



start121



**SCHROF
BUSINESS
CONCEPTS**



Startup-Kooperation im Mittelstand Kunde, Partner, Investor oder Initiator?

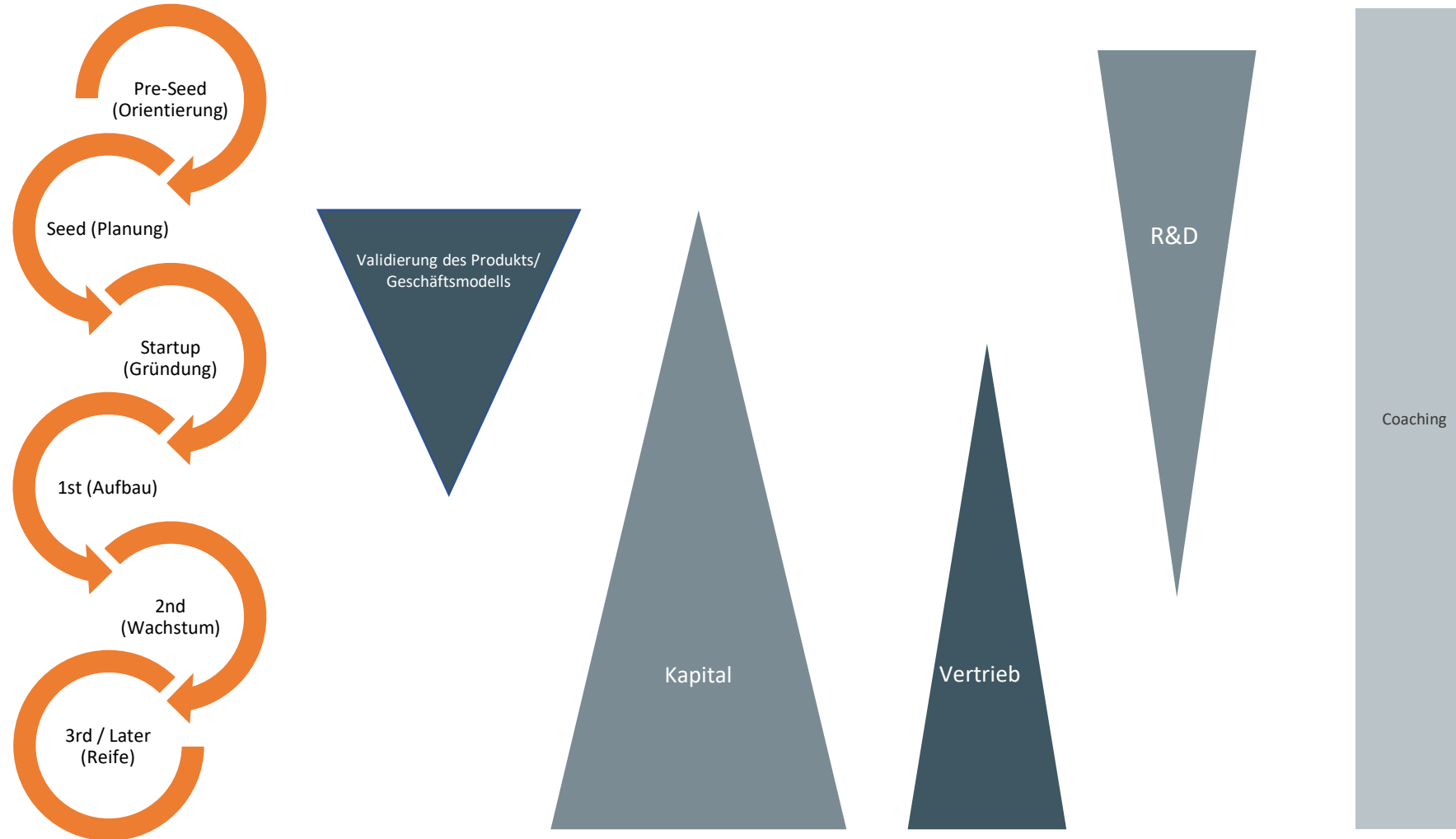
23.11.2022, Dominic Schrof



Agenda

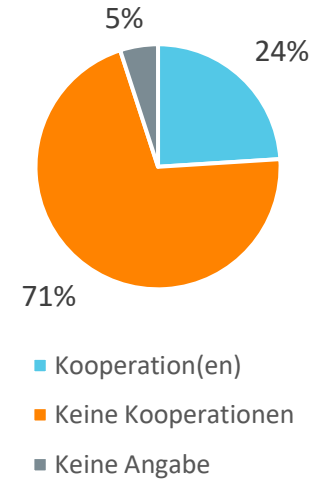
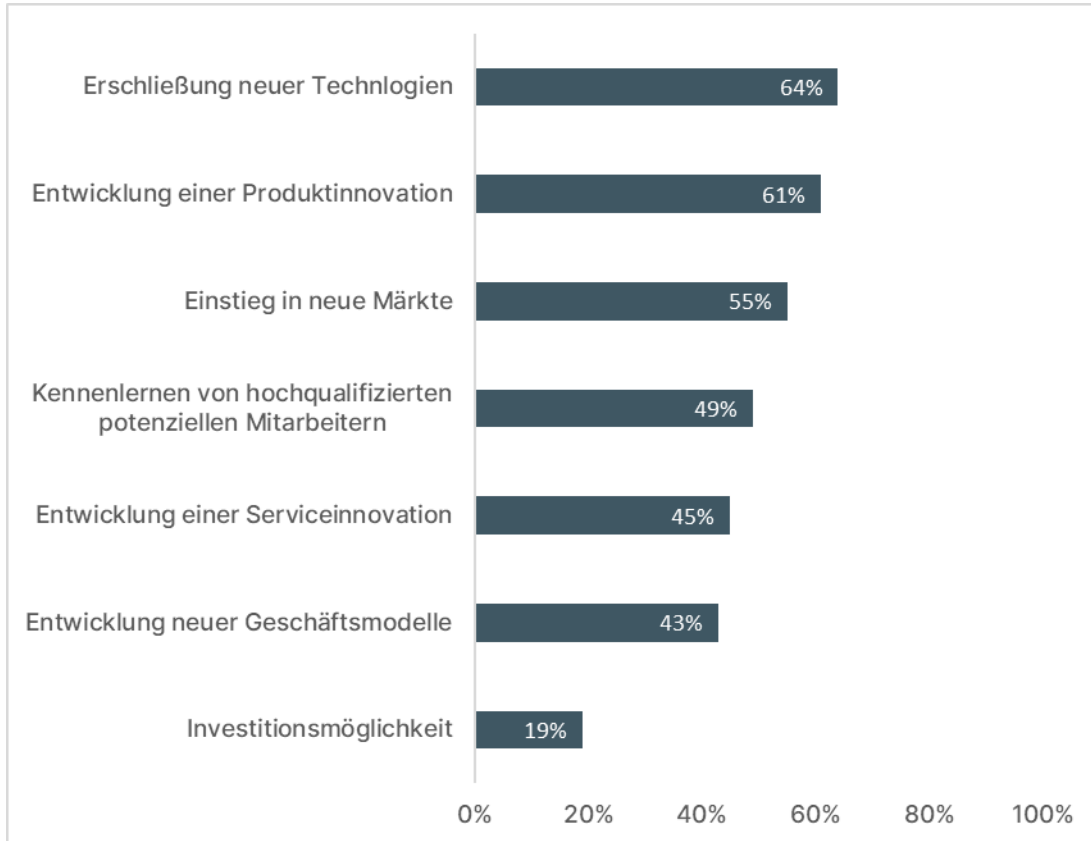
1. Startup-Kooperation – Welche Möglichkeiten gibt es und was sind die Pros/Cons?
2. Corporate Innovation im Zusammenhang mit Startups
 - Intrapreneurship
 - Corporate Venturing
 - Company Building

Welche Needs haben Startups?





Motivation für Kooperation mit Startups



Hauptgründe für ausbleibende Kooperation:

- Fehlende Zeit (47%)
- Unzureichende finanzielle Mittel (44%)
- Fehlender Kontakt (42%)
- Fehlender Mehrwert (30%)

Innovation als Hauptmotiv

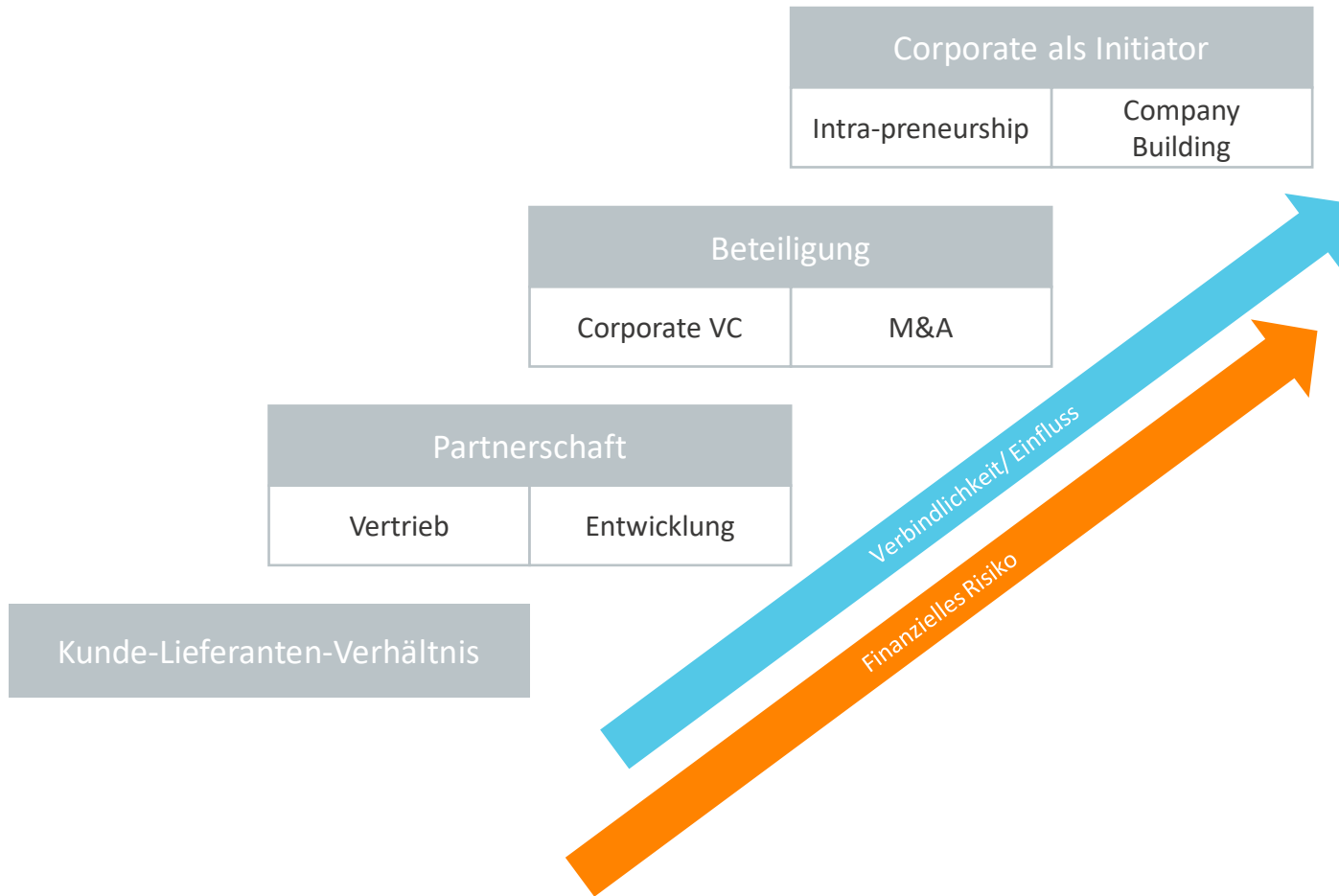
Unter den wichtigsten Gründen für eine Kooperation zwischen KMUs und Startups sind sowohl die **Erschließung neuer Technologien** als auch **Produkt- und Serviceinnovationen** eindeutig mit dem Innovationsmanagement der KMUs in Verbindung zu bringen.

Die **Entwicklung neuer Geschäftsmodelle** und der **Einstieg in neue Märkte** dienen der Diversifikation der KMUs.

Darüber hinaus sollten auch **Prozessinnovationen** und **Prozessverbesserungen** nicht unterschätzt werden.



Möglichkeiten der Kooperation mit Startups



Einfluss erfordert Commitment

Ein konventionelles Kundenverhältnis oder die lose Kooperation ohne verbindliches Ziel können einen guten Einstiegspunkt für KMUs in die Startup-Welt bilden. Die Risiken sind gering, die Chancen aber auch begrenzt.

Je verbindlicher die Zusammenarbeit oder auch die finanzielle Beteiligung des KMUs wird, desto größer kann der **Benefit** für beide Seiten ausfallen.

Wesentliche Grundlage ist in jedem Fall eine klare **Strategie- und Zieldefinition** mit entsprechender Unterstützung durch das **Management**.



Corporate als Kunde des Startups

Chancen



- Pilotkunden können
 - die angebotene Lösung früh ausprobieren
 - kostengünstig einen Prototypen testen
- Kennenlernen des Startups

Einfluss auf Produktentwicklung



- Als normaler Kunde gering
- Als Pilotkunde ist Mitgestaltung möglich und auch meist erwünscht

Risiken



- Unzuverlässigkeit oder mangelnde Qualität der Dienstleistung/ des Produkts
- Langfristige Verfügbarkeit des Services/Produkts ungewiss

Verbindlichkeit



- Verpflichtungen eher kurzfristig (abhängig von Vertragslaufzeit oder Abnahmemenge)
- Zuverlässige Forderungsbegleichung bei normalem Kunde – Lieferanten-Verhältnis

Typische **Anwendungsfelder** sind klassische **Unterstützungsprozesse** oder klar abgegrenzte **Pilotprojekte in geschäftskritischen Prozessen**.

Eine **organisatorische Verankerung** ist sowohl **zentral als auch dezentral möglich**, abhängig vom Wissen über Prozesse und Optimierungsbedarfe.





Partnerschaften zwischen Corporate und Startup

Chancen



- Schnelle Erweiterung des vorhandenen Portfolios ohne größere Investitionen und Personalaufbau.
- Aufwertung eigener Produkte durch Integration innovativer Startup-Produkte möglich.

Einfluss auf Produktentwicklung



- Abhängig vom Umfang der Partnerschaft mittel bis hoch, wenn Startup vom KMU als Abnehmer bzw. Vertriebskraft abhängig ist

Risiken



- (Mit-)Verantwortung gegenüber dem Kunden
- Unzuverlässigkeit oder mangelnde Qualität der Dienstleistung/ des Produkts
- Langfristige Verfügbarkeit des Services/Produkts ungewiss

Verbindlichkeit



- Vertriebspartnerschaft kann mit geringer Verbindlichkeit ausgestaltet werden.
- Integration der Startup-Leistungen ins eigene Produkt kann langfristige Verpflichtungen gegenüber eigenen Kunden bedeuten.

Entwicklungs- partnerschaft

Gemeinsame Arbeit an Ideen insbesondere in Bezug auf digitale Produkte und Plattformen, sowie Produkt-, Service und Prozessinnovationen.

Vertriebs- partnerschaft

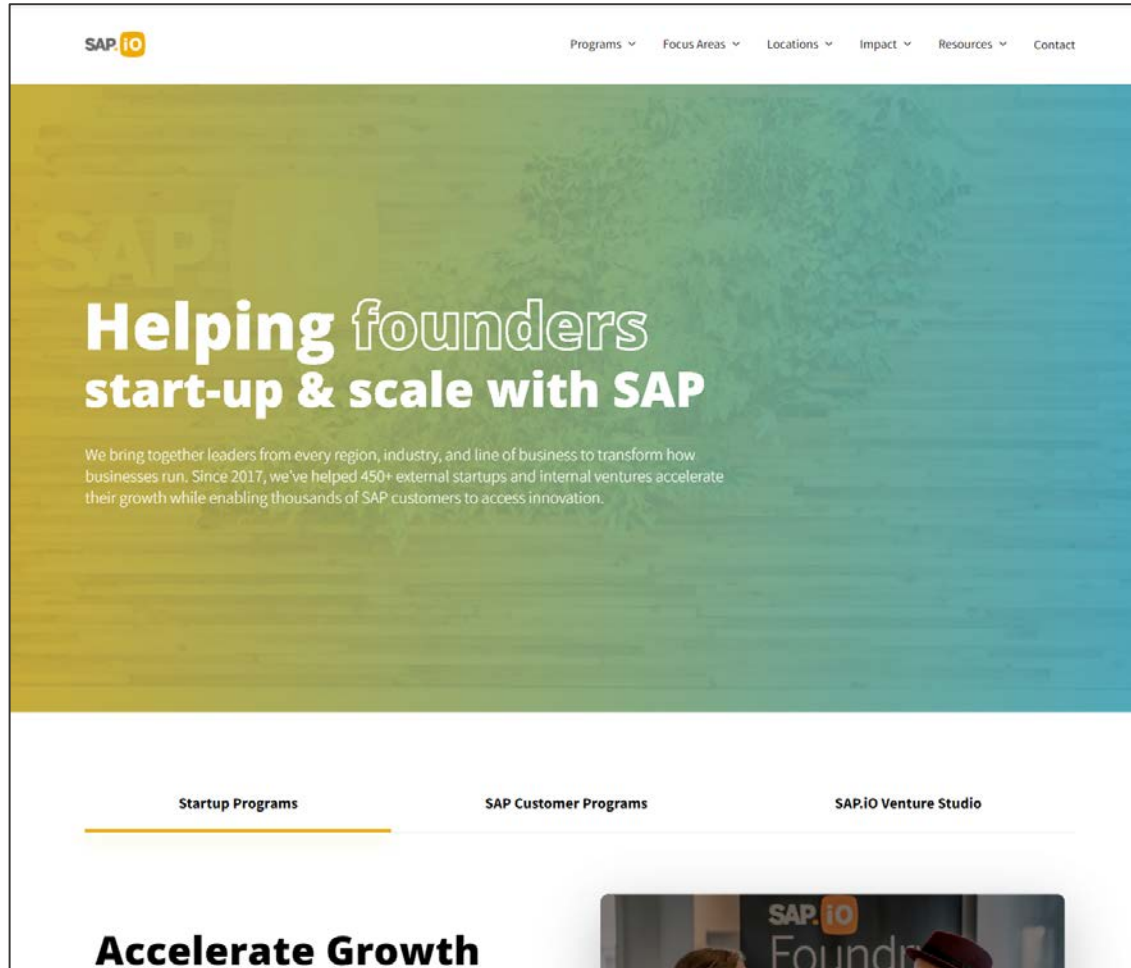
Produkte und Dienstleistungen des Startups werden durch das KMU auch an dessen Kunden vertrieben.



Typische **Anwendungsfelder** sind Erweiterungen des eigenen Service-/Produktportfolios, die für einen relevanten Anteil der Bestandskunden interessant sind, in denen aber im Stammhaus kein Know-how aufgebaut werden soll.

Eine **organisatorische Verankerung** ist jeweils **zentral** in den **Vertriebs- bzw. Entwicklungsabteilungen** sinnvoll.

Beispiel SAP - Vertriebspartnerschaften



SAP hat diverse Programme für interne und externe Startups aufgesetzt

Neben internem Venture Aufbau und einem typischen Accelerator-Programm bietet SAP.io reine Vertriebspartnerschaften, um das eigene Portfolio zu erweitern und Kunden mit ergänzenden Lösungen zu versorgen.

Startups erhalten ohne Kapital-Beteiligung von SAP Zugriff auf das vollständige Vertriebsnetzwerk

<https://sap.io/>



Beteiligung am Startup – Corporate Venture Capital

Chancen



- Hoher ROI bei erfolgreichem Exit
- Sicherung von M&A-Optionen

Einfluss auf Produktentwicklung



- Corporate Venture Capital erwirbt typischerweise eine Minderheitsbeteiligung. Einfluss beschränkt sich auf Board-Entscheidungen.

Risiken



- Risiko-Kapital ist bei Misserfolg des Startups komplett verloren
- Vertragliche Nachschusspflichten können das ursprüngliche Investment erhöhen
- Professionelle Einheit im Unternehmen nötig, um Totalverluste zu vermeiden.

Verbindlichkeit



- Anteilserwerb verpflichtet üblicherweise mindestens bis zur nächsten Finanzierungsrunde
- Ticketgröße von 500 T€ bis > 5 Mio. € abhängig von Startup-Phase

Typische **Anwendungsfelder** sind Beteiligungen an Startups, die **das eigene Geschäftsfeld erweitern** oder **potenziell zu Konkurrenten werden** könnten.

Eine **organisatorische Verankerung** sollte zwingend **zentral** in einer professionellen und spezialisierten Venture Capital Einheit erfolgen. Es sind klare Regeln für Kauf- und Verkaufsentscheidungen notwendig. Ggf. ist sogar die Gründung einer Tochtergesellschaft anzuraten.





Prominente Beispiele für Corporate VCs

Tengelmann Ventures

Venture Capital for Europe's **MOST AMBITIOUS.**

Portfolio companies: dataArtisans, Klarna, Delivery Hero, zaland, scalable CAPITAL, clickfeld

See full portfolio

15 Team Members	61 Investments	+400m EUR invested	16 Exits & IPOs
---------------------------	--------------------------	------------------------------	---------------------------

<https://tengelmann-ventures.com/>

Vorwerk Ventures

VORWERK VENTURES
Backing the next generation in consumer tech

KEY FACTS

2007 ORIGINALLY ESTABLISHED	2019 RELAUNCHED AS AN INDEPENDENT FUND ENTITY	150m CURRENT FUND SIZE	500m ASSETS UNDER MANAGEMENT
1 - 10m INITIAL INVESTMENT	15m FOR FOLLOW-ON INVESTMENTS	Seed/ Series A STAGE SWEETSPOT	40+ FUNDED COMPANIES

<https://vorwerkventures.com/>



Beteiligung am Startup – M&A

Chancen



- Sofortige Erweiterung des
 - Kundenstamms
 - Produkt-/Leistungsportfolios
- Eliminierung von potenzieller Konkurrenz
- Einkauf von Know-how und/oder Technologie

Einfluss auf Produktentwicklung



- Als neuer Eigentümer kann vollständig über die Produktentwicklung entschieden werden.

Risiken



- Integration in die Stammorganisation kann die Kultur des Startups zerstören
- Gefahr hoher Fluktuation und damit Verlust von Know-how und Netzwerk

Verbindlichkeit



- Übernahme kann nach vollständiger Integration nur schwer rückgängig gemacht werden



Typische **Anwendungsfelder** sind der Zukauf von ergänzenden Produkten/Leistungen, die Erschließung neuer Kunden/Märkte, der Aufbau neuer Geschäftsmodelle oder der Ausschluss einer Konkurrenzsituation.

Eine **organisatorische Verankerung** sollte zwingend **zentral** in einer professionellen und spezialisierten M&A-Einheit erfolgen.



Initiierung eines Startups

Intrapreneurship

Ein Intrapreneur begibt sich als Angestellter des jeweiligen Unternehmens in dessen Namen auf eine unternehmerische Reise.

Ein gutes Intrapreneurship-Programm begleitet den Intrapreneur von der Idee bis zur Skalierung.

Es gibt also einen klaren Plan, wie mit diesen Projekten in den unterschiedlichen Stadien umgegangen wird.

Am Ende stehen meist die folgenden Optionen:

1. Wiedereingliederung in eine bestehende Einheit
2. Gründung eines Spin-offs
3. Veräußerung an andere Investoren
4. Beendigung des „Projekts“



<https://intrapreneurs.deutschebahn.com/>

adASTRA – Das STRABAG Intrapreneurship Programm

<https://innovation.strabag.com/adastra/>

Company Building

Während die einen Unternehmen selbst den Aufbau von Ventures in einem internen Inkubator betreiben, holen sich andere externe Unterstützung an Bord.

In diesem Fall wird immer wieder auf einen Company Builder gesetzt, der das externe Venture gemeinsam mit dem Mittelstandsunternehmen aufsetzt.

Oftmals ist der Company Builder am Venture beteiligt und stellt initial Ressourcen bereit, die ein grundlegendes Setup aufbauen, bevor Mitarbeiter beim Startup eingestellt werden.

Chancen



Risiken



Einfluss auf Produktentwicklung



Verbindlichkeit





1

Haben Sie eine Innovationsstrategie?

Auf welche (Mega-)Trends zielen Ihre Innovationsvorhaben ab?

2

Wie setzt sich Ihr Innovationsportfolio zusammen?

Welche Anteile Ihrer Innovationsbudgets und –anstrengungen sind den einzelnen Innovationskategorien zugeordnet?

3

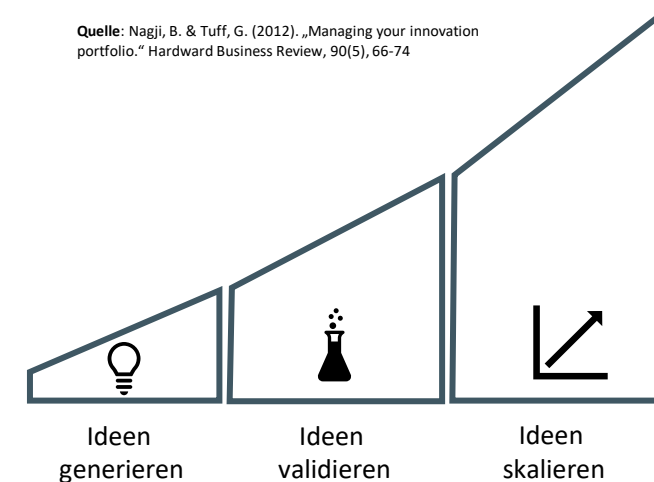
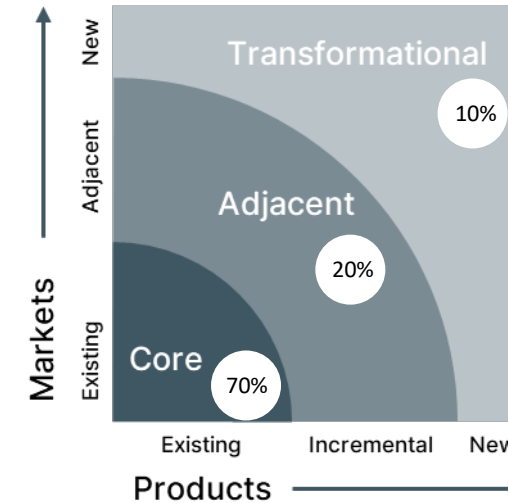
Haben Sie passende KPIs definiert?

- Wie messen Sie den Erfolg in den unterschiedlichen Innovationsstadien?
- Auf welcher Basis entscheiden Sie über weitere Mittelzuwendungen für die einzelnen Themen?

4

Sind Methoden und Regeln für Innovationsprojekte klar und werden angewandt?

- Validieren Sie Problem/Solution Fit und Product/Market Fit bevor Ideen skaliert werden?
- Welche Gates müssen erfolgreich durchlaufen werden, um weitere Mittel zu erhalten?
- Ist die Organisation geschaffen?
- Sind die Mitarbeiter qualifiziert in den neuen Methoden zu arbeiten?





Welchen Weg wollen **Sie** gehen?





Dominic Schrof

Geschäftsführer

Mail: dominic@schrof-business-concepts.de

Mobil: 0178/2654426