



Bastian Halecker, Daniela Kozian, Tarek Annan

IT-Kooperationen zwischen Start-ups (Einhörnern) und Mittelstand (Dinos) in Theorie und Praxis

In den letzten Jahren ist rund um das Thema Start-ups viel passiert. Start-ups gelten als wichtige Treiber von Innovationen in Gesellschaft und Wirtschaft und sind in dieser Rolle heutzutage nicht mehr wegzudenken. Sie werden im Gegensatz zu vielen etablierten Unternehmen mit den Begriffen Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Modernität & flache Hierarchien in Verbindung gebracht. Erstere gelten eher als solide, stark im Markt verankert, organisch wachsend, langfristig orientiert und bringen Innovationen eher aus dem operativen Geschäft hervor. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Start-ups und KMU selten miteinander kooperieren. Warum beide Unternehmensformen gerade dies aber tun sollten, diskutieren wir in diesem Artikel. Dabei werden wir Dinos und Einhörner als Metapher verwenden, um die Rollen der beiden Unternehmensformen zu symbolisieren. Normalerweise werden nur die erfolgreichsten Start-ups als Einhörner bezeichnet, hier aber sollen die Unterschiede von Start-ups im Vergleich zu KMUs

herausgestellt werden. Letztere werden als Dinos bezeichnet, da sie oft auf eine längere Lebensdauer zurückblicken, insbesondere auch bezüglich deren Stil in der Unternehmensführung.

Abschließend verdeutlichen wir anhand eines ausgewählten Beispiels, inwiefern die Zusammenarbeit zwischen einem Start-up und vier IT-KMU in der Praxis zum Erfolg geführt hat. Wir zeigen auch, wie das Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft den Ansatz von innovativen Geschäftsmodellen durch Kooperationen fördert, prägt und im IT-Mittelstand verankert.

Was ist ein Start-up und welche Menschen stehen dahinter?

Es liegt nahe, jede Unternehmensgründung als Start-up einzuordnen, aber wir möchten hier eine tiefere Abgrenzung vornehmen und nur diejenigen jungen

Unternehmen als Start-ups bezeichnen, die innovations- und technologiegetrieben sind und dabei von Anfang an die Skalierbarkeit ihres Produkts und ihres Unternehmens im Fokus haben. Für sie ist es nicht zwangsläufig entscheidend, von Beginn an Gewinn zu erzielen. Es geht vielmehr um eine iterative auf den Kunden fokussierte Produktentwicklung, die auf attraktive und skalierbare Marktsegmente abzielt.¹

An dieser Stelle ist es wichtig, auch den Begriff „Innovation“ näher zu untersuchen. Hier soll es nicht um neue Ideen im Allgemeinen gehen, sondern in Bezug auf Start-ups bedeutet „Innovation“ auch eine erfolgreiche, im besten Fall disruptive, Vermarktung bzw. Monetarisierung.²

Die Menschen hinter Start-ups haben verschiedene Motivationen für die Gründung ihrer Unternehmen. Es finden sich zum Beispiel Visionäre, die von der großen Bedeutung ihrer Idee überzeugt sind und alles dafür geben. Auch gibt es Gründer:innen, die vor allem am kommerziellen Erfolg ihres Start-ups interessiert sind und dieses möglichst schnell zum sogenannten Exit führen wollen, also dem Verkauf an ein größeres Unternehmen.³

Gründer:innen von Start-ups sind oft keine Spezialist:innen auf einem bestimmten Gebiet, sondern breit aufgestellt, mit einem guten Überblick über verschiedene Bereiche. Darüber hinaus benötigen insbesondere die Gründer:innen ein großes Maß an Kreativität, Weitblick und Inspiration, gleichzeitig sollten sie ebenfalls diszipliniert, zielstrebig und fokussiert sein. Auch wenn Start-ups mit kleinen Teams starten, sind die Gründer:innen normalerweise keine Einzelkämpfer:innen, sondern ergänzen ihr Team frühzeitig um Expert:innen.⁴

Wie sieht es aktuell für KMU aus und warum sind Kooperationen mit Start-ups bedeutend?

Die Wirtschaft war schon immer von Veränderungen betroffen, mit Phasen großer Umbrüche. Prominente Beispiele sind die industrielle Revolution, die digitale Datenverarbeitung und die Einführung des Internets. Obwohl Veränderungen in der Vergangenheit wesentlich langsamer vorstättengingen, wurde auch in diesen Zeiten die Bedeutung von Innovationen anfangs oft unterschätzt, was für einige Unternehmen Teile ihrer Existenz gekostet hat (Stichwort: Kodak etc.⁵).

1 Vgl. Halecker B.: Dino trifft Einhorn, S.18 (2020).

2 Vgl. Ebd.: S.19.

3 Vgl. Ebd.: S. 29.

4 Vgl. Ebd.: S. 32 ff.

5 https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08956308.2011.11657668?casa_token=10gjDw968klAAAAA%3AOyC3mP-UTwLTGdkL-Z3WC7WhSY7mM5s1nZv8_NkWNIMmHFoLAd-gmoAfILQpbvf_fChXfr71bY2iio&

Gegenwärtig ist die gesamte Entwicklung vor allem durch die Vernetzung und technologische Veränderungsdynamiken wesentlich beschleunigter: daher ist es wichtiger denn je, neue Trends frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und aufzugreifen.

Die aktuell verfügbaren Technologien und deren immer schnellere Weiterentwicklung bieten ein enormes Potenzial für alle Unternehmen. Durch die zunehmende Anzahl der datenerzeugenden Geräte bieten sich vielfältige Möglichkeiten zur Produktverbesserung und -entwicklung. Es lassen sich so ganz neue Einblicke in vorhandene und potenzielle Bedürfnisse von Kund:innen gewinnen, Fehler schneller erkennen und beheben sowie neue Geschäftsfelder erschließen.

Demgegenüber steht eine in vielen Fällen immer noch mangelhafte Digitalisierung etablierter Unternehmen sowie klassische Strukturen und Formen der Organisation und Unternehmensführung, die inzwischen oft zu träge für eine sich schnell transformierende Wirtschaft sind. Auf diese KMU steigt der Innovationsdruck je nach Branche erheblich, wenn sie nachhaltig in der digitalen Wirtschaft bestehen und den sich ändernden Kund:innenbedürfnissen nachkommen wollen. Dabei ist es nicht unbedingt ein Problem, dass KMU und Großunternehmen Trends nicht erkennen – In vielen Fällen wird jedoch weiter auf althergebrachte Geschäftsmodelle gesetzt, da diese zuverlässig funktioniert haben und nur bedingte Investitionen sowie Risiken mit sich zu bringen scheinen.⁶

Die spezialisierte Arbeit in Nischen, ein Merkmal vieler deutscher mittelständischer Unternehmen und ihr bisheriges Erfolgsmodell, gerät zunehmend durch eine fortschreitende Digitalisierung unter Druck, da der Zugang zu global konkurrierenden Unternehmen einfacher geworden ist. Gleichzeitig bieten sich hier aber auch Chancen, die eigene digitale Transformation zu beschleunigen und auf dem globalen Markt zu bestehen.⁷

Warum sollten KMU mit Start-ups kooperieren?

Erfolgreiche Start-ups bringen viele erforderliche Eigenschaften für das Bestehen am sich rapide transformierenden Markt mit. Das bezieht sich nicht nur auf die Entwicklung und den Einsatz digitaler Technologien, sondern auch auf die Arbeitsweise, welche in den meisten Fällen flexibler, experimentierfreudiger und risikofreudiger ist. Es wird auf flache Hierarchien und agiles Arbeiten gesetzt, was eine höhere Flexibilität mit sich

6 Vgl. Ebd.: S. 83.

7 Vgl. Ebd.: S.103.

bringt und erheblich schnelleres Reagieren auf Änderungen am Markt zulässt.⁸

Start-ups können aber auch von der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen profitieren: Diese bieten oft einen breiten Zugang zum Markt und darüber hinaus solide Ressourcen wie zum Beispiel Infrastruktur und Produktionskapazitäten. Außerdem sind Großunternehmen oft gut in den Industrien und ihren Verbänden vernetzt.⁹

Durch die Zusammenarbeit mit Start-ups können Unternehmen Zugang zu digitalem Know-how erhalten, einen tiefgründigen Einblick in neue Entwicklungen bekommen, ihre internen Prozesse schrittweise verschlanken, modernisieren und notwendige Transformationsprozesse anstoßen bzw. beschleunigen.

Bei der Zusammenarbeit ist es von großer Bedeutung, dass Start-ups und Unternehmen zueinander passen. So sollten die Start-ups mit ihren Lösungen einen Mehrwert für das Unternehmen bieten und die Bedingungen für eine konstruktive Kooperation gegeben sein. Das Produkt sollte zum Portfolio des Unternehmens passen, dieses sinnvoll erweitern oder anderweitig das Unternehmen oder die Unternehmenskultur befördern.¹⁰

Werfen wir nun also einen Blick in die Praxis:

Mit dem Fortschreiten der Digitalisierung steigt der Bedarf an Interoperabilität, das heißt der Fähigkeit von Softwarelösungen zur Zusammenarbeit. Um sich diesen Entwicklungen des Marktes anzupassen, gewinnt der Einsatz von Kooperationsstrategien erheblich an Bedeutung. Konkret bedeutet dies, dass IT-Unternehmen ihre Softwarelösungen miteinander vernetzen müssen, um den Bedürfnissen des Marktes gerecht zu werden. Damit mittelständische Softwareunternehmen kooperative Geschäftsmodelle realisieren können, müssen sie sich mit neuesten Technologien wie Künstlicher Intelligenz, Blockchain, Big Data auseinandersetzen. Hierfür müssen im Softwaremarkt passende Partner gefunden, rechtliche Rahmenbedingungen geklärt, IT-Schnittstellen definiert und – parallel zum laufenden Kerngeschäft – die strategischen Anforderungen an eine Unternehmenskooperation erfüllt werden.¹¹

Auf diesem Weg hat das Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft vier mittelständische Softwareunternehmen (Dinos) bei der Zusammenarbeit mit einem Software-Start-up (Einhorn) in einem Softwarekonsortium begleitet. Die Unter-

nehmen haben gemeinsam eine vernetzte Software-Lösung entwickelt, welche die Digitalisierung von Versicherungsanbietern maßgeblich hinterfragt, angetrieben und erneuert hat. Das Ziel war eine technisch vernetzte Einzellösung, die aus der Zusammenarbeit verschiedener IT-Lösungen entsteht.

Das Start-up brachte eine KI-basierte disruptive Technologie mit: Rechnungen und Zahlungen können signifikant in ihrer Komplexität reduziert werden. Das Start-up hat eine Technologie entwickelt, welche Informations-Extraktion aus Dokumenten leistet und mittels optical character recognition (OCR-Texterkennung) und selbstlernender Künstlicher Intelligenz unstrukturierte Dokumente in strukturierte Daten in Echtzeit transformieren kann. Ein echter Umbruch in der sehr papierlastigen und prozessrepetitiven Branche der Versicherungswirtschaft. Die vier Dinos aus den Bereichen (1) Kredit- und Bonitätsinformationen, (2) Prozessautomatisierung, (3) Sicherheit in digitalen Geschäfts- und Kommunikationsprozessen sowie (4) Workflowmanagement brachten große Datenmengen, langjährige Branchenkenntnis und ein tiefgreifendes Prozessverständnis mit in die Kooperation. Darüber hinaus kennen sie ihre Kund:innen bestens und pflegen andauernde und vertrauensvolle Beziehungen zu ihnen. Die Kombination aus teils unstrukturierten Datenmengen, Prozessverständnis, Branchenkenntnis, Vertrauen, Sicherheitsaspekten und Künstlicher Intelligenz gepaart mit einer kooperativen Denkweise und dem Willen eines radikalen Perspektivwechsels aller beteiligten Unternehmen waren in diesem Fall eine fruchtbare Ausgangssituation für eine erfolgreiche Innovation durch Kooperation.

Das Unternehmens-Matching und rechtliche Aspekte wurden durch das Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft begleitet. Neben dem Finden passender Partner sind die rechtlichen Dimensionen von unternehmensübergreifenden Kooperationen maßgeblich. Eine ausgewogene Berücksichtigung der Interessen aller Partner in Verträgen und Kooperationsvereinbarungen ist notwendig, um eine nachhaltige Zusammenarbeit zu ermöglichen und potenzielle Konflikte zu vermeiden. Dazu kommen noch allgemeine rechtliche Risiken, deren vertragliche Klärung vor späteren Geldbußen und Rechtsstreitigkeiten schützen soll.¹²

Bei Kick-Off Meetings empfiehlt es sich, sich am PARTS-Modell aus der Spieltheorie zu orientieren. Das PARTS-Modell eignet sich als Handlungsleitfaden und lässt sich schnell an die Bedürfnisse der Teilnehmenden anpassen und umformulieren. PARTS setzt sich zusammen aus Player, Added Value, Rules, Tactics und Scope.¹³

⁸ Vgl. Ebd.: S.124.

⁹ Vgl. Ebd.: S.126.

¹⁰ Vgl. Ebd.: S.189.

¹¹ Vgl. Schmitz / Annan.: (2020).

¹² Vgl. Kunkel / Kunkel: (2021).

¹³ Vgl. Bruhn / Hadwich (2019).

- ▶ **Player:** Wer profitiert von einer Kooperation? Wer generiert in einer Kooperation eine Win-win-Situation und wer könnte eine Win-Lose-Situation hervorrufen? Wer verliert bei einer Kooperation?
- ▶ **Added Value:** Welche Unternehmen bringen den meisten Mehrwert? Welchen Mehrwert bringt eine Kooperation mit sich? Wie lässt sich der Mehrwert konstant halten oder gar erhöhen?
- ▶ **Rules:** Was sind die Regeln der Kooperation? Welche Regeln sind sinnvoll für die Kooperation, welche sind es nicht? Lassen sich Regeln verändern?
- ▶ **Tactics:** Wie wird das Kooperationskonzept von anderen Beteiligten wahrgenommen? Sind diese flexibel in ihrer Wahrnehmung? Wie lässt sich die Wahrnehmung verändern?
- ▶ **Scope:** In welchem Bezugsrahmen bewegt sich die Kooperation? Welche Grenzen gibt es und unter welchen Bedingungen lassen sich Grenzen ausweiten? Welche Grenzen sollten unbedingt bestehen bleiben?

In dem hier vorliegenden Beispiel agiert das Start-up Portfolio ergänzend und bringt den bereits kooperierenden Dinos, ohne eigene Entwicklungen in Produkttrends zu investieren, neue Zielgruppen und Funktionalitäten. Das Start-up wiederum profitiert von verlässlichen etablierten Kunden. Weitere Kooperationsformen zwischen Start-ups und KMU können sein:



Start-ups als Komponenten-Zulieferer: Die klassische Art der Geschäftsbeziehung ist die zwischen Kunde und Lieferant. Warum nicht einmal ein Start-up-Produkt in einer kleinen Pilotserie testen? Hierzu gehören auch (zeitlich begrenzte) Lizenzen, z. B. von Software oder Patenten.

Angebot von Produktionsdienstleistungen und Infrastruktur: Etablierte Unternehmen verfügen über Anlagen, Maschinen und Büroflächen. Diese Infrastruktur kann – beispielsweise gegen Entgelt, Anteile oder spätere Gewinnbeteiligung – Start-ups angeboten werden. Der Vorteil dabei: Stillstandszeiten werden reduziert und die räumliche Nähe zu Start-ups kann für die eigenen Prozesse und Mitarbeiter positive Synergieeffekte bringen.

Marketingkooperation: Marketingkooperationen können Synergien erzeugen, wenn der Kundenkreis erweitert oder ein junges, agiles, innovatives Image aufgebaut werden soll.¹⁴

Die im Beispiel skizzierte Kooperation nutzt die Zusammenarbeit neben der Portfolioerweiterung auch für gemeinsame Marketingauftritte und ist nahtlos in die IT-Architektur einer der weltweit größten Versicherungskonzerne integriert. Für den deutschen Mittelstand als Fundament unserer Wirtschaft sind Vernetzung und Kooperation die richtige Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft¹⁵, dabei die Innovationskraft von Start-Ups zu verstehen kann über die Zukunft Ihres Unternehmens entscheiden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kooperationen zwischen Start-ups und KMU sinnvoll sind und beide Seiten von den Stärken des jeweils anderen profitieren können. Wichtig ist jedoch, dass sich die Unternehmen offen begegnen und deren Produkte zueinander passen bzw. sinnvoll ergänzen. Damit können bestehende Geschäftsfelder gefestigt, neue erschlossen sowie bestehende Strukturen effizienter genutzt werden. Das Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft begleitet Sie bei Ihren Anliegen bei jedem Schritt mit seiner Expertise.

¹⁴ Vgl. Berger / Stevenson (2018).

¹⁵ Vgl. Johannsen / Annan / Eifert (2020).

Literatur

- Annan T., Schmitz G. (2020): Handbuch Mittelstand - Geschäftsmodellinnovation durch Kooperationen (<https://www.handbuch-mittelstand.de/coopetition/>)
- Berger U., Stevenson D. (2018): KooperationsKompass Mittelstand & Startups (https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Innovation/2018-07_KooperationsKompass_WEB.pdf)
- Bruhn, M., Hadwich, K. (2019): Service Coopetition - Dienstleistungen im Spannungsfeld von Wettbewerb und Kooperation. In: Bruhn, Hadwich (Hrsg.). Kooperative Dienstleistungen. Spannungsfelder zwischen Service Cooperation und Service Coopetition. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Christine L., Mercandetti F. & Tuozzo T. (2017): KMU und Startups: Kurs auf Kollaboration! (<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/kmu-und-startups-kurs-auf-kollaboration/>)
- Duden (2021): „Start-up“ in Bibliographisches Institut
- Halecker, B. (2020): Dino trifft Einhorn
- Johannsen A.; Annan T.; Eifert F. (2020): Der IT-Mittelstand als Wegbereiter für datengetriebene und kooperative Geschäftsmodelle. Mittelstand-Digital Magazin - Mittelstand Digital
- Kunkel C., Kunkel O. (2021): Recht und Datenschutz - Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft (<https://itwirtschaft.de/angebote/recht-datenschutz/>)

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft (KIW) fördert kooperative Geschäftsmodelle und macht aus der IT-Branche ein Unternehmensnetzwerk. In Zusammenarbeit werden All-In-One-Lösungen für den Anwendermarkt entwickelt - passgenau, flexibel und unter Beibehaltung der Eigenständigkeit der Unternehmen.

Das KIW verwirklicht strategische Kooperationen in der IT-Branche für kleinere und mittelständische Unternehmen. Unterstützung mit Wissen, praktischen Tools und Know-How erfolgt in den Bereichen:

- ▶ Kooperationspartner finden, deren Softwareprodukte sich ideal ergänzen mit IT2match - Das schafft neue Märkte und vergrößert die Wertschöpfung!
- ▶ Rechtliche Fragen der Kooperation klären, wie Haftung, Datenschutz und Gewährleistung - Das schafft Vertrauen und Sicherheit für alle Beteiligten!
- ▶ Unterstützung bei der technischen Vernetzung, wie offene Schnittstellen und Standards, IT-Sicherheit und Cloudfähigkeit -
- ▶ Das schafft funktionierende All-in-One-Lösungen für den Kunden!

<https://itwirtschaft.de/>



Autorin und Autoren



Prof. Dr. Bastian Halecker ist Professor für Entrepreneurship und leidenschaftlicher Unternehmer. Er leitet das German Deep Tech Institute und fokussiert sich in seiner Arbeit auf die Vernetzung zwischen Industrie, Startup und (DeepTech)Forschungswelt. Als Business Angel, Advisor und Beirat unterstützt er Deep Tech Startups als auch etablierte Mittelständler gleichermaßen.



Daniela Kozián ist PR & Netzwerkmanagerin am Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft. Eine ihrer Kernkompetenzen ist die Kommunikation digitaler Innovationen und als Netzwerkerin schafft sie eine Schnittstelle zwischen IT-Unternehmen, Medien und Multiplikatoren. Start-ups und deren Anliegen begleiten sie seit vielen Jahren.



Tarek Annan beschäftigt sich seit 2014 beruflich mit der digitalen Transformation von kleinen und mittleren Unternehmen. Als Referent für den Bundesverband IT-Mittelstand e.V. (BITMi) leitet er aktuell das Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft mit. Als Gründer des DigiKompass, ein dezentrales Expertennetzwerk, hält er Vorträge zur nachhaltigen Digitalisierung und setzt Digitalisierungsprojekte in Behörden und Unternehmen um.