

# Kooperationen mit Startups als Innovationstreiber für den Mittelstand

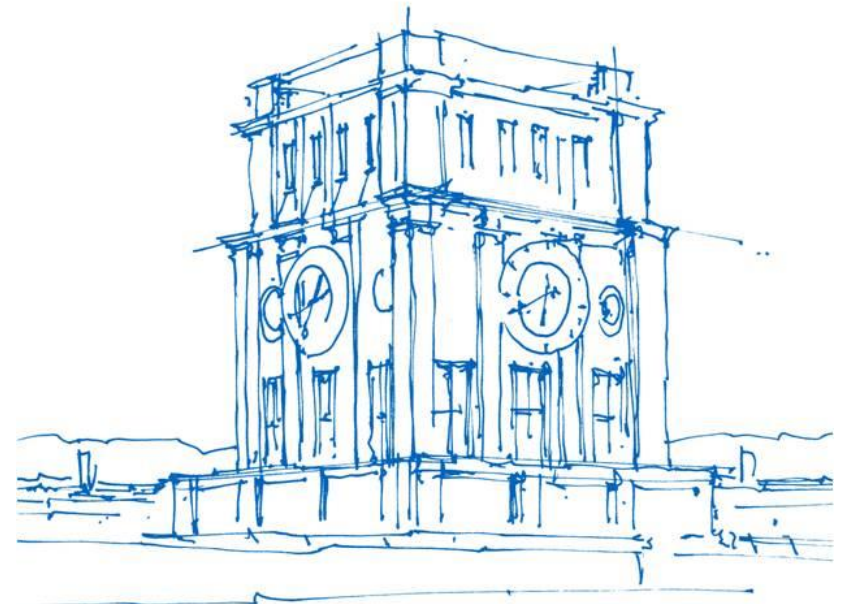
Prof. Dr. Gunther Friedl

Technische Universität München

Dekan der TUM School of Management

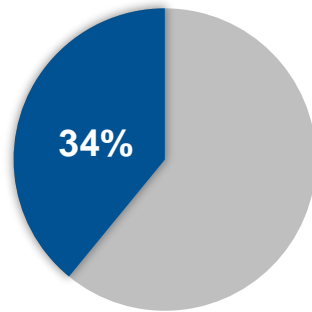
Inhaber des Lehrstuhls für Controlling

Kempten, 22. April 2021

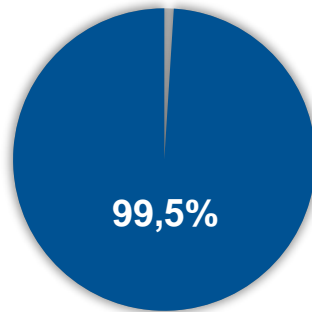


*Uhrenturm der TUM*

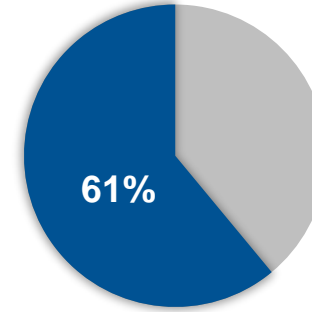
# Der Mittelstand bildet das starke Rückgrat der deutschen Wirtschaft



Anteil des Umsatzes

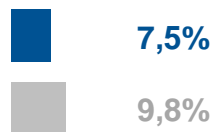


Anteil der Unternehmen

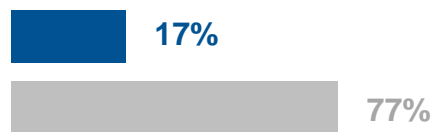


Anteil Beschäftigter

## F&E Aufwendungen



## Anteil der Unternehmen mit IKT Fachkräften



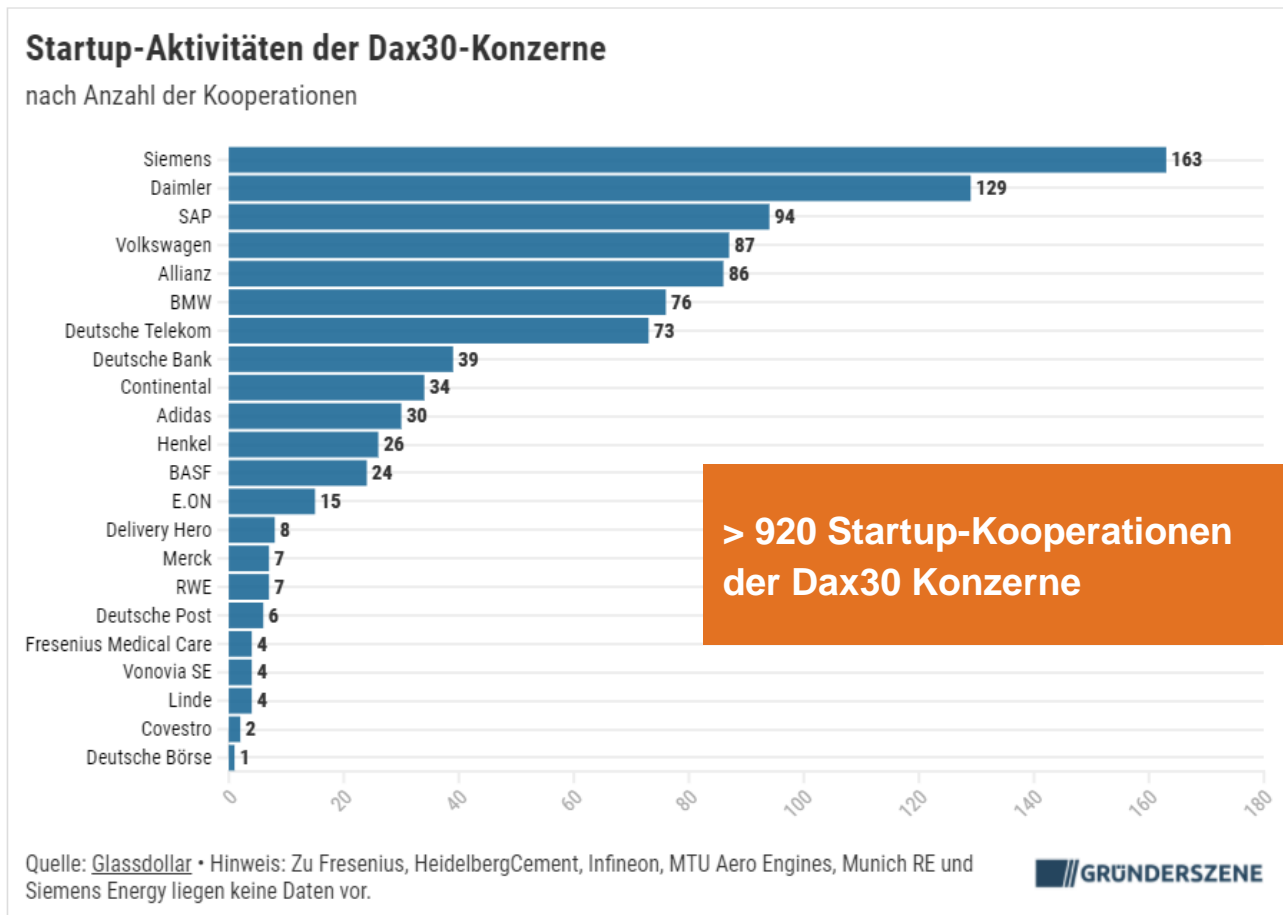
## KMU\*

Großunternehmen

\*Definition KMU:  
 < 250 Mitarbeiter;  
 < 50 EURmn Umsatz

IFM Bonn (2020)

# Große Konzerne suchen die Nähe zum Startup-Ökosystem



Quelle: Businessinsider

# Startups bieten große Potentiale zur Erschließung neuer Kompetenz- und Technologiefelder

~ 43%



Für 43% der Startups hat die Anwendung **Künstlicher Intelligenz** einen entscheidenden Einfluss auf das Geschäftsmodell.

~ 50%



Jedes zweite Startup ordnet seine Lösung der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit (**Green Economy**) zu.

~ 72%



Fast  $\frac{3}{4}$  der Startups **kooperieren branchenübergreifend** bereits mit etablierten Unternehmen.

Deutscher Startup Monitor (2020)



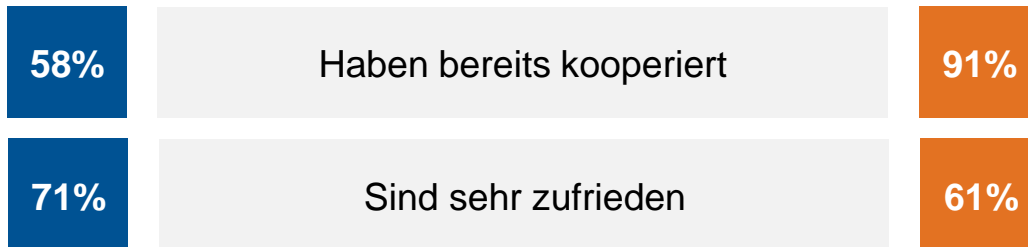
Zukünftige Wettbewerbsvorteile liegen außerhalb traditioneller Kompetenzfelder des **Mittelstandes**. Partner sind notwendig, um neue Technologiefelder zügig zu erschließen.



**Startups** sind Wegbereiter der digitalen Transformation und Innovationskatalysatoren für neue Produkte, Services & Geschäftsmodelle.

VDMA (2020)

# Hohe Relevanz von Startup-Kooperationen im Mittelstand



VDMA (2020)

**3 von 5 Kooperationen sind erfolgreich**



Horizontale & vertikale Partnerschaften sind wesentliche Erfolgsfaktoren bei der digitalen Transformation und der Erschließung neuer Märkte außerhalb des Kerngeschäfts. Trenkle (2020)



Vertikale Partnerschaft



Horizontale Partnerschaft



Netzwerke



# Digitalisierung der Heizungsbranche



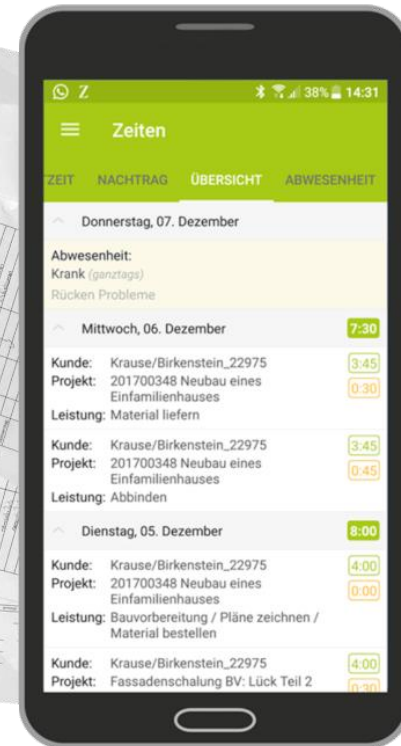
Eine Auswahl unserer Marken



Quelle: Thermondo GmbH



# Digitale Zeiterfassung im Bauhandwerk



Quelle: Digiholz





## Problem:

Komplizierte Steuerung für  
Anbaugeräte bei Baumaschinen



Quelle: Kinshofer



## Lösung:

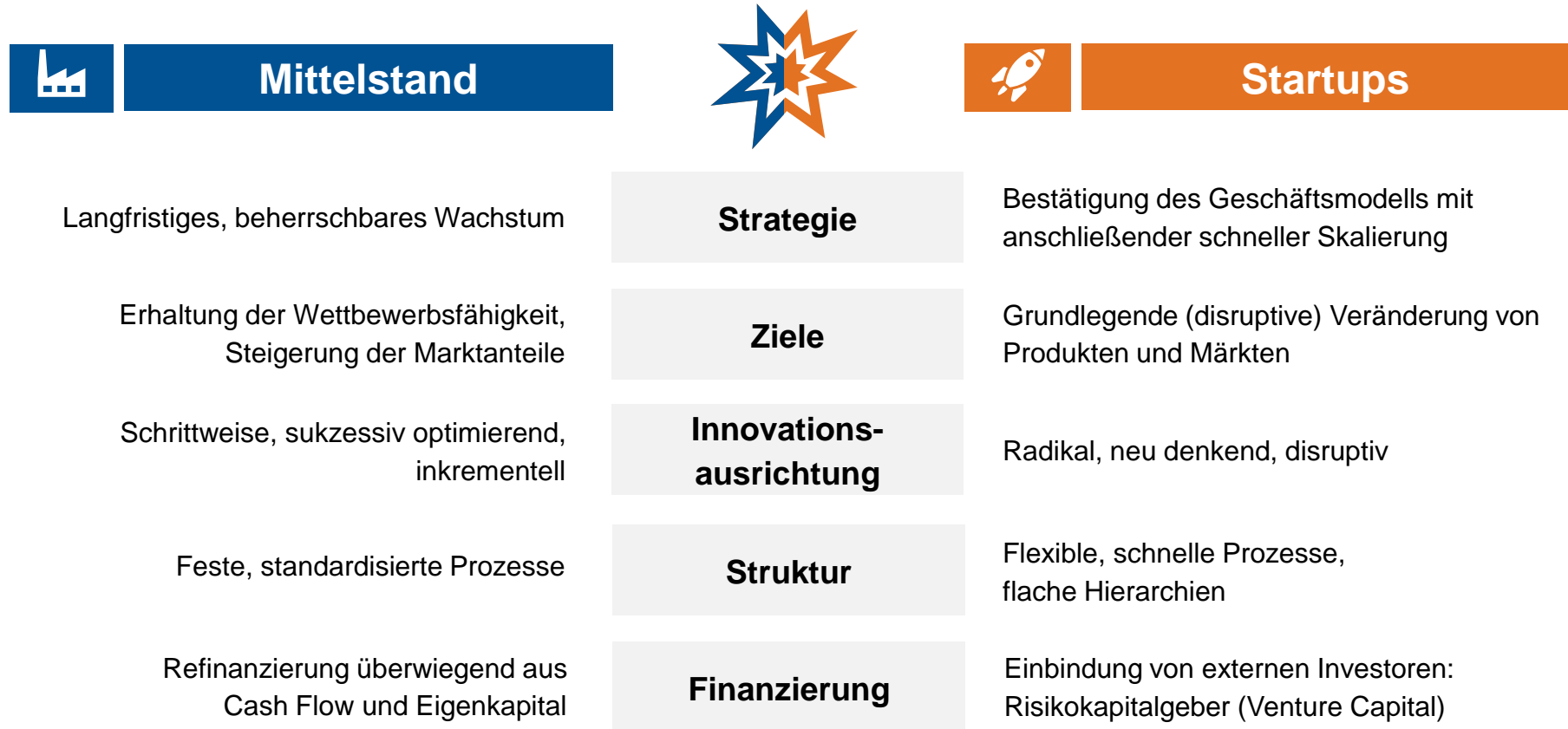
Entwicklung präziser Gerätesteuerung  
mit Joysticks



Quelle: Vemcon GmbH



# Kollision zweier Kulturen



Wrobel (2016)

# Komplementäre Zielsetzungen ergeben große Synergiepotenziale



VDMA (2020)

# Erfolgreiche Startup-Kooperationen durch ein systematisches Vorgehen des Mittelstandes



## 1. Voraussetzungen

## 2. Vorbereitung

## 3. Kooperation



**Strategie & Ziele  
definieren**



**Kulturelle Voraus-  
setzungen schaffen**



**Kooperationsformat  
wählen**

# Fokussierung auf konkrete Anwendungsfälle

## 1. Voraussetzungen

## 2. Vorbereitung

## 3. Kooperation



**Strategie & Ziele  
definieren**



**Kulturelle Voraus-  
setzungen schaffen**



**Kooperationsformat  
wählen**



Ziele der Zusammenarbeit definieren, um  
Missverständnissen vorzubeugen

- Entwicklung neuer Produkte & Services
- Geschäftsmodelle entwickeln
- Erschließung neuer Kundengruppen



Auf konkrete Anwendungsfälle fokussieren



Fachabteilungen frühzeitig einbinden

VDMA (2020)

# Kommunikation auf Augenhöhe

## 1. Voraussetzungen

## 2. Vorbereitung

## 3. Kooperation



Strategie & Ziele  
definieren



Kulturelle Voraus-  
setzungen schaffen



Kooperationsformat  
wählen



Organisatorische Rahmenstrukturen schaffen



Verantwortlichkeiten klären



Fehlerkultur schaffen

VDMA (2020)

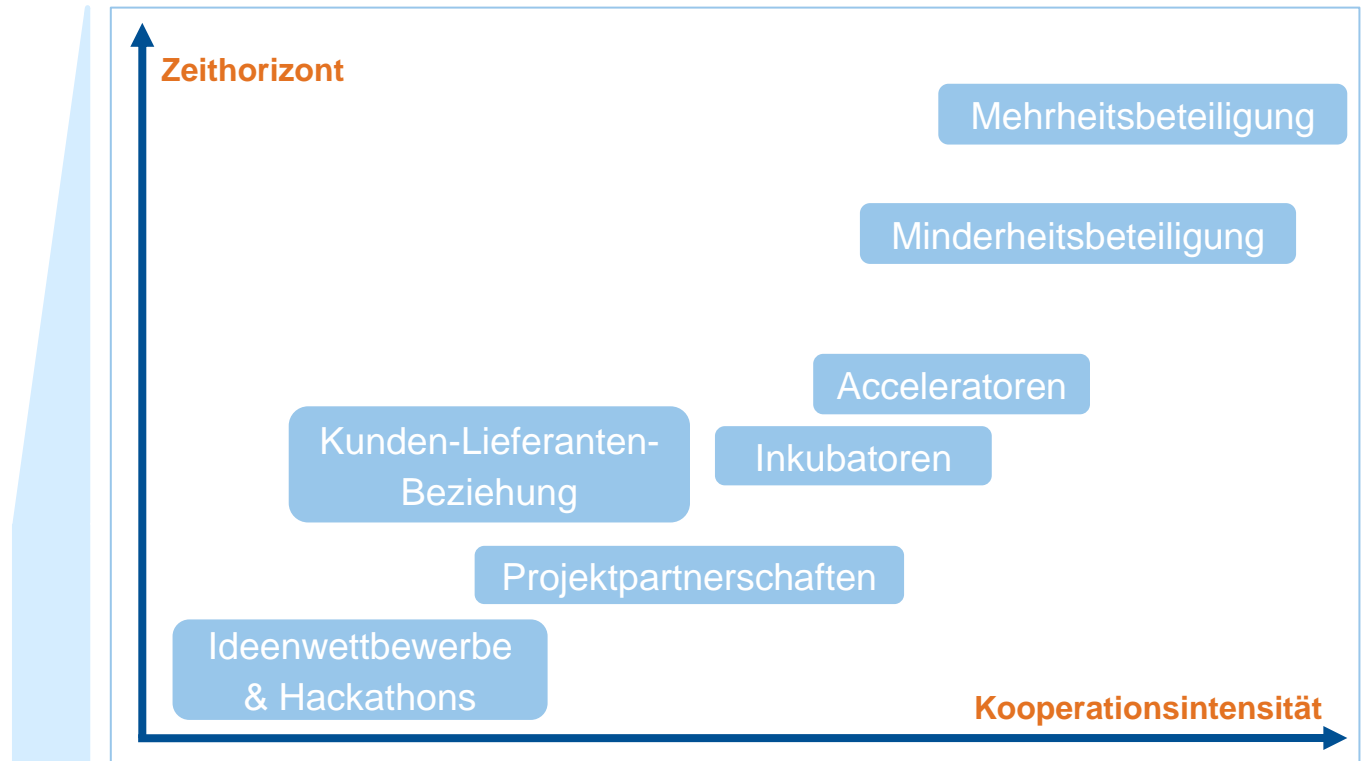
# Kooperationsziele und vorhandene Ressourcen bestimmen die Auswahl der Kooperationsform



**Strategie & Ziele definieren**

**Kulturelle Voraussetzungen schaffen**

**Kooperationsformat wählen**





# Nutzung bestehender Ökosysteme

## 1. Voraussetzungen

## 2. Vorbereitung

## 3. Kooperation



Strategie & Ziele  
definieren



Kulturelle Voraus-  
setzungen schaffen



Kooperationsformat  
wählen

### Vorhandene Ökosysteme nutzen und Netzwerk aufbauen

- ✓ Formate an Zielen und Startup Phasen orientieren
- ✓ Kontakte zu Intermediären & Netzwerken aufbauen
- ✓ Bestehende Wettbewerbe, Acceleratoren & Programme nutzen, Image bei Startups aufbauen

VDMA (2020)

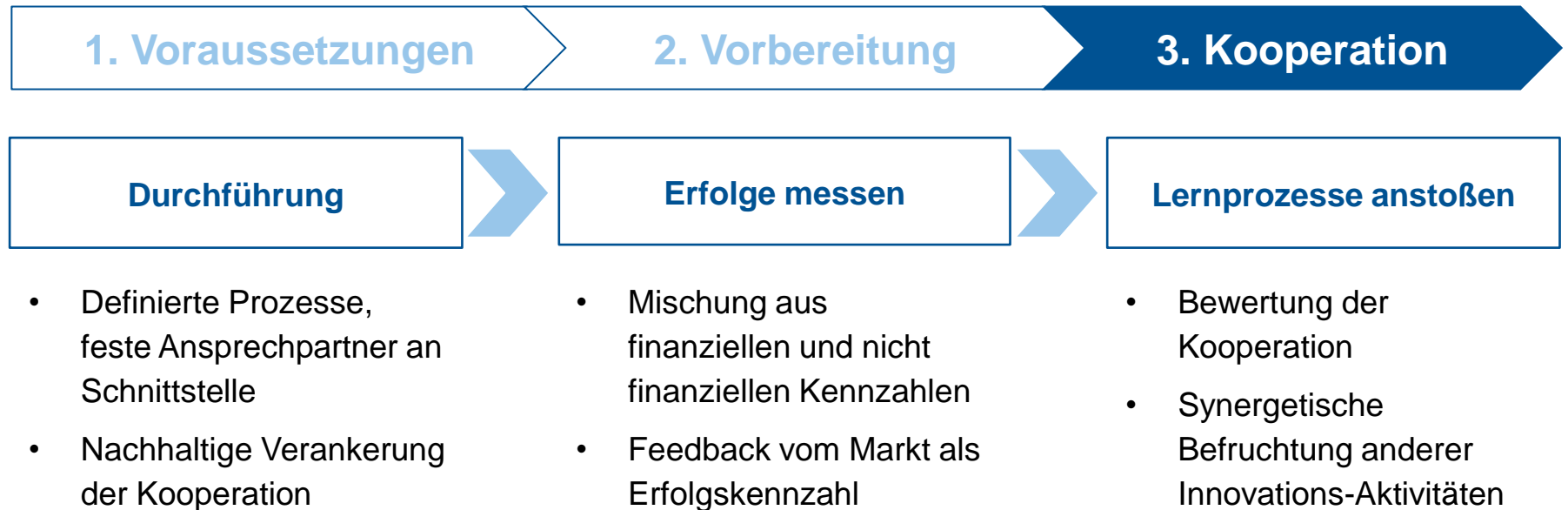


# Strukturierte Initiierung von Kooperationen durch ein Scouting Team



VDMA (2020)

# Strukturierte Erfolgsmessung etablieren und übergreifende Lernprozesse schaffen



# Erfolgreiche Kooperationen im Mittelstand



Kulturbarrieren abbauen

Kooperationserfahrung sammeln

Bereitschaft für gegenseitiges Lernen

Bereitschaft zum Scheitern

Klar definierte Pilotprojekte

Systematischer Identifikationsprozess

Klare Ansprechpartner

Schlanke bürokratiearme Prozesse

Fachabteilung frühzeitig einbinden

Klare Zielvorgaben

Netzwerke nutzen

[Quelle](#)

„Das Geheimnis des Vorwärtkommens besteht darin, den ersten Schritt zu tun.“

Mark Twain



[Quelle](#)



# TUM School of Management

Arcisstraße 21  
80333 Munich  
[www.wi.tum.de](http://www.wi.tum.de)



*Uhrenturm der TUM*