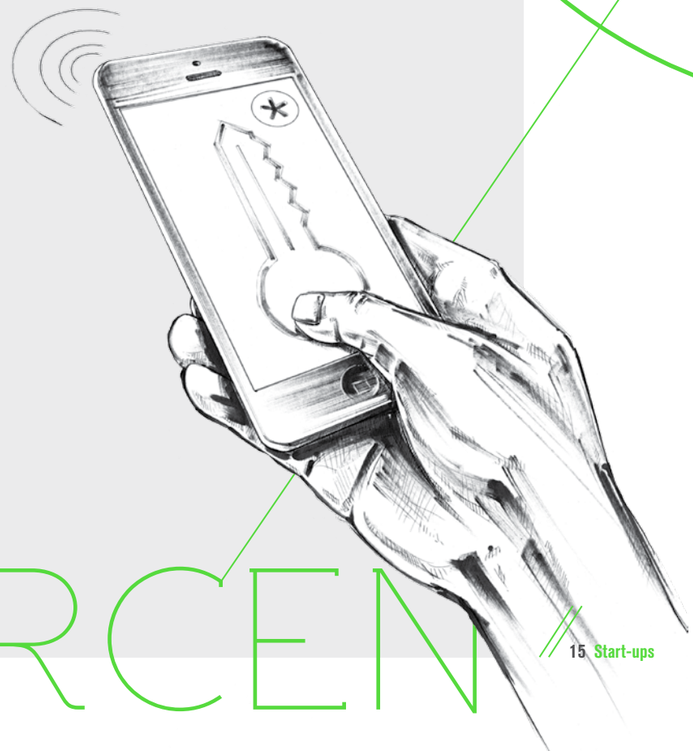
Wie sahen die ersten Schritte der Zusammenarbeit aus?
Dr. Harald Marquardt: „Nachdem wir das Potenzial in baimos technologies erkannt hatten, bezog sich die Zusammenarbeit anfangs auf die Entwicklung einer Marktstrategie für die Automobilindustrie und den Aufbau eines Demonstrationsfahrzeugs. Wir konnten mit unserem Know-how im Bereich der technischen Marktanforderungen und der Strategieumsetzung unterstützen. Auch von unserem weitreichenden Netzwerk zu namhaften Herstellern konnte baimos technologies profitieren."

Was waren die größten Hürden, und wie haben Sie diese überwunden?
Dr. Harald Marquardt: „Gezwungenermaßen fehlt einem Unternehmen mit jungen Gründern Erfahrung. Daher lag es an uns, das Verständnis für qualitative und zeitliche Anforderungen speziell in der Automobilindustrie zu schaffen."

Philipp Spangenberg: „Ja. Als größte Herausforderung haben sich die starken zeitlichen Unterschiede der Entwicklungszyklen zwischen Fahrzeugen und Apps herauskristallisiert. Durch die Erfahrung und die professionelle Vorgehensweise ist es uns heute möglich, in dieser herausfordernden Umgebung zukunftsorientierte Ansätze nachhaltig zu verfolgen."

Welche Vorteile bietet Marquardt als Familienunternehmen für junge Unternehmen wie baimos technologies?
Dr. Harald Marquardt: „In Großkonzernen gibt es überwiegend starre Strukturen und Entscheidungszyklen. Deswegen scheuen sie das Risiko, mit neuen Ideen und jungen Unternehmen, die teilweise kaum Referenzen vorzuweisen haben, zusammenzuarbeiten. Wir sind an dieser Stelle offener, haben allerdings auch immer kommuniziert, dass die finanziellen Ressourcen limitiert sind. Durch unsere flachen Hierarchien und den direkten Kontakt zu den Entscheidungsträgern auf technischer und kaufmännischer Ebene funktioniert die Kommunikation mit baimos technologies einfacher, schneller und persönlicher."

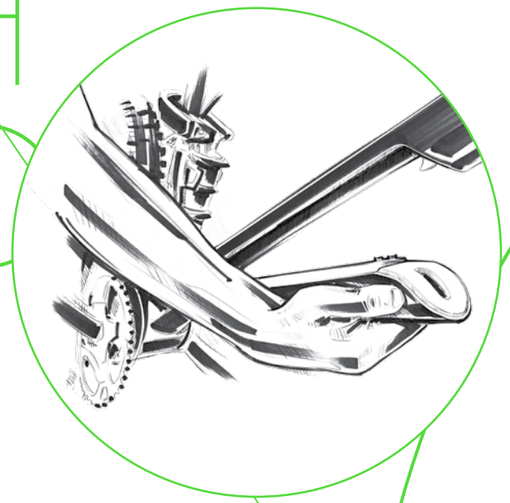
Wie hat baimos technologies von der Zusammenarbeit profitiert?
Philipp Spangenberg: „Die größten Nutzen waren sicherlich der direkte Zugang zu speziellem Branchenwissen und die wesentlich gesteigerte Sichtbarkeit unseres Unternehmens im Markt. Im Bereich der Mobility Services stehen große Schritte unmittelbar bevor. Wir dürfen uns freuen, die Früchte der gemeinsamen Arbeit bald zu ernten."



SOURCEN

TECHNOLOGIE

2 START-UPS



TECHNOLOGIEPARTNER FINDEN

Insbesondere technologiegetriebene Start-ups benötigen oftmals Sonderfertigungen und spezielle Werkstoffe in kleinen Mengen. Das stellt junge Unternehmen vor immense Probleme: Für Zulieferer lohnt es sich selten, ihre Angebote bei geringen Bestellmengen speziellen Kundenwünschen anzupassen. So ist es für Start-ups häufig schwierig und sehr teuer, die benötigten Materialien zu bekommen – insbesondere, da es vielen Start-ups zu Beginn schwerfällt, frühe Zahlungsziele zu erfüllen.

Hier kann eine Technologiepartnerschaft in vielerlei Hinsicht helfen:

TECHNOLOGIEBERATUNG

Start-ups haben oftmals keine oder nur wenig Erfahrung mit speziellen Werkstoffen und deren Verarbeitung – dabei können die Experten des etablierten Unternehmens, mit ihrer Beratung weiterhelfen.

LIEFERUNG VON SONDERFERTIGUNGEN

Die enge Zusammenarbeit mit etablierten Partnern erleichtert die Bestellung von Sonderfertigungen oder Spezialmaterial in kleinen Mengen.

GEMEINSAME GRUNDLAGENFORSCHUNG

Langfristige und strategische Forschungsprojekte stellen die Basis für eine spätere Kooperation dar und steigern auf beiden Seiten die Innovationskraft.

INNOVATIONS-OUTSOURCING

Nicht immer können unternehmenseigene Innovationen innerhalb der Strukturen eines etablierten Unternehmens umgesetzt werden – hier können Unternehmen ausgründen oder Start-ups einspringen. Unternehmen haben so die Chance, an wichtigen Trends teilzuhaben, ohne ihre Kernressourcen zu erschöpfen.

Evation elektrisiert sportliche Freizeitbiker durch einen in den Rahmen integrierbaren Antriebspack – eine kompakte Antriebseinheit mit Motor, Elektronik und Akku. Das Getriebe sitzt gut versteckt im Kurbellager und wiegt weniger als 1kg. Der Akkustand wird über ein Display am Lenker abgelesen. 2015 sollen die ersten Antriebe verfügbar sein, 2016 sind dann komplette Bikes im Handel.

GOOGLE



Clever unterwegs mit Evation – FAZUA entwickelt „evation", das Antriebssystem für E-Bikes

Marcus Schlüter ist Co-Gründer der FAZUA GmbH.

Welche Erfahrungen haben Sie mit Kooperationen gemacht?
Marcus Schlüter: „Wir haben früh mit etablierten Unternehmen in der technischen Entwicklung zusammengearbeitet und konnten sehr vom Know-how unserer Partner profitieren. Das war eine große Hilfe!"

Welchen Nutzen hatten Sie von diesen Kooperationen?
Marcus Schlüter: „Unsere Partner haben uns zum Teil pro bono unterstützt. Beispielsweise mit kostenlosen Prototypen sowie kostenloser Entwicklungsberatung. Die Kooperationen waren sehr eng und werden heute noch fortgeführt."

Gibt es weitere Aspekte, die Sie gelernt haben?
Marcus Schlüter: „Wir hatten zu Beginn eine Kooperation mit einem Industriepartner angestrebt, den wir als Pilotkunden und Entwicklungspartner unseres Antriebssystems gewinnen wollten. Da dieser bereits schlechte Erfahrungen mit Start-ups gemacht hatte, kam letztendlich keine Kooperation zustande. Man sollte sich Optionen schaffen, um nicht von einzelnen Partnern abhängig zu sein, und diese Chancen dann ergreifen. Bei all unseren Kooperationen haben wir gelernt, professionell zu interagieren, beispielsweise konkrete Vereinbarungen festzuhalten, einen Projektplan zu erstellen oder Verträge aufzusetzen."

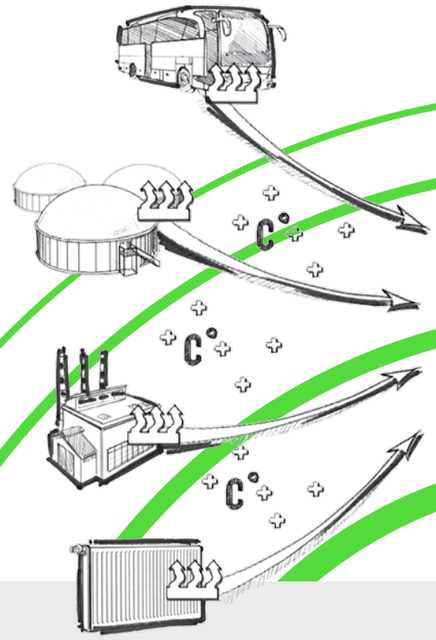
Welche Tipps haben Sie für junge Gründer?
Marcus Schlüter: „Man muss ein gewisses Risiko eingehen, man muss die Türen ein bisschen öffnen, damit es überhaupt interessant wird für den Kooperationspartner und Vertrauen aufgebaut werden kann. Dann gilt: Man muss sich so präsentieren, wie man ist, und kein unrealistisches Bild von seiner eigenen Leistungsfähigkeit zeichnen – das führt nur zu unbefriedigten Erwartungen."

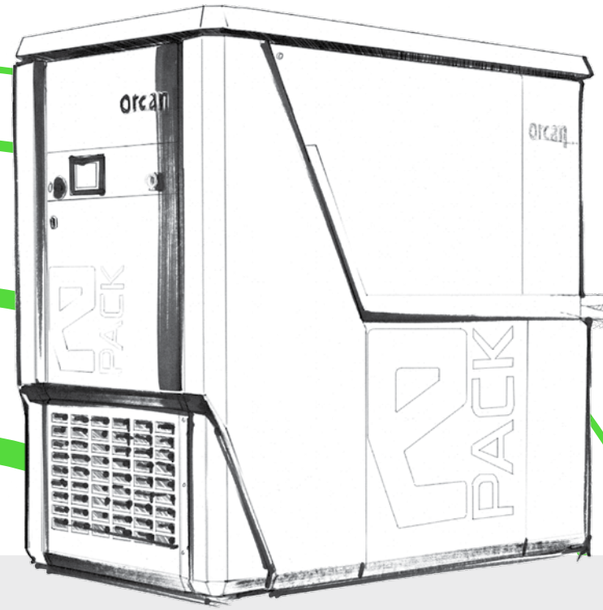
Unseren Partnern auf Lieferantenebene verdanken wir viel: Sie haben früh an uns geglaubt, haben uns Material zur Verfügung gestellt und sind Kooperationen mit uns eingegangen. So eine langfristig orientierte Partnerschaft ist für beide Seiten gewinnbringender als ein rein preisgetriebener Lieferantenwechsel pro Quartal.
Dr. Andreas Sichert, Gründer der Orcan Energy GmbH

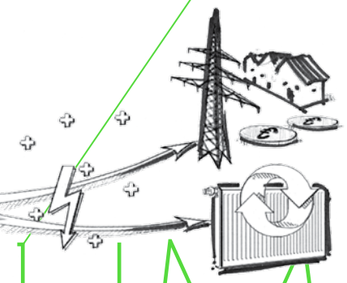
Die Stangl & Kulzer Gruppe hat uns nicht nur finanziell unterstützt. Wir erhielten auch fertigungstechnisches Know-how.
Robert Maier, Gründer und Geschäftsführer der Roding Automobile GmbH

2 START-UPS

WACHSTUM







WACHSTUM SICHERN

Wachstum braucht Kapital, doch den meisten Gründern fehlt es an finanziellen Mitteln. Neben Fremdkapital und Wagniskapital gibt es für junge Unternehmen auch die Möglichkeit, ihre Finanzierung durch Corporate Venture Capital (CVC) zu sichern. Dabei investieren etablierte Unternehmen über ihre CVC-Einheiten oder ihre Mergers & Acquisitions-Abteilungen direkt in Start-ups, die für sie strategische Relevanz haben.

Derartige Beteiligungen können unterschiedlich ausgestaltet sein:

AUFSICHTSRATSMANDATE

Erfahrene Manager des Partnerunternehmens stehen als Beirat oder Aufsichtsrat den Gründern zur Seite, beraten bei wichtigen strategischen Entscheidungen und stellen wertvolle Kontakte her.

INVESTITION IN VC-FONDS

Bei einer indirekten Investition von Unternehmen über externe VC-Gesellschaften dienen die Fondsmanager als Brückenbauer zwischen jungen und etablierten Unternehmen.

JOINT VENTURES

Dank eines gemeinsamen Joint Ventures kann das unternehmerische Risiko für beide Seiten reduziert werden.

DIREKTE BETEILIGUNG

Gründer profitieren nicht nur finanziell, sondern auch von der Erfahrung des etablierten Unternehmens, das durch seine Venture-Capital-Sparten direkt investiert.

Orcans kompakte Technologie verwandelt heiße Luft in Elektrizität und hilft so beim Energie- und Geldsparen. Durch Orcans ePack kann Strom frei von CO_2 direkt an Abwärmequellen, beispielsweise in Industrieanlagen erzeugt werden und Energie so recycelt werden.

Frisches Geld für smarte Energie – E.ON investiert in das Start-up Orcan Energy

Strom aus Abwärme – mit dieser Idee starteten 2008 die Gründer der Orcan Energy GmbH. Sie entwickelten eine Technologie, mit der sich Abwärme aus Industrie und Verkehr noch besser und kompakter zur Stromgewinnung nutzen lässt. Nach Ende der Förderung durch den EXIST-Forschungstransfer brauchte die Ausgründung aus der Technischen Universität München finanzielle Mittel, um die Entwicklung ihrer innovativen ORC-Technologie fertigzustellen. Die E.ON SE baute zu diesem Zeitpunkt ihre Venture-Capital-Strategie weiter aus – mit dem ganz klaren Fokus auf dezentrale und neuartige Energietechnologien. So investierte das Unternehmen nach ersten Erfolgen 2013 in das vielversprechende Start-up und dessen Technologie. Durch den Einstieg erhält E.ON Zugang zu innovativen Energielösungen und kann das eigene Angebotsspektrum erweitern. Orcan Energy wiederum profitiert nicht nur finanziell von seinem neuen Investor: Das Start-up-Unternehmen bekommt Zugang zum breiten Know-how des großen Partners und zu dessen Netzwerk. „Wir helfen unseren neuen Partnerunternehmen, unsere Markterfordernisse zu verstehen, und ermöglichen ihnen den Zugang zu unserer Infrastruktur und unseren Märkten“, sagt Dr. Urban Keussen, Senior Vice President Technology & Innovation bei E.ON.

Die Kooperation mit Kinshofer, einem Anbieter für Ladekran- und Baggeranbaugeräte, war für uns sehr erfolgreich. Wir konnten unsere innovative Baggersteuerung auf dessen Messestand auf der bauma 2013 ausstellen und haben von Kinshofers Know-how und guten Referenzen profitiert. Für Kinshofer wurde der gemeinsame Messeauftritt ein großer Erfolg. Der gemeinsam konzipierte Messeauftritt mit Vorführbagger entwickelte sich zu einem wahren Publikumsmagnet, da jeder Messebesucher sowohl die Kinshofer-Produkte als auch unsere innovative Baggersteuerung an einem echten Bagger ausprobieren konnte. Auf dem Gebiet der Steuerungstechnik für mobile Arbeitsmaschinen konnte Vemcon sein Know-how einbringen und Detailfragen der Messebesucher beantworten.
Bakir Kreso, CFO Marketing & Sales der Vemcon UG, WECONOMY-Gewinner 2013

Eine Kooperation bietet auch für etablierte Unternehmen Chancen – mehr dazu lesen Sie in der anderen Hälfte des Handbuchs!

KOOPERATIONEN

START-UPS

3

KOOPERATIONEN VORBEREITEN

Kooperationen bieten viele Chancen – aber natürlich auch einige Unsicherheiten für beide Seiten. Obwohl jede Zusammenarbeit zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen individuell gestaltet wird, gibt es Herausforderungen, mit denen sich die meisten Partner von Anfang an befassen sollten. Wenn Start-ups eine Kooperation in die Wege leiten wollen, sollten sie einige Dinge beachten:

ZIELE BESTIMMEN UND AUFMERKSAMKEIT GEWINNEN

Zunächst ist es für Gründer wichtig, sich über die eigenen Ziele im Klaren zu sein: Was möchte man mit einer Kooperation erreichen? Was erwartet man sich davon? Mit einem spannenden Prototyp oder Produkt und öffentlichen Auftritten können Start-ups anschließend die nötige Aufmerksamkeit erzeugen – auch bei möglichen Kooperationspartnern!

ANSPRECHPARTNER FINDEN UND VERSTEHEN

Oftmals ist es für junge Gründer schwierig, in großen Unternehmen den passenden Ansprechpartner für sich und ihre Idee zu identifizieren und diesen richtig anzusprechen. Außerdem ist es wichtig, den Partner und sein Umfeld zu verstehen – immerhin arbeiten Start-ups und etablierte Unternehmen häufig vollkommen unterschiedlich.

POSITION BESTIMMEN UND VERHANDLUNGEN PLANEN

Gründer sollten sich frühzeitig im Team Gedanken machen, wie ihr Verhandlungsspielraum aussieht und wer in welcher Rolle bei den Verhandlungen dabei ist. Außerdem gilt es abzuwägen, wie viele Informationen zu ihrer innovativen Idee sie wann und mit wem teilen, um sich einerseits zu schützen und andererseits eine Zusammenarbeit überhaupt möglich zu machen.

VERHANDLUNGEN FÜHREN UND ABSCHLIESSEN

Ob Verhandlungen erfolgreich verlaufen oder nicht, hängt sowohl von der inhaltlichen wie auch von der menschlichen Ebene ab. Am Ende der Verhandlung sollten die Partner eine faire Zusammenarbeit mit Perspektiven für beide Seiten vereinbart haben.

ZIELE BESTIMMEN UND AUFMERKSAMKEIT GEWINNEN

Die erste Frage, die sich Gründer stellen sollten, lautet: Was will ich mit einer Kooperation eigentlich erreichen? Was sind meine Ziele für diese Zusammenarbeit?

Dazu zählen die eigenen Erwartungen an das Verhandlungsergebnis und Angebote für den Partner, aber auch ganz klar, welche Aspekte für das junge Unternehmen verhandelbar und welche nicht verhandelbar sind.

Außerdem gilt es, sich zu überlegen, welche Unternehmen als Partner infrage kommen können. Dabei sollten mögliche Partner nach strategischen Gesichtspunkten gesucht und ausgewählt werden. Und nicht immer ist der bekannteste Name der Branche die beste Wahl für das junge Unternehmen: Je nach Produkt, Umfeld und den eigenen Zielen sind weniger naheliegende Unternehmen oft die besseren Partner.

Die Wahl des Kooperationspartners ist nicht immer leicht – anhand von Markteigenschaften kann die Auswahl jedoch eingegrenzt und an die eigene strategische Ausrichtung angepasst werden. Infrage kommen dabei sowohl Zulieferer oder Abnehmer des eigenen Produkts in Kern- oder Nischenmärkten als auch Technologiespezialisten oder Experten auf funktionaler Ebene mit speziellem Vertriebs- oder Marketingwissen. Start-ups sollten im Vorfeld strukturiert Informationen einholen, um ein gutes Verständnis für den potenziellen Kooperationspartner zu bekommen. Dies beinhaltet beispielsweise die Unternehmensstrategie und die finanzielle Lage sowie den bisherigen Umgang des Unternehmens mit Start-ups. Dazu können Gründer auch Referenzen bei anderen Start-ups einholen. Auf Basis dieser Informationen kann der Kreis an möglichen zukünftigen Partnern eingegrenzt werden.

Schließlich gilt es, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Denn Gründer brauchen öffentliche Aufmerksamkeit für ihre Innovation – so können sie sich besser auf dem Markt positionieren und für ihre Kunden und potenziellen Partner an Attraktivität gewinnen. Doch als neuer und unbekannter Spieler ist das gar nicht so leicht! Hier können Auftritte auf Fachmessen, Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Fachpublikationen sowie Teilnahmen an Innovations- und Gründungswettbewerben helfen, die eigene Sichtbarkeit zu steigern. Leuchtturmprojekte, die das eigene Produkt emotional interessant darstellen, helfen ebenfalls, sich attraktiv zu präsentieren, und nutzen so dem Unternehmenserfolg – auch wenn sie nicht direkt zu Umsatz führen! Öffentliche Aufmerksamkeit für spannende Innovationen und ein kompetentes Gründerteam überzeugen nicht nur potenzielle Partner und zukünftige Kunden, sondern auch Investoren.

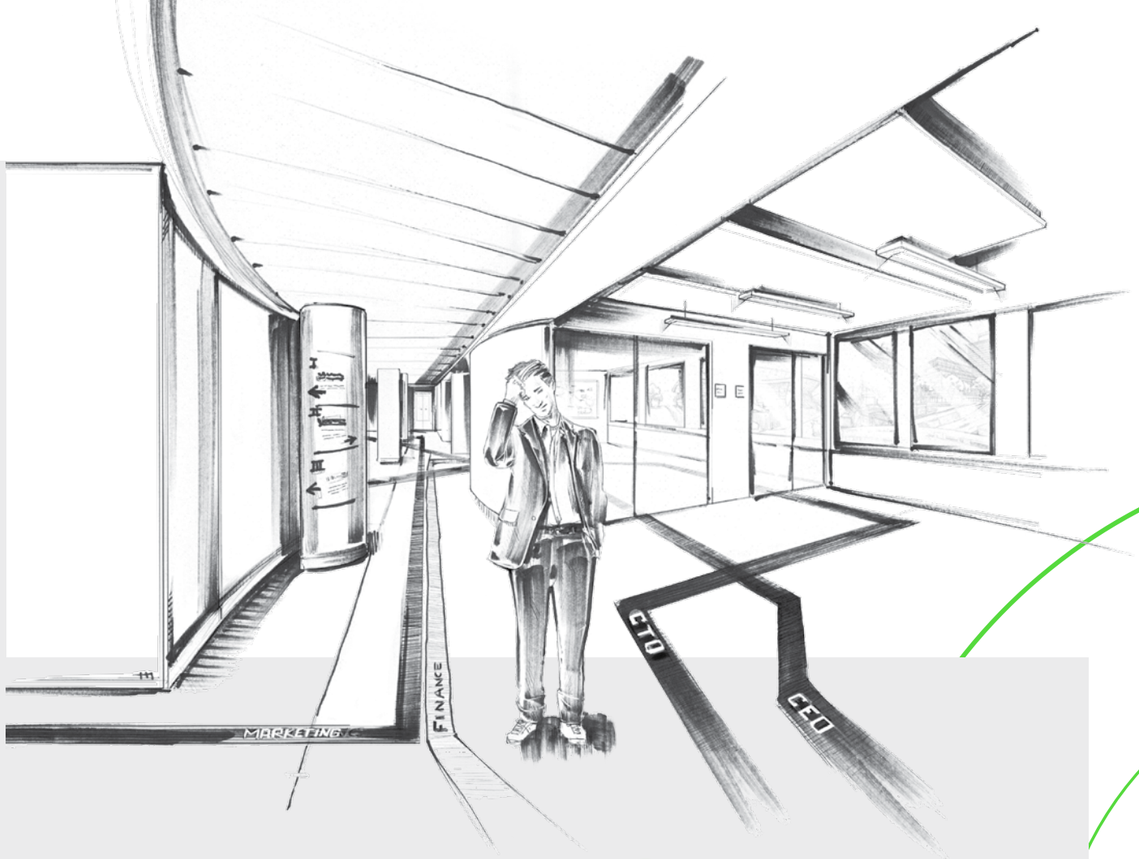
ANSPRECHPARTNER FINDEN UND VERSTEHEN

Bei der Ansprache großer und komplexer Unternehmen kann es für junge Gründer schwierig sein, den passenden Ansprechpartner für sich zu identifizieren. Insbesondere, da sich die richtige Person je nach angestrebtem Projekt auf verschiedenen Hierarchiestufen und in unterschiedlichen Abteilungen befinden kann.

Fachexperte, Abteilungsleiter oder gar Vorstand – jeder Ansprechpartner bietet für Start-ups Vorteile und Nachteile. Die einen sind zwar operativ mit den betreffenden Themen befasst, haben jedoch keine Entscheidungskompetenzen. Die anderen hingegen sind mit partieller oder auch voller Budget- und Entscheidungsverantwortung ausgestattet, treffen aber vor allem strategische Entscheidungen. Es braucht Unterstützer auf verschiedenen Ebenen, damit die Entscheidungen auch gut umgesetzt werden. Hier gilt es, genau abzuwägen, wen man wie anspricht! Denn auch die Art und Weise der Erstkommunikation muss auf den jeweiligen Ansprechpartner und seine Stellung im Unternehmen zugeschnitten sein.

Start-ups sollten sich außerdem gleich zu Beginn überlegen, welchen Bedarf ihrer Kunden sie adressieren wollen. Nur so können sie den richtigen Ansprechpartner auch zielgerichtet ansprechen und von den Vorteilen einer Kooperation überzeugen.

	INTERESSEN	ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN
STRATEGISCHE PERSPEKTIVE ↓		
Topmanagementebene (z. B. Vorstand)	• Plant über langfristigen Horizont • Bringt strategisch bedeutsame Projekte und Themen voran • Nicht operativ involviert	• Trifft finale Entscheidung • Verantwortet Budget • Steuert über Mitgliedschaft in Lenkungsausschuss/ Sounding Board
Leitungsebene (z. B. Hauptabteilungsleiter)	• Grundsätzliches Interesse an Innovation in zuständigem Bereich • Treibt Umsetzung von Fachthemen	• Begrenzt durch Budgetvorgaben • Schlägt Budgetverteilung auf Fachebene vor • Lenkt Projekte
Fachebene (z. B. Projektleiter)	• Setzt innovative Ideen um und arbeitet operativ mit Partner zusammen • Managt Lieferanten und Partner operativ (steuert z. B. Rechnungsstellung)	• Besitzt Budgetverantwortung • Treibt operative Umsetzung von Entscheidungen • Erarbeitet Vorschläge zu Innovationsprojekten an Fachebene
↑ FACHPERSPEKTIVE		



Die Strukturen und Prozesse, aber auch die Unternehmenskultur etablierter Unternehmen erscheinen Start-ups häufig intransparent. Die oft komplexen und langen Entscheidungswege, die geringe Flexibilität und die stark arbeitsteiligen Prozesse in großen Unternehmen stehen den Strukturen von Start-ups diametral gegenüber. Gründer entwickeln nicht nur ihr Produkt oder ihre Dienstleistung neu, sondern müssen in kürzester Zeit auch ein funktionstüchtiges Unternehmen aufbauen – dafür braucht es Flexibilität, schnelle Entscheidungen und oftmals viel Pragmatismus und Improvisationstalent.

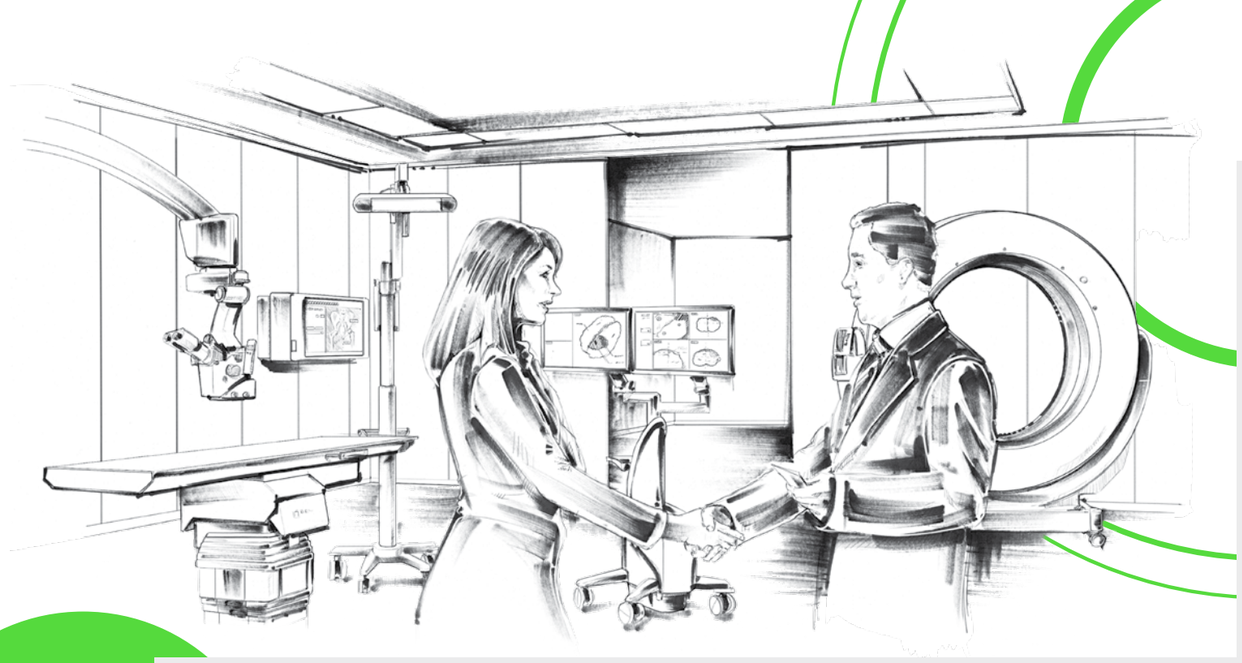
Um trotzdem eine erfolgreiche Kooperation in die Wege leiten zu können, müssen sich beide Partner dieser strukturellen Unterschiede bewusst sein und gemeinsam versuchen, die getroffenen Vereinbarungen immer wieder an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Nur so kann jede Seite ihren Teil der Zusammenarbeit auch erbringen!

Im Labyrinth des Konzerns – wen Start-ups ansprechen sollten

Für Start-ups mit ihren neuartigen Prozessen und Produkten ist es nicht immer leicht, in den arbeitsteiligen Strukturen von Unternehmen den passenden Ansprechpartner zu finden. Aufgrund der verteilten Kompetenzen ist es äußerst wichtig, gleichzeitig auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Bereichen Unterstützer zu gewinnen.

Im Rahmen der Kooperationsverhandlungen wird von der führenden Fachabteilung oft eine Vielzahl weiterer Personen einbezogen: beispielsweise aus dem Einkauf, der Rechtsabteilung, der Qualitätssicherung, der Strategieentwicklung und der Öffentlichkeitsarbeit. Dieser interne Abstimmungsprozess kann aufwendig und zeitintensiv sein!

Start-ups sollten versuchen, die Aufgaben, den Hintergrund, die Befindlichkeiten und Interessen der involvierten Personen zu verstehen, und sich Gedanken machen, welchen Arbeitsstil, welchen Entscheidungsspielraum und welche Motivation alle Beteiligten haben. Tipp: Sie werden erfolgreicher sein, wenn Sie mit etablierten Strukturen arbeiten statt dagegen.



Brainlabs Software sorgt dafür, dass chirurgische Eingriffe weniger einschneidende Erlebnisse werden.

3 START-UPS

POSITION BESTIMMEN UND VERHANDLUNGEN PLANEN

Gründer sollten sich vor den Verhandlungen ihre eigene Position und die des potenziellen Kooperationspartners klarmachen. Sie sollten sich mit den folgenden Fragen zu den relevanten Spielern auseinandersetzen:

- Wer sind die relevanten Spieler?
- Was sind ihre Ziele?
- Welche Probleme, Bedrohungen und Risiken sehen sie, und wie wird damit umgegangen?
- Wie groß ist das Investment auf beiden Seiten?
- Was sind Einflussfaktoren für eine Entscheidung?
- Welche Entscheidungsfreiheiten haben sie?
- Können sie den Umsetzungserfolg beeinflussen?
- Wie lange brauchen sie, um zu handeln?
- Wie und von wem bekommen sie Informationen?
- Welchen Wert ziehen sie aus dem Geschäft?
- Wie hoch ist die Unsicherheit für die Spieler?
- Welche Rahmenbedingungen und welche weiteren Einflussgrößen sollten beachtet werden?

Außerdem ist es oft hilfreich, im Voraus die Agenda sowie das Setting bei den Verhandlungsgesprächen genau abzuklären. Dazu zählen neben Zeit und Ort die Teilnehmer, der Förmlichkeitsgrad sowie die Präsentationen und sonstigen Unterlagen, die beide Seiten mitbringen werden.

Schließlich sollten sich junge Unternehmen ganz genau überlegen, wie viele Informationen sie wann mit wem austauschen. Denn jede Form der Zusammenarbeit bedeutet, Informationen preisgeben zu müssen – und das oftmals gleich zu Beginn! Immerhin braucht der Partner Informationen zum Produkt und zum Unternehmen, um das eigene Risiko sowie den Mehrwert einer potenziellen Kooperation abschätzen zu können. Etablierte Unternehmen müssen einen Eindruck von der fachlichen Expertise der Gründer und der Leistungsfähigkeit der Innovation bekommen, um sich auf eine Kooperation einzulassen. Sind Gründer dabei zu offen, besteht die Gefahr, dass ihre innovativen Ideen übernommen werden. Teilen sie jedoch zu wenige Informationen, stagniert die Zusammenarbeit. Die zentrale Frage ist: Wie schützt man Innovationen und öffnet sich trotzdem?

HIER GILT:

Nur eine von Beginn an vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit liefert für beide Parteien einen Mehrwert und generiert Impulse auf beiden Seiten. Werden jedoch schützenswerte Informationen, wie technische Details, offengelegt, sollten zuvor Geheimhaltungsvereinbarungen unterschrieben werden.

POSITION

Start-ups müssen letzten Endes abwägen, ob eine Kooperation für sie erstrebenswert ist oder nicht. Übersteigen die Chancen die Risiken, die sie dafür eingehen müssen? Hier gilt: Es kommt immer auf den Einzelfall an, ob die Vor- oder Nachteile überwiegen!

↓ RISIKEN

SIND DIE RISIKEN DER KOOPERATION BEHERRSCHBAR?

- Offenlegung eigener Ideen
- Abhängigkeit von der Kooperationsbereitschaft des Unternehmens
- Hoher Aufwand für das Start-up durch Zusammenarbeit
- Mittel-/Langfristige Bindung

↑ CHANCEN

KÖNNEN DIE ZIELE DER KOOPERATION ERREICHT WERDEN?

- Expertise durch erfahrene Mitarbeiter und Manager
- Zusätzliche Ressourcen ohne hohe Kosten
- Weiterentwicklung von Produkten gemeinsam mit Experten
- Beleg der eigenen Kompetenzen
- Erweiterung der möglichen Kundenbasis
- Positive Außenwirkung

Aus Fehlern lernen – Brainlab und die erste Kooperation

Scheinbar den perfekten Partner fand Stefan Vilsmeier für sein junges Medizintechnikunternehmen Brainlab: Ein US-amerikanisches Unternehmen wollte die eigene Produktpalette mit der Software von Brainlab ergänzen und dem jungen Gründer den Markteintritt in den USA ermöglichen. Stefan Vilsmeiers computergestützte Medizintechnik für minimalinvasive Eingriffe fügte sich immerhin perfekt in das Portfolio des großen Unternehmens, das medizinische Geräte für Neurochirurgen entwickelt. Brainlab wiederum erhielt neben Kontakten die Möglichkeit, sich am Stand des großen Partners auf Fachmessen zu präsentieren. Doch nach einiger Zeit merkte Stefan Vilsmeier: Der Partner hatte die Produktidee von Brainlab kopiert und vertrieb diese nun unter dem eigenen Namen. Sofort beendigte das Start-up die vermeintliche Zusammenarbeit – und stand nach fünf Jahren wieder am Anfang. Dennoch sieht CEO Stefan Vilsmeier auch Positives in diesem Misserfolg:

In der Entwicklung von Brainlab haben die kleinen Katastrophen das Unternehmen viel wesentlicher geprägt als die großen Erfolge. Aus den Erfolgen der Vergangenheit resultiert kein Bonus für die Zukunft, aber Fehler verfolgen und verändern uns nachhaltiger. Wenn man es schafft, auch mit blutiger Nase wieder aufzustehen und weiterzulaufen, dann hat man das Potenzial, für sich selbst und sein Unternehmen viel zu erreichen.“
Stefan Vilsmeier, Gründer und CEO der Brainlab AG

VERHANDLUNGEN FÜHREN UND ABSCHLIESSEN

Bei einer Verhandlung geht es darum, gemeinsam das beste Ergebnis für beide Parteien zu erreichen – nicht darum, einen Gegner zu besiegen! Nur eine faire, partnerschaftliche und weitsichtige Verhandlung führt zu einer erfolgreichen Kooperation.

Eine gute Verhandlung beginnt ganz grundsätzlich mit der Vorstellung aller Teilnehmer, einer Abstimmung zu Zweck und Agenda des Treffens und der Bestimmung einer Person, die die Verhandlung schriftlich festhält. Neben einer klaren Kommunikation und aktivem Nachfragen bei Verständnisschwierigkeiten und Unstimmigkeiten lassen sich Verhandlungen durch folgende Methoden noch erfolgreicher gestalten:

KLÄRUNG DES MINIMALZIELS

Alle Teilnehmer sollten im Vorfeld intern ihr Minimalziel sowie ihre sogenannte „Best Alternative To A Negotiated Agreement" (BATNA), also ihre Option im Falle des Scheiterns der Verhandlung, klären. Außerdem gilt es, sich die BATNA des Verhandlungspartners zu überlegen: Welchen Verhandlungsspielraum hat er? Was sind seine absoluten Minimalziele?

KLÄRUNG DES OPTIMALZIELS

Besonders wichtig ist es, sich auch das „Most Desired Outcome" (MDO), also das eigene absolute Wunschergebnis, im Vorfeld zu überlegen und sich während der Verhandlungsführung zu orientieren. So entstehen oft die besten Verhandlungsergebnisse.

Zum Ende des Treffens sollten die Ergebnisse der Verhandlung gemeinsam zusammengefasst, schriftlich festgehalten und von beiden Parteien unterschrieben werden. Falls es kein Ergebnis gibt, sollte gemeinsam das weitere Vorgehen besprochen werden: Werden die Verhandlungen abgebrochen? Oder nur unterbrochen, um intern Fragen zu klären? In diesem Fall sollte ein konkreter Termin für ein Folgetreffen vereinbart werden.

Gibt es jedoch ein finales Ergebnis, gilt es nun, einen Vertrag auszuformulieren und zu unterschreiben: Auf Basis der getroffenen Vereinbarungen erstellen die Rechtsabteilung oder Anwälte einen Kooperationsvertrag. Dieser sollte Definitionen, Annahmen, Leistungsbeschreibungen, Regelungen zur Aufteilung der Wertschöpfung, Aufzählungen der Rechte und Pflichten sowie Kommunikationsregeln beinhalten.

GESTALTUNGSHINWEISE FÜR ERFOLGREICHE GESCHÄFTSABSCHLÜSSE:

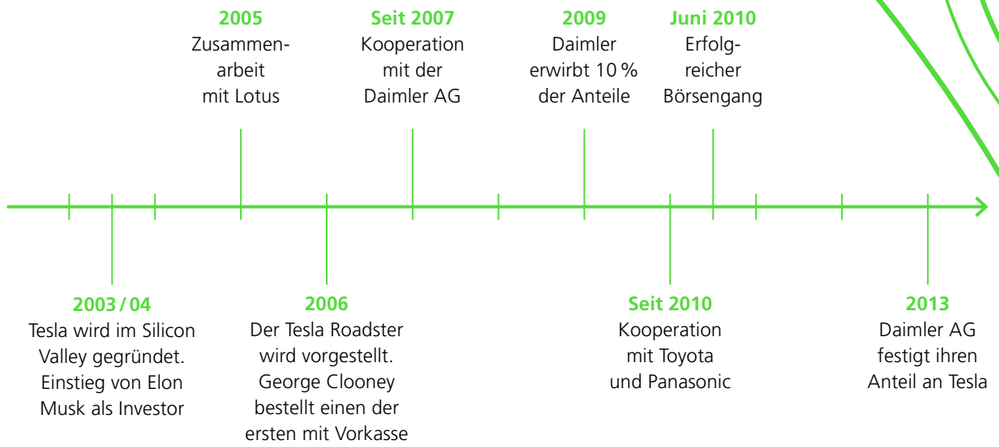
Sie sind einfach und fair

Sie sind robust und widerstandsfähig

Sie geben Freiraum zur weiteren Entwicklung

Sie schaffen Mehrwert für beide Seiten

Sie beruhen auf Vertrauen



Start-up mit beeindruckendem Drehmoment – Tesla erobert mit Partnern den Markt für Elektromobilität

Wer an Elektromobilität denkt, denkt an Tesla. Das ist das Ergebnis einer systematischen Kooperationsstrategie des jungen Unternehmens: Neben der Gewinnung des PayPal-Gründers Elon Musk als Investor und Mentor im Jahr 2004 und dem medienwirksamen Kauf eines Roadsters ein Jahr vor Fertigstellung des Autos per Vorkasse durch George Clooney ging Tesla verschiedene Kooperationen mit etablierten Herstellern wie Lotus oder Toyota ein.

2009 übernahm schließlich die Daimler AG einen Anteil an Tesla und sicherte das Fortbestehen der jungen Firma: „Ohne Daimler gäbe es Tesla heute nicht mehr", sagte Elon Musk, CEO von Tesla, 2013 in einem Interview mit der „ZEIT".

Genauso wichtig wie die Finanzspritze war aber auch die Tatsache, dass Tesla von dem umfassenden Erfahrungsschatz des Stuttgarter Automobilherstellers profitieren konnte. So beschleunigte die Kooperation den Marktstart der ersten Limousine und bescherte Tesla damit 2013 den ersten Gewinn in der zehnjährigen Firmengeschichte. Aber auch Daimler profitierte von der Kooperation: und zwar durch die hohe Flexibilität und Geschwindigkeit sowie die kreative Lösungskompetenz eines jungen Start-ups.

Die ersten Früchte hat die Kooperation bereits getragen. Etwa beim smart electric drive, der Mercedes-Benz A-Klasse E-CELL oder aktuell bei der Mercedes-Benz B-Klasse Electric Drive, die Mitte 2014 auf den Markt kommt. Und weitere Erfolgsgeschichten werden sicher folgen, denn Ende 2013 festigten Daimler und Tesla die Partnerschaft und planen weitere strategische Projekte.

START-UPS ERFOLG



fos4X dreht mit faseroptischer Messtechnik besonders große Räder – und das günstiger und länger.

ERFOLGREICH ZUSAMMENARBEITEN

Um eine vertrauensvolle Partnerschaft zu erreichen, gilt es die solide Basis der ersten Gespräche auszubauen. Damit dies gelingen kann, müssen einige Grundsätze guter Zusammenarbeit befolgt werden:

KOOPERATION MANAGEN

Start-ups und etablierte Unternehmen sollten Kernpunkte ihrer Kooperation, wie Misson, Vision, Anforderungen und Projektpläne ihrer Kooperation gemeinsam festlegen.

PROFESSIONELL AGIEREN

Start-ups sollten ihrem Partner Wertschätzung entgegenbringen und gleichzeitig von Beginn an selbstbewusst, aber professionell agieren. Außerdem gilt es, Spielregeln festzulegen, um Sicherheit für beide Seiten zu schaffen.

GESCHÄFTSSTRATEGIE WEITERENTWICKELN

Auf Basis einer genauen Analyse der Kooperation können Start-ups ihre Geschäftsstrategie weiterentwickeln und weitere zukünftige Kooperationen gezielt angehen.

„Für fos4X war die Kooperation mit einem der innovativsten Windkraftanlagenhersteller äußerst erfolgreich. Durch die enge Zusammenarbeit in der Produktentwicklung haben wir Expertenwissen über Regularien, Sicherheitsaspekte und technische Spezifikationen erhalten, auf das wir als Start-up sonst nie hätten zurückgreifen könnent. Unser Produkt konnten wir so passend zu den Bedürfnissen der Industrie entwickeln. Auch für den Hersteller hat es sich gelohnt: Er hat sich einen neuen Zulieferer für benötigte Spezialteile aufgebaut und Technologie-Know-how gewonnen.“
Lars Hoffmann, Gründer von fos4X

KOOPERATION MANAGEN

VISION UND MISSION ENTWICKELN

Jede Kooperation braucht eine gemeinsame Vision und Mission – diese sollten ganz zu Anfang von beiden Parteien explizit formuliert werden. Denn wenn nicht alle am selben Strang in dieselbe Richtung ziehen, entstehen Probleme. Dabei können die Motive für die Kooperation unterschiedlich sein, die übergreifenden Ziele und Herangehensweisen müssen jedoch übereinstimmen!

ERWARTUNGEN DISKUTIEREN

Erfolgreiche Kooperationen brauchen klare Vereinbarungen: Damit wissen beide Parteien, was sie erwarten können und welche Leistungen sie selbst erbringen müssen. Jeder Partner hat seine eigenen Erwartungen an eine Kooperation – werden diese Erwartungen nicht erfüllt, ist die Kooperation belastet. Daher sollten Start-ups und etablierte Unternehmen ihre Erwartungen und Bedürfnisse von Anfang an klar kommunizieren, diskutieren und schriftlich festhalten. Dazu gehört auch, welches Personal, welche finanziellen Mittel und welche anderen Ressourcen auf beiden Seiten zur Verfügung stehen.

VERANTWORTLICHKEITEN FESTLEGEN

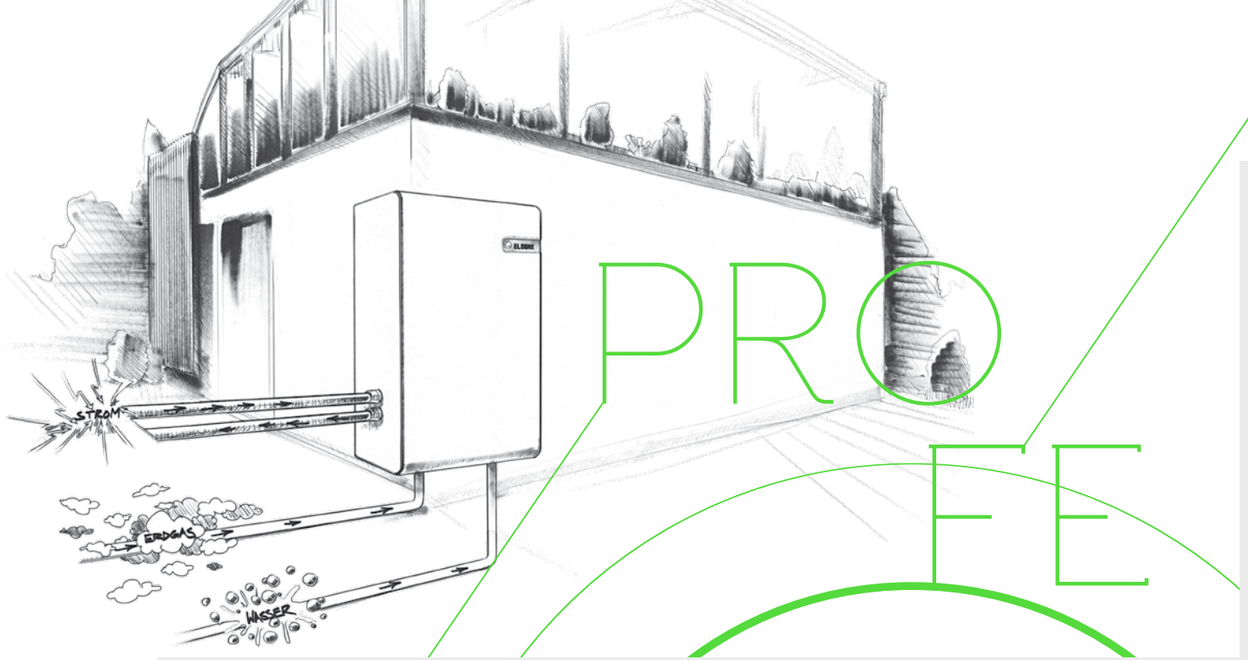
Außerdem sollten Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten definiert werden. Insbesondere bei dynamisch wachsenden Start-ups ändern sich die Zuständigkeiten schnell. Hier gilt es insbesondere, ganz offen zu kommunizieren, um Frustrationen zu vermeiden. Oftmals hilft es auch, einen Rahmen für die Kommunikation festzulegen: Wer kommuniziert wann mit wem auf welchem Weg? Aufgrund der unterschiedlichen Abläufe und Kulturen in Start-ups und etablierten Unternehmen unterscheiden sich natürlich auch die Erwartungen an Form und Geschwindigkeit der Kommunikation.

PROJEKT PLANEN UND ORGANISIEREN

Start-ups sollten frühzeitig einen genauen Projektplan erstellen, um die tatsächlich benötigten Ressourcen besser einschätzen und so Absprachen mit dem Partner einhalten zu können. Ein gemeinsamer Projekt-Terminkalender kann ebenfalls helfen.

INSGESAMT GILT:

In jeder Kooperation kann es zu Unstimmigkeiten und Enttäuschungen kommen – sprechen Sie diese möglichst früh an! Durch eine offene Kommunikation und transparenten Umgang miteinander lassen sich diese deutlich leichter aus der Welt schaffen.



PROFESSIONELL AGIEREN

Produkte von Elcore übernehmen mit Brennstoffzellentechnologie die Grundlast von Einfamilienhäusern.

SELBSTBEWUSST, ABER HÖFLICH

Junge Unternehmen müssen genau abwägen, wen sie wie ansprechen: Zu forsches Auftreten führt dabei ebenso wenig zum Erfolg wie zu viel Ehrfurcht dem großen Partner gegenüber. Natürlich gilt es, die eigene Innovation und Leistung selbstbewusst zu präsentieren – dabei sollten sich Gründer aber an den professionellen und höflichen Ton etablierter Unternehmen anpassen. So zeigen sie Wertschätzung und Professionalität!

SICHERHEITEN SCHAFFEN

Etablierte Unternehmen haben meist standardisierte Anforderungen an potenzielle Partner – nur so können sie das Risiko einer Zusammenarbeit minimieren. Insbesondere Start-ups bergen mit ihrer noch unausgereiften Innovation und der oftmals nicht vorhandenen Unternehmensstruktur Risiken. Daher verlangen Unternehmen häufig Zertifizierungen von Start-ups wie die ISO 9001 Zertifizierung oder auch Produktzertifizierungen. Gründer sollten sich daher bereits im Vorfeld einer Kooperation über die erforderlichen Zertifizierungen informieren.

VERTRAULICHE INFORMATIONEN SCHÜTZEN

Schon vor Beginn einer Kooperation tauschen potenzielle Partner vertrauliche Informationen aus. Start-ups müssen ihre innovativen Ideen jedoch schützen – hier helfen neben den gewerblichen Schutzrechten Geheimhaltungsvereinbarungen, sogenannte Non-Disclosure Agreements (NDA), die sich individuell anpassen lassen.

VERTRÄGE SCHLIESSEN

Start-ups sollten von Anfang an wissen, welche Leistungen sie in welcher Form erbringen können und welchen Beitrag der Partner leistet – und dies in Verträgen festhalten. Informieren Sie sich rechtzeitig: Es gibt eine Vielzahl an Verträgen, wie Kooperationsverträge, Letters of Intent, Patent- und Verwertungsverträge oder auch Absichtserklärungen.

Weiterführende Informationen:

Zertifizierung ISO 9001 auf www.iso.org

CE-Kennzeichen auf http://ec.europa.eu

GESCHÄFTSSTRATEGIE WEITERENTWICKELN

Nach der Kooperation ist vor der Kooperation: Start-ups sollten jede Zusammenarbeit genau analysieren, kritisch hinterfragen und ihre Lehren daraus ziehen. Was hat gut geklappt? Welche Schwierigkeiten gab es und wie wurden sie gelöst? Darauf aufbauend können sie ihre Geschäftsstrategie weiterentwickeln und weitere Kooperationen gezielter angehen. Start-ups haben immerhin eine Vielzahl an Kooperationsmöglichkeiten – sie sollten sich daher nicht unter Wert verkaufen und wissen, was sie wollen!

Fortgeschrittenes Kooperieren

Dr. Manfred Stefener ist Gründer von SFC Energy AG sowie Geschäftsführender Gesellschafter der Elcomax GmbH und der Elcore GmbH, führenden Unternehmen für mobile Energielösungen netzferner Stromerzeugung. In der Gründungsphase seiner Unternehmen profitierte Dr. Stefener von zahlreichen Kooperationen mit etablierten Unternehmen.

Welche Erfahrungen haben Sie mit Kooperationen gemacht?

Dr. Manfred Stefener: „Meine Erfahrungen waren überaus positiv. In frühen Phasen meiner Unternehmensgründung habe ich zahlreiche Erfahrungen in gemeinsamen Entwicklungsprojekten gesammelt. In Asien und in den Vereinigten Staaten mit großen internationalen Partnern wie LG, Sony, Dupont und der US Army. In Deutschland habe ich mit Unternehmen aus dem Mittelstand zusammengearbeitet. An große deutsche Unternehmen, mit denen wir auch gerne zusammengearbeitet hätten, kamen wir aber teilweise nur sehr schwer heran. International sind Kooperationen zwischen Unternehmen und Start-ups eine gängige Sache. Denn vor allem amerikanische Unternehmen haben verstanden, dass es oft Start-ups sind, in denen wichtige technologische Innovationen entstehen. Mein Wunsch wäre, dass etablierte Unternehmen in Deutschland viel stärker mit jungen Unternehmen zusammenarbeiten, um gemeinsam einzigartige Innovationen zu entwickeln."

Welchen Nutzen hatten Sie konkret von den Kooperationen?

Dr. Manfred Stefener: „Zuallererst ist es mir wichtig, zu sagen, dass Kooperationen nur dann funktionieren, wenn beide Seiten einen Nutzen davon haben. Zunächst braucht man eine stabile Geschäftsbeziehung als Basis, beispielsweise eine Kunden-Lieferanten-Beziehung. Erst daraus kann sich eine langfristige strategische Partnerschaft entwickeln. Ein aktuelles Beispiel ist unsere Zusammenarbeit mit der Thüga-Gruppe, dem deutschlandweit größten Netzwerk kommunaler Energie- und Wasserdienstleister. Wir testen unser neues Brennstoffzellenprodukt in dazugehörigen Partnerunternehmen und gewinnen so wichtige Erkenntnisse für unsere Produktentwicklung. Darüber hinaus ist die Elcore GmbH seit 2012 Mitglied der „Initiative Brennstoffzelle", in der wir gemeinsam mit Energieversorgern und Geräteherstellern Normen und Standards entwickelten, um Markteintrittsbarrieren für Brennstoffzellengeräte zu verringern. Dies hat die Vermarktung unserer Geräte enorm erleichtert."

Wie haben Sie nach diesen Erfahrungen Ihre Kooperationsstrategie angepasst?

Dr. Manfred Stefener: „Wir haben heute verstanden, dass es unabdingbar ist, exakt zu wissen, was man möchte. Erstens investieren wir darum heute deutlich mehr Zeit in die Planung und Vorbereitung. Thüga beispielsweise haben wir bereits in der frühen Entwicklungsphase unseres Produkts zum ersten Mal angesprochen. Bis zur heutigen Partnerschaft vergingen drei Jahre. Bei Kooperationen mit japanischen Unternehmen oder deutschen Mittelständlern würde ich nach meinen Erfahrungen heute drei bis vier Jahre einplanen, für große internationale Unternehmen zwei bis drei Jahre. Wichtig: Ich spreche hier von langfristigen strategischen Partnerschaften, die auf erfolgreichen Kooperationsprojekten und daraus entstandenen Vertrauensbeziehungen heraus entstehen. Zweitens hören wir heute deutlich besser zu. Wir müssen wissen: Was braucht der Partner? Welche Prozesse sind wichtig? Wie möchte er kommunizieren? Das Dritte, was wir heute sicherlich besser machen, ist die Auswahl der Partner. Wir suchen zielgerichtete und tiefgehende Kooperationen, um die begrenzten Ressourcen optimal einzusetzen. Ohne eine hohen Anspruch an den Service kann solch eine enge Zusammenarbeit nicht nachhaltig erfolgreich sein: Man sollte dem Partner darum schnell antworten und die Lösung von Problemen mit hoher Priorität versehen. Als wir unser Produkt mit einem Partner gemeinsam vermarkten wollten, hat er sich wegen genau dieser Faktoren für uns entschieden. Es lohnt sich also, Vertrauen aufzubauen."

ANGEBOTE WAHRNEHMEN

DIE ANGEBOTE DER UNTERNEHMERTUM

unternehmertum
Center for Innovation and Business Creation at TUM

UnternehmerTUM, das Zentrum für Innovation und Gründung an der Technischen Universität München, ist ein starker Partner für Start-ups: Weiterbildungen, Beratung zu verschiedenen Themen und auch Finanzierungsmöglichkeiten unterstützen Gründer von Anfang an.

UnternehmerTUM begeistert Studierende, Wissenschaftler und Professionals für unternehmerisches Denken und Handeln und unterstützt Unternehmen und Start-ups dabei, Herausforderungen unserer Zeit zu nutzen und daraus erfolgreich neues Geschäft zu realisieren. UnternehmerTUM erkennt, entwickelt und setzt unternehmerische Chancen in einem systematischen Prozess um. Mit dem UnternehmerTUM-Fonds bietet UnternehmerTUM Kapital für vielversprechende junge Technologieunternehmen mit internationalem Marktpotenzial. Als führendes Innovations- und Gründerzentrum in Europa leistet UnternehmerTUM einen aktiven Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen und stärkt die Zukunftsfähigkeit Deutschlands.

EXECUTIVE MBA IN INNOVATION & BUSINESS CREATION

Der Executive MBA hat einen klaren Fokus: Management mit den Schwerpunkten Innovation, Entrepreneurship und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Das berufsbegleitende einjährige Programm der TU München in Kooperation mit UnternehmerTUM bietet eine Kombination aus exzellenter akademischer Managementweiterbildung und professioneller Beratung für die Gründungs- und Innovationsprojekte der Teilnehmer. Das Programm richtet sich an Unternehmer, Gründer sowie Fach- und Führungskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung.

KICKSTART-PROGRAMM

Mit KICKSTART begleitet UnternehmerTUM ausgewählte Gründerteams 12 Monate und qualifiziert sie gezielt für einen erfolgreichen Unternehmensstart. Die Teams werden von Coaches, Experten und erfahrenen Mentoren beraten und bei der Entwicklung ihrer Unternehmensstrategie unterstützt. In Workshops, Seminaren und Trainings arbeiten die Teams gezielt an ihrem Geschäftsmodell, lernen von den Erfahrungen der anderen und werden darauf vorbereitet, Fördermittel oder eine Finanzierung durch Business Angels oder Venture Capitalists zu erhalten sowie erste Kunden zu gewinnen. Eine Jury wählt die überzeugendsten Teams und Geschäftsideen für das Programm aus.

INDIVIDUELLE BERATUNG FÜR GRÜNDER UND START-UPS

UnternehmerTUM bietet Gründern und Start-ups Beratung und aktive Umsetzungsbegleitung – von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Etablierung am Markt. Gemeinsam mit erfahrenen Beratern mit Gründungs- und Industrie-Know-how arbeiten Start-ups in Workshops an konkreten Lösungsschritten für die Bereiche Strategie, Projektentwicklung und -planung, Finanzen, Organisation und Vertrieb – jeweils zugeschnitten auf ihre individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen. Außerdem können sie auf ein starkes Netzwerk aus Unternehmern, Branchenexperten, Wissenschaftlern und Venture-Capital-Investoren zurückgreifen.

UNTERNEHMERTUM-FONDS

Der UnternehmerTUM-Fonds investiert in Start-ups aus den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnik, Medizintechnik und CleanTech ab der Frühphase. Ziel ist es, aus zukunftweisenden Technologien wachstumsorientierte Unternehmen aufzubauen und diese erfolgreich auf den weltweiten Märkten zu positionieren. Die Start-ups profitieren von der Branchenkenntnis, der Erfahrung beim Aufbau junger Unternehmen und dem aktiven Netzwerk. Die Erstinvestition beträgt in der Regel bis zu 500.000 Euro. In ein erfolgreich wachsendes Unternehmen werden insgesamt bis zu 3 Millionen Euro investiert.

Weitere Informationen unter:

www.unternehmertum.de
oder
startups@unternehmertum.de

DIE ANGEBOTE DER WISSENSFABRIK

Wissensfabrik
Unternehmen für Deutschland

Die Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e. V. ist eine Initiative von Wirtschaftsunternehmen und unternehmensnahen Stiftungen, die Bildung und Unternehmertum in Deutschland fördern. Ihr Ziel ist es, die nächste Generation und damit den Standort Deutschland fit für die Zukunft zu machen. Das bundesweite Mitmach-Netzwerk zählt mehr als 100 Mitglieder aller Branchen und Größen, die sich aktiv einbringen.

Existenzgründer und Jungunternehmer unterstützt die Wissensfabrik mit gezieltem Know-how-Transfer und Zugang zu ihrem hochkarätigen Netzwerk.
Sie bringt erfahrene Manager und Existenzgründer zusammen.

SIE HABEN …

… eine zündende Geschäftsidee und wollen diese nun umsetzen?

… bereits einen Prototyp entwickelt und suchen jetzt Ihren ersten Kunden?

… schon erste Kundenprojekte und wollen weiter wachsen?

WIR BIETEN IHNEN …

… Unterstützung durch kompetente Mentoren.

… Zugang zu der Erfahrung und dem Know-how unserer Mitgliedsunternehmen.

… die Möglichkeit, eine konkrete Aufgabenstellung durch ein Team von Studenten, begleitet durch einen Mentor aus der Industrie, bearbeiten zu lassen.

Unsere Angebote richten sich an technologieorientierte innovative Gründer und sind kostenfrei.

SIE MÖCHTEN ERST MAL REINSCHNUPPERN UND EIN EINTÄGIGES MENTORING AUSPROBIEREN?

Dann ist **Speed-Mentoring** das Richtige: Es handelt sich hierbei um eine einmalige eintägige Veranstaltung, an der sowohl mehrere Start-ups als auch mehrere Mentoren teilnehmen. Die Start-ups stellen ihr Unternehmen vor und führen in die Fragestellungen ein, die sie mit verschiedenen Mentoren besprechen möchten. Der Mentor unterstützt den Mentee, also Sie, durch Ratschläge, Hinweise und Ideen.

SIE HABEN EINE KONKRETE AUFGABE UND MÖCHTEN DAS KNOW-HOW VON STUDENTEN NUTZEN?

Dann empfehlen wir Ihnen die Teilnahme an **Student2Start-up**: In Student2Start-up setzen sich studentische Arbeitsgruppen ca. 6 bis 8 Wochen lang mit praktischen Problemen von Start-ups – etwa aus dem Marketing oder dem Vertrieb – auseinander. Sie entwerfen mit Unterstützung eines Mentors Lösungsansätze und präsentieren ihre Ergebnisse vor dem „beauftragenden" Unternehmer, also Ihnen, dem Mentor und weiteren teilnehmenden Studierenden.

SIE MÖCHTEN EINE LÄNGERFRISTIGE BEGLEITUNG DURCH EINEN WOHLWOLLENDEN MENTOR?

In diesem Fall ist das **klassische Mentoring-Konzept** bestens geeignet: Der Mentor begleitet das ausgewählte Nachwuchsunternehmen über einen vorher festgelegten Zeitraum (bis zu 2 Jahren) und leistet Unterstützung bei einer konkreten Fragestellung des operativen Geschäfts. Wie die Zusammenarbeit im Detail gestaltet wird, entscheiden die Tandems individuell.

Weitere Informationen unter:

www.wissensfabrik-deutschland.de
oder unternehmertum@wissensfabrik-deutschland.de

LITERATUREMPFEHLUNGEN

- **Das Harvard-Konzept:**
  Der Klassiker der Verhandlungstechnik
  Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton,
  Campus Verlag

- **New Venture Creation:**
  Entrepreneurship for the 21st Century
  Stephen Adams Spinelli, Rob Adams,
  Jeffry Timmons, McGraw-Hill Higher Education

- **Interfirm Alliances:**
  International Analysis and Design
  Bart Nooteboom, Routledge Chapman & Hall

- **Alliance Competence:**
  Maximizing the Value of Your Partnerships
  Robert E. Spekman, Lynn A. Isabella,
  John Wiley & Sons

- **Why the Lean Start-up Changes Everything**
  Steve Blank, Harvard Business Review, Mai 2013, 3–9

- **Der große GU-Knigge**
  Elisabeth Bonneau, Gräfe und Unzer München

- **Wirtschaftsverträge rechtssicher gestalten**
  Christoph Schmitt, Detlef Ulmer, Springer

- **Global Clusters of Innovation**
  Jerome S. Engel, Edward Elgar (Sept. 2014)

IMPRESSUM

Herausgeber
UnternehmerTUM GmbH
Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e. V.

Konzept und Inhalt
Dr. Helmut Schönenberger

Projektkoordination
Stefan Drüssler, Andreas Liebl

Redaktion
Judith Anger

Schlussredaktion
Frauke Franckenstein

Grafik und Reinzeichnung
Andrea Gärtner, Kathrin Kühnel, Rose Dobmeier

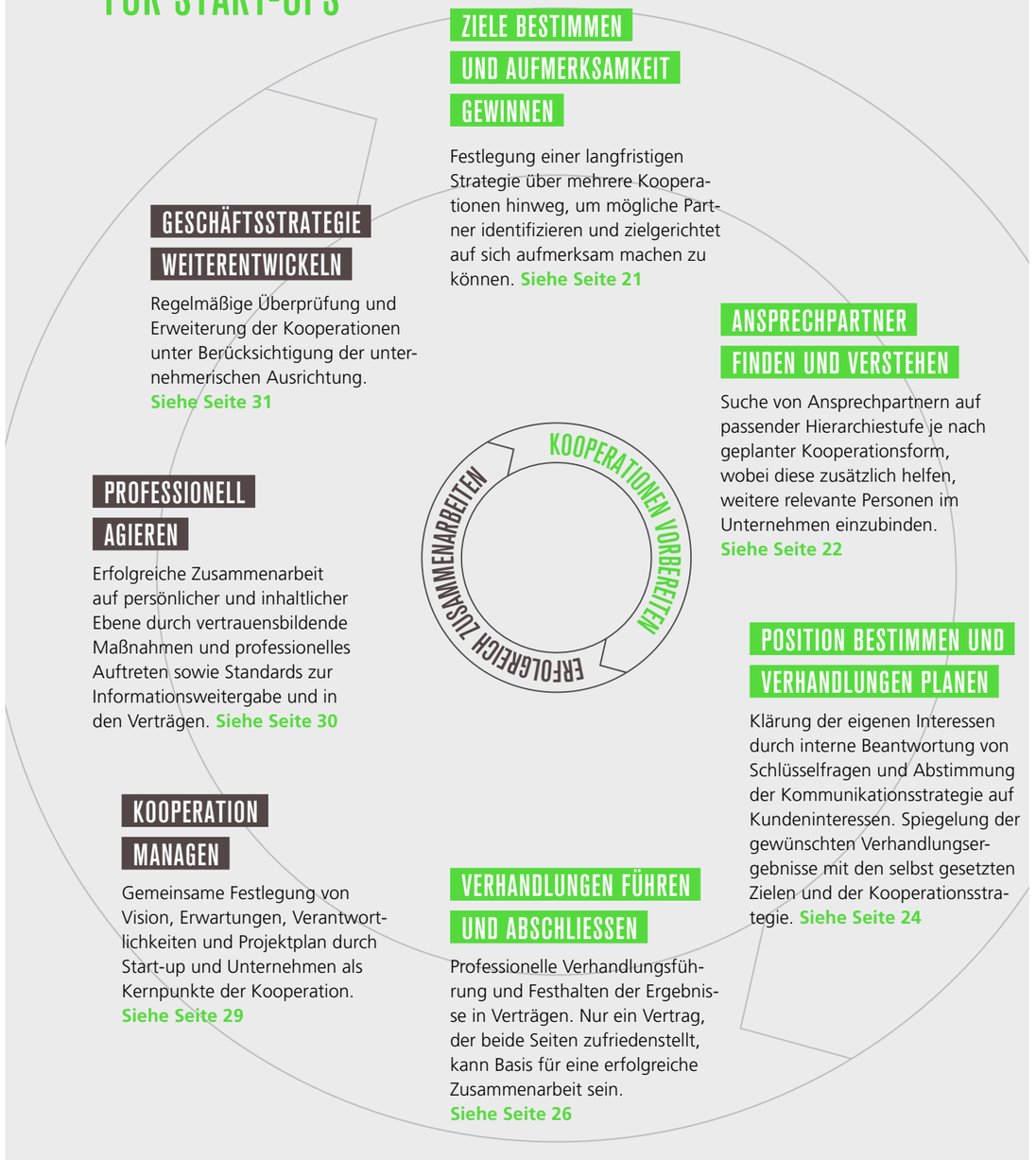
Illustrationen
Felix Denzler

© UnternehmerTUM 2014

Lichtenbergstraße 8
D-85748 Garching

Tel. +49 (0) 89 - 32 46 24 - 0
Fax +49 (0) 89 - 32 46 24 - 100
info@unternehmertum.de
www.unternehmertum.de

DER WEG ZU ERFOLG-REICHEN KOOPERATIONEN FÜR START-UPS



KOOPERATIONSFORMEN

VIELE MÖGLICHKEITEN FÜHREN ZUM ZIEL: KOOPERATIONSFORMEN

Es gibt eine Vielzahl an Kooperationsmöglichkeiten für junge und etablierte Unternehmen: Abhängig von den Parteien, ihren jeweiligen Erwartungen und der gewünschten Tiefe der Zusammenarbeit lassen sich individuelle Abkommen treffen. Wir haben die im Handbuch genannten Möglichkeiten für Sie zusammengefasst:

ETABLIERTE UNTERNEHMEN WOLLEN ...	START-UPS WOLLEN ... KNOW-HOW GENERIEREN	REFERENZEN NUTZEN	PILOTKUNDEN AKQUIRIEREN	RESSOURCEN NUTZEN	TECHNOLOGIE-PARTNER FINDEN	WACHSTUM SICHERN
UNTERNEHMERISCHES DENKEN FÖRDERN	Teilnahme an Start-up-Events	Mentoring	Gemeinsame Konzeptentwicklung	Gemeinsame Trainings	Technologie-beratung	Aufsichtsratmandate
GESELLSCHAFTLICHEN BEITRAG LEISTEN	Schulungen für Gründer	Gemeinsame Messeauftritte	Produkttests durch Experten	Vertriebs-kooperationen	Lieferung von Sonderfertigungen	Investition in VC-Fonds
INNOVATIONSIMPULSE GEWINNEN	Mitnutzung der Infrastruktur	Technologiegespräche	Prototypen und Konzepte	Gemeinsame Entwicklungsprojekte	Gemeinsame Grundlagenforschung	Joint Ventures
NEUE LIEFERANTEN, KUNDEN UND PARTNER AUFBAUEN	Frühe Innovationsprojekte	Gemeinsame Forschungsprojekte	Pilotprojekte	Lizenzierung von Patenten	Innovations-Outsourcing	Direkte Beteiligung

START-UP-ENTWICKLUNG →→→