

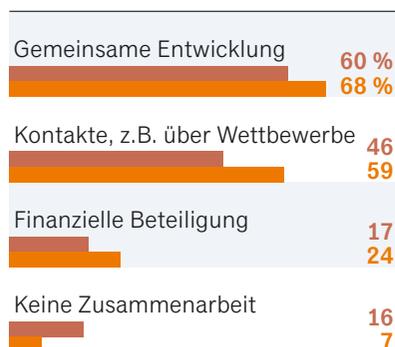
Einblick**Start-ups
beflügeln
Konzerne**

Gemeinsam ist man stärker: Immer mehr junge Unternehmen arbeiten auf die eine oder andere Weise mit etablierten Konzernen oder Mittelständlern zusammen. Das zeigt eine Umfrage des Digitalverbands Bitkom unter mehr als 200 Start-ups. Gaben im vergangenen Jahr noch 79 Prozent der jungen Firmen an, eine solche Kooperation zu haben, waren es in diesem Sommer bereits 90 Prozent. In den meisten Fällen wird dabei laut der Befragung gemeinsam an der Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen gearbeitet. Diese Art der Kooperation sorgt oft bei den Start-ups für erste Umsätze und wichtige Kontakte in die Branche – die etablierten Firmen erhoffen sich von den jungen Gründerteams häufig eine Art Frischzellenkur für die Unternehmenskultur. Andere Formen der Zusammenarbeit umfassen die Kooperation innerhalb eines Gründerwettbewerbs oder die finanzielle Beteiligung eines älteren Unternehmens.

Mehr Austausch

Wie kooperieren Sie als Start-up mit etablierten Unternehmen?

■ 2019 ■ 2020



Befragt wurden 206 deutsche Start-ups
HANDELSBLATT Quelle: Bitkom, 2020

Gerade bei den großen Konzernen ist die Arbeit mit Start-ups häufig fast generalstabmäßig aufgesetzt. Allein die 30 Dax-Konzerne kommen zusammen auf über 50 verschiedene Programme für den Austausch mit oder die Beteiligung an jungen Firmen. Im MDax haben immer noch 23 der 60 dort notierten Unternehmen mindestens ein Instrument für die Kooperation mit Start-ups. Auf diese Zahlen kam die Stuttgarter Unternehmensberatung MM1 bei einer Auswertung im Sommer.

Je kleiner etablierte Firmen werden, desto schwieriger wird es jedoch, eine strukturierte Zusammenarbeit mit Gründern zu erreichen. Das Engagement kostet viel Zeit und Geld, bringt aber in den ersten Jahren häufig mehr Erkenntnisse als zählbare Ergebnisse. 40 Prozent der Start-ups bemängeln in der Bitkom-Umfrage, dass es am Interesse der etablierten Unternehmen mangle. Verbandspräsident Achim Berg spricht sich für mehr Mut aus: „Diesen direkten Austausch zwischen Gründern und Etablierten zu fördern ist gleichermaßen aktive Start-up- wie Wirtschaftsförderpolitik.“ Manuel Heckel

IMPRESSUM

Redaktion: M. Heckel, T. Mersch, S. Merx



ullstein bild - Westend61 / Jose

Strategien für die Frühphase**Fokus gesucht**

Gründer haben oft gute Ideen, aber begrenzte Ressourcen. Auf dem Weg zum funktionierenden Geschäftsmodell gilt es, auch Rückschläge zu verarbeiten.

Manuel Heckel Köln

Der Leuchtturm beginnt zu strahlen: „Pharos“ hat das Start-up Semalytix sein zentrales Programm getauft – nach dem berühmten Leuchtturm vor dem Hafen von Alexandria, dessen Richtfeuer schon im dritten Jahrhundert vor Christus aufblitzte. Die Software der Bielefelder Gründer soll Pharmakonzernen signalisieren, über welche Krankheiten, Therapien oder Nebenwirkungen im Internet gesprochen wird. Die Erkenntnisse sollen die Entwicklung von Medikamenten beschleunigen: „Wenn man dieses Wissen in die Pipeline überführt, kann man schneller an den wichtigen Problemen arbeiten“, erläutert Mitgründer und CEO Janik Jaskolski.

Vor fünf Jahren startete Semalytix. Ausgangspunkt war der Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei der Auswertung von großen, unstrukturierten Datenmengen. Zunächst arbeitete das Team ohne Investoren und durchwühlte für Unternehmen Foren oder Datenbanken – auch um Erkenntnisse für die eigene Software zu gewinnen. „Dann haben wir gemerkt, was der kleinste gemeinsame Nenner der Projekte ist – und haben das Produkt gebaut“, sagt Jaskolski. Heute hat Semalytix 70 Mitarbeiter, Investoren stellten gut vier Millionen Euro an Risikokapital bereit. So tastet sich das Start-up in die lukrative Branche vor. Die Technik ist im Einsatz, aber sie werde stetig weiterentwickelt, sagt der Gründer: „Pharos ist jetzt kurz vor der Version 1.0. Ich will gar nicht wissen, wie viele 0.X-Versionen es zwischenzeitlich gab.“

Das Beispiel der Bielefelder zeigt: Eine Gründung ist ein langer Weg – mit ungewissem Ausgang



Es ist emotional schwierig, sich einzugestehen, dass eine Idee nicht so fliegt wie erhofft.

Josef Brunner
Relayr

und vielen möglichen Abzweigungen. Welches Problem löst ein neues Produkt? Wer ist bereit, für eine Software oder Dienstleistung zu zahlen? Und welcher Preis ist der richtige? Manche Entscheidung führt in eine Sackgasse, eine andere auf die Überholspur. Klar ist nur: Um aus dem ersten Geistesblitz ein echtes Unternehmen zu machen, braucht es viel Geduld und Hartnäckigkeit. „Ganz selten ist die Idee von Anfang an ein Volltreffer“, sagt Alex von Frankenberg, Geschäftsführer des Frühphasen-Investors High-Tech Gründerfonds. „Dahin kommt man erst durch zahlreiche Richtungsänderungen – bis irgendwann ein Sog entsteht.“

Auf den ersten Metern einer Gründung gilt es daher, die Balance zwischen großer Vision und den konkreten nächsten Schritten zu finden. „Wir sehen viele vielversprechende Basistechnologien, die scheitern, weil sich die Gründer nicht fokussieren“, sagt von Frankenberg. In den ersten Monaten ist das eine besondere Herausforderung: Ein verkaufsfertiges Ergebnis gibt es nicht, potenzielle Kunden schon gar nicht – und oft sind es nur die zwei oder drei Gründer, die ihre Arbeitstage irgendwie aufteilen müssen. Wichtig sei es, sich dann komplett auf das Produkt und den Markt zu konzentrieren, rät von Frankenberg. Die Suche nach einem schönen Büro oder bunte PR-Aktivitäten gehören nicht dazu.

Von hoher Bedeutung ist die Frage, wem eine Idee den Alltag erleichtern könnte. Da geht es um eine erste grobe Entscheidung der möglichen Kundengruppen: Der „Start-up Monitor“, eine Umfrage unter etwa 2000 jungen Tech-Unternehmen



Teambesprechung: Gründer brauchen eine gute Balance zwischen großer Vision und kleinen Arbeitsschritten.

aus Deutschland, zeigte jüngst, dass die Befragten fast 70 Prozent ihrer Umsätze mit Geschäftskunden machen. Gut 25 Prozent der Erlöse stammen von Endkunden, fünf Prozent von Behörden.

Ist die Zielgruppe definiert, geht es darum, die richtigen Ansprechpartner zu finden. Mit seinem ersten Start-up JouleX versuchte Josef Brunner zunächst, eine Energiemanagement-Software an ITler zu verkaufen – während die Facility-Manager der Kunden davon profitierten. „Das ging brachial in die Hose“, erinnert sich Brunner. Auch bei seiner nächsten Firma Relayr in Berlin verschob das Team mehrfach das Geschäftsmodell, weg von der IT hin zu geschäftlichen Anwendungen rund um das „Internet der Dinge“. Das weckte auch das Interesse von Munich Re. Der Rückversicherer kaufte Relayr vor zwei Jahren – und bewertete das Start-up mit stolzen 300 Millionen Dollar.

Kühler Blick auf die Zahlen

Heute hilft die Digitalfirma mit ihrer Technik und mit Beratung Unternehmen dabei, ihre Produkte statt zum Einheitspreis abhängig von der Nutzung zu vermarkten. Ganz frisch gestartet ist ein Projekt mit dem Werkzeugmaschinenhersteller Trumpf. Dessen Kunden müssen die Anlagen nun nicht mehr erwerben und über lange Jahre abschreiben – sie können auch pro Bauteil zahlen, das auf einer Trumpf-Maschine gefertigt wurde. Doch bis das Geschäftsmodell endgültig stand, musste Relayr immer wieder nachjustieren. „Es ist emotional schwierig, sich einzugestehen, dass eine Idee nicht so fliegt wie erhofft“, sagt Brunner. Der Blick auf konkrete Zahlen habe ihm geholfen, neutraler auf solche Entscheidungen zu blicken.

Der permanente Blick auf Kennzahlen ist ein wichtiger Begleiter auf dem Weg der Gründung. Experten erkennen hier ein Umdenken. „Start-ups entstanden früher sehr bauchgetrieben. In den letzten Jahren ist die Arbeit immer strukturierter und wissenschaftlich fundierter geworden“, sagt Oliver Hanisch, Leiter der Heilbronner Initiative Campus Founders. Sie unterstützt Start-ups und Mittelständler aus der Region bei der Entwicklung von innovativen Ideen.

Auch Mut zur Offenheit kann sich lohnen. Mit schnell gefertigten Prototypen lässt sich früh testen, ob eine Idee in der Praxis ankommt – oder ob etwa noch Funktionen fehlen. Einige Gründer halten ihre Pläne zu lange im Geheimen, um sie vor einer Kopie zu schützen, berichtet Hanisch. Das stille Kämmerlein ist aber der falsche Ort für Innovation: „Man muss rausgehen, Experimente machen, die ersten Hypothesen validieren.“

Mutig auf den Markt treten – das gilt auch für eine weitere zentrale Baustelle: Wie will ein junges Unternehmen am Ende überhaupt Geld verdienen? Die wenigsten Tech-Gründungen geben ihre Produkte heute noch zu einem Fixpreis ab. Im Software-Geschäft gewinnen Lizenzmodelle an Bedeutung, bei denen die Kunden monatlich oder jährlich ihre Verträge verlängern. Das dämpft zu Beginn zwar die Erlöse. Doch über die Jahre wächst der Umsatzstrom des Start-ups stetig an. Auch an einer Umsatzbeteiligung versuchen sich Gründer immer wieder: Wenn ihre Angebote bei den Kunden für große Einsparungen oder zusätzliche Einnahmen sorgen, wollen sie daran finanziell teilhaben. Berater Hanisch erlebte aber vor Kurzem, dass diese Hypothese bei einem Start-up vielversprechend klang, doch überhaupt nicht funktionierte: „Die potenziellen Kunden wussten nicht, wie sie so etwas budgetieren sollen.“

Im Zweifel ist also doch ein konkretes Preisschild notwendig. Hanisch war früher im Silicon Valley tätig – er habe dort erlebt, dass deutsche Start-ups ihre Produkte immer wieder zu billig verkauften: „Dann glauben die Kunden nicht, dass das werthaltig ist“, sagt er. Doch der passende Preis ist kein einfaches Unterfangen, wenn ein Produkt etwa eine komplett neue Kategorie erschließen soll.

Die Internet-Auswerter von Semalytix haben sich zur Orientierung angeguckt, wie aufwendig bisher die traditionelle Marktforschung in der Pharmaindustrie ist: „Oft dauert das sechs bis zwölf Monate und kostet die Unternehmen 150.000 Euro pro Fragestellung“, erläutert Jaskolski. Bei der Abrechnung gehen die Bielefelder ganz simpel nach der Zahl der beleuchteten Krankheiten pro Pharmaunternehmen vor. „Wir wollen es den Kunden so einfach wie möglich machen“, sagt der Semalytix-Gründer, „und es scheint zu funktionieren.“

Corona-Folgen

Dämpfer für den Gründergeist

Die nächste Gründergeneration könnte ein wenig kleiner ausfallen: Fünf Prozent der aktuell Studierenden haben während der Coronakrise beschlossen, entgegen früheren Plänen nicht mehr freiberuflich oder selbstständig arbeiten zu wollen. Das zeigt eine aktuelle Umfrage der Beratungsgesellschaft EY unter mehr als 2000 Studenten. Nachrichten über Unternehmer in akuten Existenznöten auf der Suche nach staatlicher Hilfe dürften zu diesem Ergebnis beigetragen haben. „Die Ergebnisse zeigen, wie belastend die Corona-Pandemie auch für junge Menschen sein kann“, sagte Oliver Simon, Personalchef von EY im deutschsprachigen Raum. Zugleich forderte er: „Die Studierenden, die in diesem Jahr auf den Arbeitsmarkt streben, brauchen Orientierung und dürfen nicht alleingelassen werden.“

Vor Corona sahen die Zahlen noch anders aus. Für 2019 hatte der in London ansässige Global Entrepreneurship Monitor Ende April einen Rekordstand bei der Gründungsquote vermeldet. 7,6 Prozent der deutschen Bevölkerung zwischen 18 und 64 Jahren hatten innerhalb der letzten dreieinhalb Jahre gegründet oder sich aktiv mit einer Gründung beschäftigt

– der höchste Wert seit Beginn der Erhebung vor 20 Jahren. Die Daten zeigten, „dass wir in Deutschland einen Kulturwandel hin zu mehr unternehmerischer Selbstständigkeit erleben“, jubelte damals der Mittelstandsbeauftragte der Bundesregierung, Thomas Bareiß.

7,6

Prozent
der deutschen Bevölkerung haben in den vergangenen Jahren ein Unternehmen gegründet oder dies geplant.

Quelle: Global Entrepreneurship Monitor

Dazu hatte auch die wachsende Bedeutung von Start-ups beigetragen. Diese unterscheiden sich von anderen Gründungen durch einen Fokus auf technische Innovationen und ein hohes Wachstumstempo – oft unterstützt durch Risikokapital aus privaten oder staatlichen Quellen. Für das Jahr 2019 zählte die staatliche Förderbank KfW 70.000 Start-ups. Zum Vergleich: 2016 erfüllten nur 54.000

neue Unternehmungen diese Kriterien.

Doch mit Beginn der Pandemie fürchteten viele Digitalfirmen um Kunden und Anschlussfinanzierungen. „Durch die Coronakrise droht die Gefahr, eine ganze Start-up-Generation zu verlieren“, mahnte die Forschungsabteilung KfW Research in einem Report, der jüngst erschienen ist.

Doch gleichzeitig birgt die Krise auch Chancen. In den vergangenen Wochen setzten sowohl Verbraucher als auch zahlreiche Branchen noch einmal mehr auf digitale Produkte und Kommunikationswege. „Mit dem Corona-Gebot des Abstandhaltens rücken solche Geschäftsmodelle stärker in den Fokus von Gründerinnen und Gründern“, heißt es in der KfW-Research-Studie. Das beginnt beim Einkauf von Lebensmitteln, Getränken oder auch Versicherungen – und zieht sich hin bis zu neuen Kommunikationsplattformen für Unternehmen, deren Mitarbeiter im Homeoffice sitzen. Wer eine solche Idee verfolgt, darf sich also in diesen Monaten bestätigt fühlen. Und wer sein Unternehmen bereits gestartet hatte, der konnte mit ein wenig Glück seinen Kundenkreis ausbauen. Manuel Heckel

Anzeige

Gründen und Nachfolge

Ist jetzt die Zeit für Unternehmensgründung?

Auch jetzt fördert die KfW Gründer und Unternehmensnachfolger, die weiterdenken und planen, in ein Unternehmen zu investieren. Ob Sie ein eigenes Unternehmen gründen, Ihr junges Unternehmen erweitern oder eine Firma übernehmen – die KfW unterstützt Sie mit individuellen und flexiblen Finanzierungen.

Ihre Vorteile

- Leichter Kreditzugang: Die KfW übernimmt bis zu 100% des Kreditrisikos
- Auch ohne Eigenkapital oder Sicherheiten
- Unterschiedliche Förderkredite zur Auswahl

Mehr erfahren unter [kfw.de/gruenden](https://www.kfw.de/gruenden) oder [kfw.de/nachfolge](https://www.kfw.de/nachfolge)

Bank aus Verantwortung