



GRÜNDERZEIT

Handelsblatt  
RESEARCH INSTITUTE

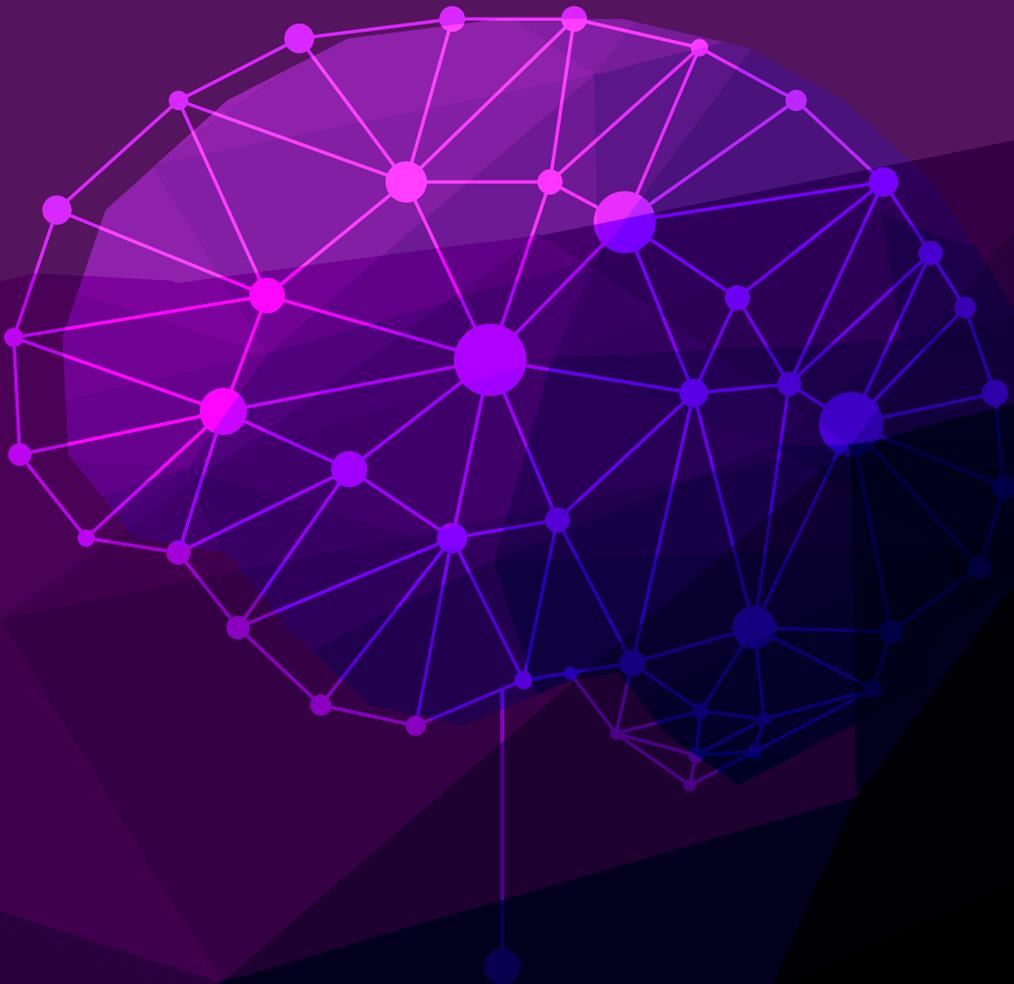
Handelsblatt  
III MEDIA GROUP

Wirtschafts  
Woche

6/2021

# GRÜNDERGEIST!

Erfolgsgeschichten, Herausforderungen, Zukunftsperspektiven



BRIDGEMAKER  
the company builder

Kienbaum



LANXESS  
Energizing Chemistry

SKW  
Schwarz  
Rechtsanwälte

# Lasst uns **Deutsch** neu

Wir wollten es mit unseren Partnern Bridgemaker, Kienbaum, Lanxess und SKW Schwarz ganz genau wissen:

Wie ist es eigentlich um den berühmten deutschen Gründergeist bestellt? Sind wir noch eine Nation der Erfinder und Macher oder sieht die Realität anders aus? Sind uns die unternehmerischen deutschen Tugenden tatsächlich abhandengekommen oder ist der deutsche Erfinder- und Unternehmergeist viel umtriebiger, als landauf, landab behauptet wird?

Sprechen der Mittelstand und die deutsche Startup-Welt die gleiche Sprache oder gibt es unüberwindbare Verständigungsprobleme? Und: Sind unsere Hochschulen erfolgreiche Mitstreiter bei der Erschaffung blühender Gründerlandschaften oder eher Behälter im wissenschaftlichen Elfenbeinturm? Ziehen wir alle an einem Strang oder verharren wir in unseren Silos ohne wirklichen Willen, gemeinsam etwas Neues zu schaffen?

Ein erster Blick auf die Zahlen jedenfalls zeigt, dass Deutschlands Gründerlandschaft in Sachen Kooperationen nicht ganz so kraftlos ist, wie mitunter behauptet wird.

Nach unseren Analysen kommen die Dax-30-Unternehmen zusammen immerhin auf knapp 1.000 Startup-Partnerschaften. An der Spitze Siemens mit 163 aktiven Kooperationen, es folgen Daimler mit 132 und SAP mit 94 Partnerschaften. Ebenso bemerkenswert: Seit 2010 haben Deutschlands Dax-Tanker über 550 Finanzierungsrunden bei Startups durchgeführt – führend hierbei die Deutsche Telekom mit 143 Runden vor Siemens und Merck.



**Dr. Jörg Lichter**  
Director Research  
Handelsblatt Research Institute

# land gründen – jetzt!

Auch der deutsche Mittelstand ist keineswegs untätig – etwa 50 Prozent arbeiten derzeit mit Startups zusammen, überwiegend, um neue Technologien zu erschließen und die eigene Innovationskraft zu stärken. Startups sind dabei die Treiber der Digitalisierung und helfen den etablierten Unternehmen im Transformationsprozess. Sie profitieren auf der anderen Seite vom vorhandenen Knowhow aus der langjährigen Geschäftserfahrung der Weltmarktführer.

Und der Gründergeist deutscher Hochschulen ist besser als ihr Ruf. An den 12 wichtigsten deutschen Gründer-Unis wurden bisher mehr als 1.250 Startups ausgegründet, darunter 20 sogenannte Einhorn – Unternehmen, die mindestens 1 Milliarde US-Dollar wert sind. Und die deutschen Hochschulen nehmen sich viel für die Zukunft vor. Der Großteil hat die Gründerförderung als strategisches Ziel in den Hochschulsatzungen verankert.

Aber es ist bei weitem nicht alles Gründer-Gold was glänzt. Viele etablierte Unternehmen haben in der Coronakrise ihre Innovationsbudgets gestutzt – darunter leiden auch die Kooperationen mit den Startups. Mittelständler gehen häufig wenig systematisch vor. Und im internationalen Vergleich sind auch die Gründungszahlen der Hochschulen nicht durchweg beeindruckend.

Was wir also in Deutschland mehr denn je brauchen ist ein wirklich leistungsstarkes Gründungssystem, in dem alle an einem Strang ziehen. Politik, Wirtschaft und Wissenschaft müssen ihren Beitrag leisten, um gemeinsam Deutschland „neu zu gründen“.

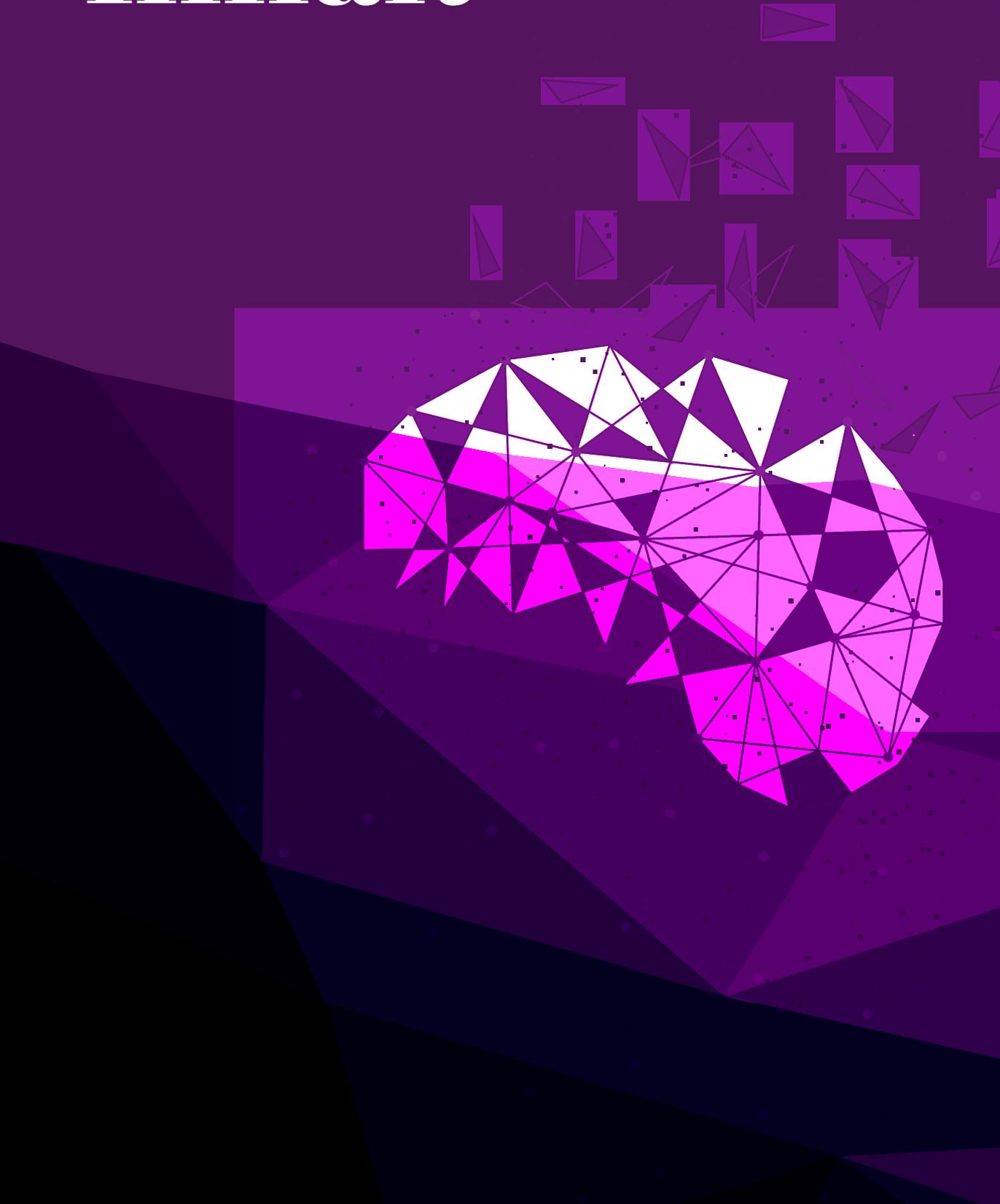
Denn eines ist sicher: Wir müssen unser Gründungstempo deutlich erhöhen. Der Grund: Unser Gründerpotenzial sinkt. Wegen der demografischen Entwicklung geht die Anzahl der gründungsbereiten Personen im Alter zwischen 25 und 45 Jahren bis zum Jahr 2040 um 12 Prozent auf knapp 16 Millionen zurück.

**Wir haben also keine Zeit zu verlieren.  
Lasst uns Deutschland neu gründen.  
Auf geht's!**

**Dr. Christian Sellmann**  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Handelsblatt Media Group



# Inhalt



## 02 Editorial

---

## 06 Unternehmensgründung als Erfolgsgeschichte und Herausforderung

---

### 14 Corporates und Startups – Kooperationen und Ausgründungen

- 14 Kooperationen
  - 19 Motive: Wachstum und Innovationen
  - 19 Probleme: Unternehmenskultur und Erwartungen
  - 20 Erfolge und Erfolgsfaktoren
  - 20 Ausgründung
    - 24 *Interview: Henrike Lusziek, Bridgemaker*
    - 27 *Interview: Jörg Hellwig, Lanxess*
- 

### 30 Mittelstand und Startups – Ein klares „Ja, aber ...“

- 30 Besondere Größe, besondere Anforderungen
    - 34 *Interview: Stephan Morsch & Markus von Fuchs, SKW Schwarz*
    - 39 *Interview: Henning Böhne, Kienbaum*
  - 44 Cluster behalten Relevanz
- 

### 46 Wie Hochschulen den Gründergeist wecken

- 46 Das Problem: Deutschland forscht viel, aber gründet wenig
  - 47 Das Ziel: Hochschulen werden Innovations- und Gründungsberater
  - 52 Was die deutschen Hochschulen verbessern können, um mehr deutsche Innovatoren zu ermuntern
  - 52 Innovationen und Startups als neue Aufgabe der Hochschulen
  - 54 Berührungängste zwischen Hochschulen und Unternehmen abbauen
  - 54 Forschungsinfrastruktur für Gründer öffnen
  - 54 Mehr Gründungskapital motiviert die Innovatoren und hält sie im Ökosystem Universität
  - 58 Mentale Unterstützung: Wertschätzung für Gründer
  - 58 Was die Universitäten den Gründern mitgeben können
    - 58 *München: Das Gründer-Ökosystem wächst und verstärkt sich*
    - 59 *Center for Digital Technology and Management (CDTM)*
    - 60 *Aachen: Grenzstadt entdeckt ihr Gründer-Potential*
    - 61 *Hasso-Plattner-Institut Potsdam: Innovationen am Rande Berlins*
    - 63 *Interview: Helmut Schönenberger, UnternehmerTUM*
- 

### 66 Internationalisierung der Gründer – Lernen vom Ausland

- 68 Ausländische Märkte für Startups
    - 69 *Interview: Fabian von Heimburg, Hotnest*
- 

### 73 Schluss: Was noch zu tun bleibt

# Unternehmensgründung als Erfolgsgeschichte und Herausforderung

## EINLEITUNG

Der berühmte österreichische Nationalökonom Joseph Schumpeter hat zu Beginn des 20. Jahrhunderts festgestellt, dass das dauerhafte Wachstum einer Volkswirtschaft nur mit einem kontinuierlichen Strom an Innovationen gesichert sei. Dieses Postulat gilt heute umso mehr, denn ohne neue Produkte, Prozesse und Absatzmärkte kann eine wissensbasierte Volkswirtschaft wie die deutsche im internationalen Wettbewerb nicht bestehen. Innovationen sind für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung des Landes von essenzieller Bedeutung.

Für Schumpeter kam dem „Unternehmer“ dabei eine Schlüsselrolle zu – von „Unternehmerinnen“ sprach er am Vorabend des Ersten Weltkriegs noch nicht. Schumpeter entdeckte in ihm den Motor der „kapitalistischen Maschine“, wie er die Marktwirtschaft später nannte. In seinem Modell ist der Unternehmer ein Held, weil er gegen Widerstände eine Innovation durchsetzt, damit den Wettbewerb anheizt und so den ständigen wirtschaftlichen Wandel vorantreibt. Unternehmen, die sich den neuen Verhältnissen nicht schnell genug anpassen, verschwinden vom Markt. Neues tritt an die Stelle von Altem. Das ist die Quintessenz dessen, was Schumpeter unter „schöpferischer Zerstörung“ verstand. Heute bezeich-

net man dies als Disruption beziehungsweise disruptiv, wenn eine Innovation eine bestehende Technologie, ein Produkt oder eine Dienstleistung ersetzen beziehungsweise vollständig vom Markt verdrängen kann.

Der typische Fall, der alle Teile dieses Prozesses beinhaltet, den „organisatorischen, kommerziellen, technischen usw.“, sei die „Gründung einer neuen Unternehmung“, schrieb Schumpeter 1911 in seinem Buch „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“.

Zwei weitere Erkenntnisse waren ebenso bahnbrechend und wirken bis heute nach: Schumpeter unterschied zwischen der eigentlichen Erfindung (Invention) und der für den ökonomischen Erfolg wichtigen Innovation, das heißt der Umsetzung einer genialen Idee in ein marktfähiges Produkt durch den Unternehmer. Die Zahl der Erfinder, denen dies nicht gelang, ist Legende.

Zweitens ging Schumpeter davon aus, dass Innovationen meist von neuen Unternehmen auf den Markt gebracht werden. Mit diesen Innovationen sind nicht die wichtigen kleinen, auch durch Patente geschützten Verbesserungen bestehender Produkte oder Dienstleistungen – der inkrementelle Fortschritt – gemeint. Obwohl auch das IAB/ZEW-Gründungspanel aus dem Jahr 2019 belegt, dass der Anteil von jungen Unternehmen, die eine Marktneuheit eingeführt haben, mit elf Prozent hierbei deutlich höher liegt als bei den etablierten Unternehmen (7,5 Prozent).

Schumpeter bezog sich vor allem auf sprunghafte, disruptive Prozess- oder Produktinnovationen oder neuartige Geschäftsmodelle. Ein gutes Beispiel ist die Invention des batterieelektrischen Autos, das vom US-amerikanischen Newcomer Tesla konsequent zur Marktreife entwickelt wurde (Innovation). Die etablierten Autobauer aus Deutschland haben sich im Gegensatz dazu für lange Zeit mit großem Aufwand auf die Verbesserung der konventionellen Antriebstechnik konzentriert. Eine Ausnahme bildete zeitweise BMW, als ein Pionier der Elektromobilität (Modell „i3“), hat diesen Weg aber nicht konsequent weiter beschritten. Im Gegensatz zu einem

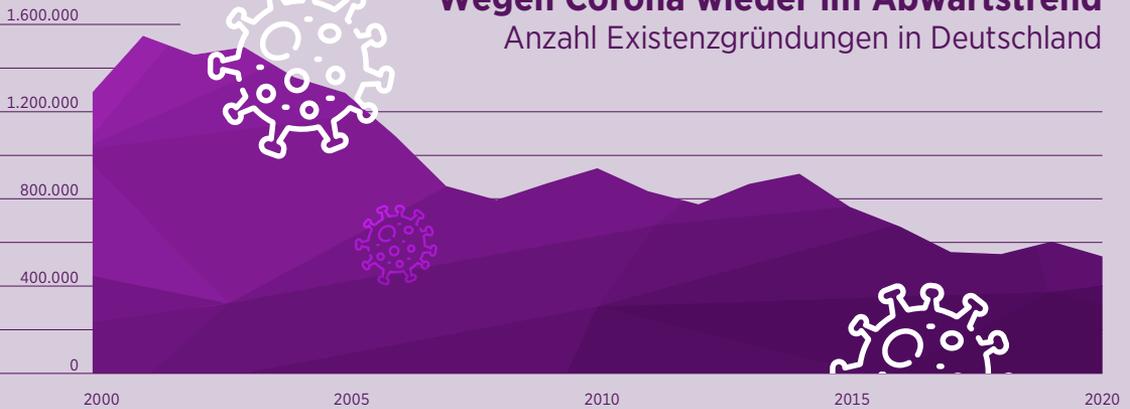
Startup wie Tesla hatte BMW nach den ersten Rückschlägen die Exit-Option, zum alten Geschäftsmodell zurückzukehren, dem Benzin- und Dieselmotor.

Damit kommt insbesondere diesen Unternehmensgründungen – oder Startups – die wichtige Rolle als gesamtwirtschaftlicher Innovations- und Beschäftigungsmotor zu. Als „Startups“ werden in diesem Report technologie- und wachstumsorientierte Unternehmensgründungen definiert (die nicht älter als zehn Jahre sind). Damit sollen andere Gründungen, zum Beispiel im Bereich des Handwerks, nicht geringgeschätzt werden, allerdings sind die Effekte eines einzelnen Handwerksbetriebs auf die Technologie- und Beschäftigungsentwicklung sowie den Strukturwandel der Volkswirtschaft limitiert.

Als letztes deutsches Startup, das zu einem Global Player herangewachsen ist, wird vielfach der Walldorfer Softwarekonzern SAP genannt. Dessen Gründung liegt aber fast 50 Jahre zurück. Am 1. April 1972 legten fünf Computerexperten in Mannheim den Grundstein für eine Firma mit dem wenig prosaischen Namen „Systemanalyse und Programmentwicklung“ (SAP). Ihre Innovation war die Entwicklung einer Standardbuchhaltungssoftware, die sie als Angestellte innerhalb von IBM-Deutschland nicht umsetzen konnten.

Das Alter von SAP wird als Beleg dafür gesehen, dass es in Deutschland ungleich schwerer sei als in anderen Ländern, vom Startup zum Global Player zu wachsen. Doch auch heute gibt es noch Erfolgsgeschichten von Startups, die binnen kurzer Zeit zu einem Mittelständler oder sogar Großunternehmen wachsen – und damit Vorbild für potenzielle Gründer sein können. Neben dem 2011 gegründeten Lieferdienst Delivery Hero aus dem Dax 30 sind dies zum Beispiel der Online-Modehändler Zalando (gegründet 2008), der Online-Lebensmittelhändler Hello Fresh (2011) sowie der Softwareproduzent Teamviewer (2005), die alle im MDax gelistet sind, dem Aktienindex für mittelgroße Unternehmen.

## Wegen Corona wieder im Abwärtstrend Anzahl Existenzgründungen in Deutschland

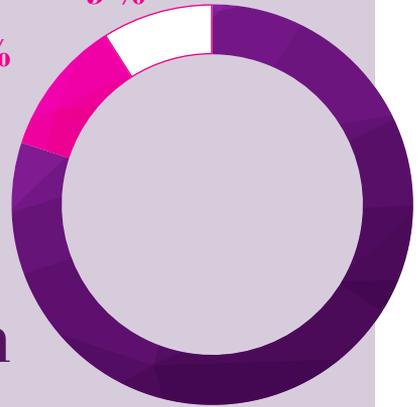


**Schritt in die Selbstständigkeit durch Neugründung**  
Anteil an den Existenzgründungen

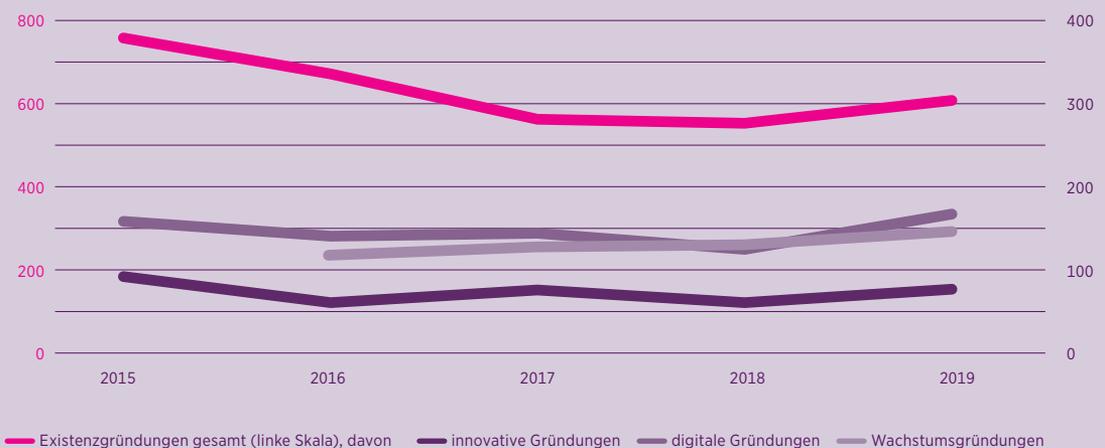
**80 %  
Neugründungen**

**11 %  
Beteiligungen**

**Übernahmen  
9 %**



## Innovativ und digital Existenzgründungen nach Sparten, in Tsd.



Quelle: KfW-Gründungsmonitor

Zu nennen sind darüber hinaus auch der 2012 gegründete Online-Getränkeliieferant Flaschenpost, der im Herbst 2020 von der Dr. August Oetker KG zum Preis von 1 Milliarde Euro übernommen wurde und der Online-Gebrauchtwagenhändler Auto1 Group, der ebenfalls seit 2012 existiert. Im selben Jahr wurde auch die Flixbus GmbH gegründet, die mit dem „Flixbus“ den Markt für Fernbusreisen in Deutschland revolutionierte. Der 2015 gegründete Onlinebroker Trade Republic ist mit 5 Milliarden Euro das aktuell von Investoren am höchsten bewertete Finanz-Startup Europas. Jüngstes Beispiel ist der Online-Lebensmittelhändler Gorillas aus Berlin, der sieben Monate nach seiner Gründung bereits mit 1 Milliarde US-Dollar bewertet wird.

Schnell wachsende Unternehmen sind grundsätzlich zu begrüßen, allerdings sind aus volkswirtschaftlicher Perspektive langsame, dafür stetig größer werdende Startups nicht geringer zu schätzen. Dies gilt insbesondere in den kapitalintensiveren Industrie- und Technologiebranchen, wie zum Beispiel der Pharmaindustrie.

Die Coronapandemie hat die beiden Biotechnologieunternehmen Biontech und Curevac in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt. Der Impfstoffpionier Biontech wurde 2008 gegründet und ist seit 2019 an der US-Technologiebörse NASDAQ gelistet. Curevac ist acht Jahre älter und arbeitet ebenfalls an einem Impfstoff gegen Covid-19; mit der Zulassung wird wahrscheinlich in diesem Sommer gerechnet. Curevac wird seit August 2020 ebenfalls an der NASDAQ notiert. Gelingt es, die von beiden Unternehmen entwickelte neuartige mRNA-Technologie auch in anderen Anwendungsbereichen durchzusetzen, würde die deutsche Biotech- und Pharmaindustrie – einst die „Apotheke der Welt“ – zum ersten Mal seit 100 Jahren einen grundlegenden Umbruch in der Medizin vorantreiben, wie die Wirtschaftswoche schrieb.

Trotz dieser Erfolgsgeschichten ist für Deutschland seit geraumer Zeit festzustellen, dass das Gründungsgeschehen rückläufig ist. Die Anzahl der Unternehmensgründungen hat sich laut Gründungsmonitor der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) aus dem Jahr 2020 seit 2004 mehr als halbiert. Gab es damals noch fast als 1,4 Millionen Gründerinnen und Gründer, so waren es 2019 nur noch 605.000. Positiv zu werten ist die Tatsache, dass im Vergleich zum Vorjahr 2018 fast 60.000 Menschen mehr ein Unternehmen gegründet haben. Damit ist der seit 2015 anhaltende Abwärtstrend (vorerst) gestoppt.

Das Gründungsgeschehen wird durch diese Zahlen allerdings überzeichnet, denn nur bei knapp 80 Prozent handelte es sich 2019 um Neugründungen, 20 Prozent entfielen auf Übernahmen oder Beteiligungen.

Nicht nur die Anzahl der Gründungen ist gesunken, sondern auch die Gründungsquote. Der Anteil der Gründerinnen und Gründer an der Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jah-

### **Corona und die Folgen: Sinkende Gründungstätigkeit im Jahr 2020**

Auf die Auswirkungen der Coronapandemie auf die Startup-Szene kann an dieser Stelle nur kurz eingegangen werden. Laut KfW zeigt eine Vorabauswertung des Gründungsmonitors für das Berichtsjahr 2020 eine sinkende Gründungstätigkeit. 537.000 Existenzgründungen bedeuten einen Rückgang um 68.000 oder von mehr als 11 Prozent gegenüber 2019. Die Gründungsquote ist in diesem Zeitraum von 1,17 auf 1,04 Prozent gefallen. Aufgrund der Coronapandemie hat sich die positive Tendenz aus dem Vorjahr nicht fortgesetzt. Eigentlich war mit einem Anstieg der Gründungsaktivität gerechnet worden. Die wirtschaftliche Unsicherheit dürfte viele potenzielle Startups abgeschreckt haben. Spätestens für das Jahr 2022 dürfte es zu einem Nachholeffekt kommen.

Eine Studie der Universität Hohenheim kommt zu dem Ergebnis, dass existierende Startups spürbar unter den Folgen der Pandemie leiden. Der Grund: Die Kombination aus Umsatzrückgängen bei laufenden Fixkosten und dünner Kapitaldecke gefährdet bei Neugründungen vielfach die Liquidität. Nur Hilfsprogramme, die speziell auf innovative Startups abzielen, können demnach in Deutschland eine drohende Innovationslücke in den kommenden drei bis vier Jahren verhindern, so das Ergebnis der Forscher.

ren, fiel in den letzten drei Jahren durchschnittlich um mehr als einen Prozentpunkt pro Jahr geringer aus als in den Jahren 2004 bis 2006. Damit hat sich die Gründungsquote mehr als ein halbiert. Allerdings konnte auch hier der seit 2015 andauernde Rückgang im Jahr 2019 gestoppt werden. Die Gründungsquote stieg im Vergleich zum Vorjahr von 1,06 auf 1,17 Prozent.

Für die im Trend rückläufigen Zahlen sind vor allem zwei Faktoren verantwortlich: Zum einen der seit 2006 anhaltende und beschäftigungsintensive Konjunkturaufschwung, der es erleichtert, einen lukrativen Arbeitsplatz mit einem regelmäßigen Einkommen in einem bestehenden Unternehmen zu finden. Dem stehen die unsicheren Einkommensperspektiven des Startups gegenüber, insbesondere in der Anfangsphase. Dadurch wird die Neigung verringert, auch bei guten Rahmenbedingungen und Geschäftsmöglichkeiten ein eigenes Unternehmen zu gründen. Darunter leiden die „Chancengründungen“. Noch stärker geht die Zahl der „Notgründungen“ zurück. Das sind die Startups, die in wirtschaftlichen Schwächephasen aufgrund fehlender Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt gegründet werden.

Der zweite Grund für die sinkenden Gründungszahlen ist die demografische Entwicklung, genauer: die zunehmende Alterung der Bevölkerung. In vielen Fällen sind es die Frauen und Männer in der Altersgruppe zwischen 25 und 45 Jahre, die kreative Geschäftsideen entwickeln und den Weg in die Selbständigkeit wagen. Zwei Drittel der Vollerwerbsgründungen stammten 2019 aus dieser Alterskohorte. Zum Vergleich: deren Anteil an der Gesamtbevölkerung liegt bei lediglich 40 Prozent. Aber genau diese Altersgruppe schrumpft in Deutschland – in Zukunft deutlich stärker noch als in der jüngsten Vergangenheit. Das Statistische Bundesamt schätzt in seiner Erwerbspersonenvorausberechnung, dass die Bevölkerung im Alter zwischen 25 und 44 Jahren von 2019 bis 2040 von 18 Millionen auf 15,8 Millionen zurückgehen wird, das heißt um 12 Prozent. Dazu kommt: Um diese kleiner werdende Gruppe buhlen auch die etablier-

ten Unternehmen, die künftig vor dem Problem des Fachkräftemangels stehen.

Die vielfach angeführte Angst vor dem Scheitern spielt im internationalen Vergleich nur eine geringe Rolle beim Gründungsgeschehen. Der „Global Entrepreneurship Monitor 2019/20“ weist für Deutschland den siebtbesten Wert unter 33 entwickelten Volkswirtschaften bei der Frage auf, ob trotz einer günstigen Gelegenheit die Gründung aus Angst vor dem Scheitern unterlassen worden sei – lediglich 37 Prozent der Befragten stimmten hier zu.

Andere Faktoren haben einen größeren Einfluss: Einen Platz im Mittelfeld erreicht Deutschland immerhin noch bei der Einschätzung der Gründungschancen. Hier sehen 52 Prozent der Befragten „gute“ Gründungschancen; das ist Platz 15 im Ranking. Einen hinteren Rang belegt die Bundesrepublik bei der Bewertung der persönlichen Kompetenzen. Nur 46 Prozent der Befragten sagten, sie besäßen ausreichende Fähigkeiten und Erfahrungen zur Umsetzung einer Gründung; das ist lediglich der 27. Platz im 33er-Feld. Aus der Selbsteinschätzung geht jedoch nicht hervor, ob es sich tatsächlich um individuelle Qualifikationsdefizite handelt oder ob deutsche Gründerinnen und Gründer lediglich weniger selbstbewusste Persönlichkeiten sind als ihre Pendanten in anderen Ländern.

Die Persönlichkeit ist wichtig, wie Deepa Gautam-Nigge betont – sie leitet für den Walldorfer Konzern das „SAP Next-Gen Ecosystem“, eine umfassende Innovationsplattform, die junge Talente, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Universitäten und Gründungszentren mit Startups, Konzernen sowie Investoren zur Förderung von Innovationen zusammenbringt. „Natürlich gibt es Strukturen, die Gründergeist stärker fördern als andere. Aber am Ende erwächst der Gründergeist immer aus den handelnden Personen. Man kann noch so innovationsfördernde Strukturen haben, Wenn jemand die ´Gründer-DANN´ oder das ´Gründer-Mindset´ nicht mitbringt, dann helfen die besten Rahmenbedingungen nicht“, betont

Gautam-Nigge Das Selbstbewusstsein, die Lust auf etwas Neues; die Flexibilität, um auf unvorhergesehene Probleme zu reagieren; die Beharrlichkeit, eine Vision zu verfolgen und die Resilienz, um Rückschläge wegzustecken, sind unabdingbar.

Es gibt jedoch auch positive Nachrichten: So ist im jüngsten KfW-Gründungsmonitor nicht nur die Anzahl der Unternehmensgründungen angestiegen, sondern im Vorjahresvergleich auch die für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung wichtigen Anteilswerte für:

- ◆ digitale Gründungen – deren Angebot nur durch den Einsatz digitaler Technologien nutzbar ist – von 22 auf 28 Prozent;
- ◆ internetbasierte Gründungen – bei denen das Internet ein Kernelement des Geschäftsmodells ist – von 25 auf 32 Prozent;
- ◆ innovative Gründungen – bei denen Forschung und Entwicklung durchgeführt wird, um eine technologische Innovation zur Marktreife zu bringen – von 11 auf 13 Prozent;
- ◆ Wachstumsgründungen – bei denen der Anspruch besteht, „so groß wie möglich“ zu werden – von 24 auf 25 Prozent;
- ◆ Gründungen mit Marktneuheiten – regional, national oder global – von 14 auf 15 Prozent.

Im Ergebnis ergibt die Analyse ein gemischtes Bild aus Erfolgsgeschichten und Herausforderungen. Die Bundesregierung und die Landesregierungen stehen vor der Aufgabe, durch eine Verbesserung des Gründungsökosystems dafür Sorge zu tragen, dass in Deutschland das perspektivisch schrumpfende Gründerinnen- und Gründerpotenzial stärker als bisher ausgeschöpft wird.

Dies ist notwendig, aber keineswegs hinreichend. Denn entscheidend ist nicht allein die Anzahl der Startups, sondern die Anzahl der Startups, die zu großen, innovativen und dauerhaft am Markt erfolgreichen Unterneh-

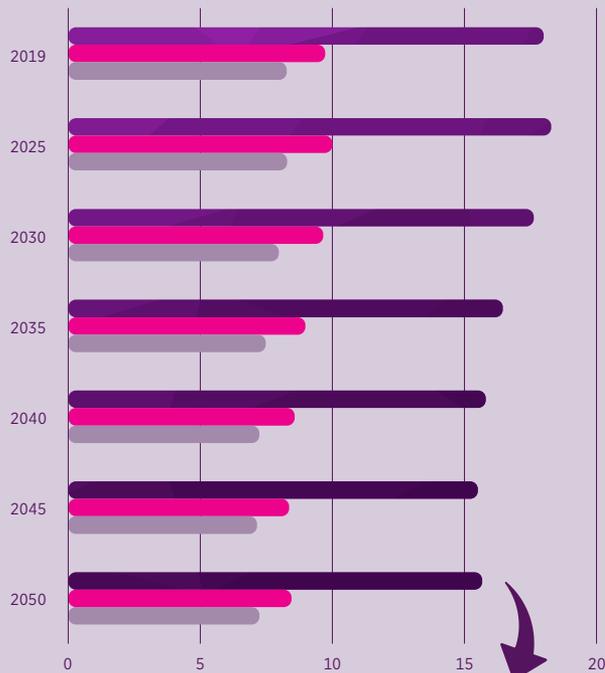
## Deutlicher Rückgang

Gründerquote der Bevölkerung im Alter zwischen 18 und 64 Jahren, in %



## Gründer:innen-Potenzial nimmt ab

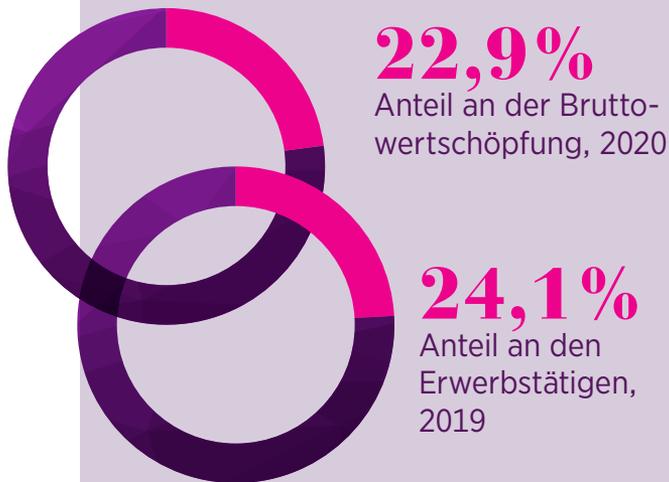
25 bis 45-Jährige in Deutschland, in Mio.



**-12,9%**

Quellen: KfW-Gründungsmonitor, Statistisches Bundesamt

## Bedeutung des Produzierenden Gewerbes in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

## Wie digital ist die deutsche Wirtschaft?

Digitalisierungsindex in Punkten\*

### Grundstoffe, Chemie und Pharma

99,4

### Elektronik und Maschinenbau

144,3

### Fahrzeugbau

193,0

### Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe

66,7

### Sonstiges Produzierendes Gewerbe

55,6

### IKT

### Handel

74,9

### Verkehr und Logistik

75,3

### Tourismus

64,4

### Unternehmensnahe Dienstleister

125,0

100

Durchschnitt der  
Branchengruppen

\* Gewichteter Durchschnitt 2020 = 100; Quelle: IW Köln

men heranwachsen. Daher müssen auch die Wachstumsbedingungen verbessert werden.

Die Voraussetzungen sind gut. Schon vor zwei Jahren wurde im Handelsblatt konstatiert, dass der Innovationsstandort Deutschland deutlich besser sei als sein Ruf, was ausgerechnet den Beobachtern in den USA aufgefallen sei. Fast genauso sehnsüchtig wie der deutsche Blick nach Amerika – insbesondere ins kalifornische Silicon Valley – sei der US-amerikanische Blick nach Deutschland.

Amerikaner bestaunen die öffentlich finanzierte deutsche Wissenschafts- und Hochschullandschaft, die mit ihrer anwendungsorientierten Grundlagenforschung Unternehmen mit frischen Ideen versorgt. Sie bestaunen das duale berufliche Ausbildungssystem, das deutlich mehr gut ausgebildete Fachkräfte hervorbringt als ihr eigenes. Und sie bestaunen den über das gesamte Land verteilten exportorientierten gewerblichen Mittelstand („Hidden Champions“), der verhindert, dass nicht nur Großunternehmen in wenigen Ballungsräumen von der Globalisierung profitieren. Der Blick von außen korrigiert – wie so häufig – das überkritische Selbstbild in Deutschland.

Notwendig ist eine Politik, die dabei hilft, diese Stärken der deutschen Wirtschaft auf Zukunftstechnologien und -branchen zu übertragen – nicht zuletzt mithilfe von innovativen Startups. Diese bestehen insbesondere in der

**273**

Verbindung von digitalen Technologien mit den traditionellen Industriebranchen, die das Rückgrat der Volkswirtschaft bilden:

Maschinen- und Anlagenbau, Elektroindustrie, Automobilindustrie samt Zulieferern und Chemieindustrie. Der Begriff Industrie 4.0 ist nicht zufällig in Deutschland geprägt worden.

Eine Studie des Handelsblatt Research Institutes kommt zu dem Schluss, dass es in Deutschland in diesem Bereich durch eine konsequente Nutzung der digitalen Poten-

## IoT hat Priorität

Umfrage: Technologien, die in den kommenden zwei Jahren Priorität für deutsche Unternehmen haben, Top-5-Antworten, in %\*



**76**

Internet of Things



**71**

Cloud



**60**

Fertigungssysteme



**49**

Robotik/Prozess-  
automatisierung



**42**

Fertigungs-  
roboter

\* Mehrfachantworten möglich; Quelle: PwC

ziale viel zu gewinnen gibt – und viel zu verlieren, falls die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes unter einer Verzögerung des Prozesses leidet. Das Problem: Bei der Digitalisierung steht in Deutschland noch immer die Prozessebene im Vordergrund. Dies birgt die Gefahr, dass die Möglichkeiten auf der Produktebene und bei den Ge-

schäftsmodellen nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Um diesen Mangel zu beseitigen, müssen die Startups besser mit Unternehmen, Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen verzahnt werden.

**83%**

der deutschen Unternehmen nutzen oder planen 2021 Anwendungen für Industrie 4.0.

Quelle: Bitkom

# Corporates und Startups

## Kooperation und Ausgründung

# KAPITEL 1

---

### Kooperationen

Die vierte industrielle Revolution sei maßgeblich von Startups eingeleitet und gestaltet worden, stellt der VDMA in einer aktuellen Studie fest. Hingegen würden etablierte Unternehmen oftmals nur zögerlich zu neuen Technologien greifen und somit Gefahr laufen, im globalen Wettbewerb den Anschluss zu verlieren.

Der Bedarf, den diese traditionellen Konzerne an einer Zusammenarbeit mit Startups haben, kann am Beispiel des Automobilsektors sehr anschaulich beschrieben werden. In der deutschen Schlüsselindustrie mit einem Jahresumsatz von 435 Milliarden Euro und mehr als 830.000 Beschäftigten ist ein radikaler technologischer Wandel zu beobachten, ein gesellschaftlicher Mindshift sowie starke regulatorische Eingriffe durch die (Umwelt-)Gesetzgebung. Wichtige Herausforderungen sind: Autonomes Fahren, Vernetzung (Konnektivität), Nachhaltigkeit (Elektrifizierung), Mobility as a Service, Sharing Economy, neue Wettbewerber und Servitization.

Die Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie sind vor diesem Hintergrund darauf angewiesen, Innovationen schnell und agil zu entwickeln, um sich zu behaupten. Wer in diesem „revolutionären“ Umfeld beim Entwicklungstempo nicht mithalten kann, läuft angesichts der Geschwindigkeit, mit der die Transformationen vom klassischen Autohersteller zum Anbieter modernen Mobilitätslösungen erfolgen, Gefahr, von innovativeren Wettbewerbern verdrängt zu werden. Dies ist ein klassischer Fall der „schöpferischen Zerstörung“ im Schumpeterschen Sinne. Dies betrifft im Automotive-Bereich beispielsweise die E-Mobilität, und die (Bedeutungs-)Zunahme von Software im Fahrzeug sowie die Konnektivität.

Startups und Kollaborationen mit ihnen können anpassungsfähigen etablierten Unternehmen zu mehr Wendigkeit verhelfen. Dies ist nötig, um kurzfristig Kursänderungen vorzunehmen und neue Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen zu platzieren – teilweise abseits des Kerngeschäfts.

In allen Branchen ist der Innovationsdruck hoch. In einer Studie der Digitalberatung etventure mit dem Marktforschungsinstitut GfK stellte sich heraus, dass die Wichtigkeit der digitalen Transformation bei Großunternehmen bis zum Jahr 2018 gestiegen ist, allerdings 2019 und 2020 die Bedeutung leicht abnahm. Die langsamen und mühsamen Entwicklungen in der Digitalisierung sind ein wichtiger Grund dafür, dass sich viele Konzerne in die junge und dynamische Startup-Landschaft begeben haben. Denn als wachstums- und zukunftsorientierte Unternehmen verfügen diese Gründerfirmen über ein ausgeprägt innovatives Denken und eine Flexibilität, die auf Seiten etablierter Unternehmen oft nicht in der geforderten Agilität münden.

Dabei handelt es durchaus um eine Win-Win-Situation. Denn die Startups, die als Treiber der Digitalisierung fungieren und den etablierten Unternehmen im Transformationsprozess helfen, profitieren andererseits vom vorhandenen Knowhow aus der langjährigen Geschäftserfahrung der Konzerne.

## Das Beispiel Daimler

Um unter anderem den strategischen Wandel vom Autohersteller zum ganzheitlichen Mobilitätsanbieter zu bewältigen, hat die Daimler AG sich seit dem Jahr 2009 bei unterschiedlichen Carsharing-Anbietern und (On-Demand-)Fahrdiensten eingekauft beziehungsweise diese übernommen (Car2Go, jetzt Share Now, Blacklane, Park Now, Charge Now, Free Now, usw.).

Im Jahr 2016 gründete Daimler die Innovationsplattform Startup Autobahn, die sich an Gründerinnen und Gründer aus dem Mobilitätsbereich wendet. Sie vermittelt zwischen Startups und Großkonzernen und will spezifisches Tech-Knowhow mit umfassender Automotive-Kompetenz zusammenbringen. Ziel ist es, innerhalb von 100 Tagen herausfinden, ob sich Unternehmen und Startups zu Kooperationsprojekten oder Investitionen zusammenschließen können. Die Startup Autobahn startet in der 100-Tage-Scouting-Phase mit einem globalen Screening von mehr als 1.000 Startups. In sogenannten Deep Dives bewerten und filtern Fachexperten die Startups nach Themenclustern. An einem abschließenden Selection Day präsentieren sich 50 Startups in einer Art „Speed Dating“. Den 30 zukunftsreichsten Startups wird eine feste Partnerschaft für kommende Pilotprojekte vermittelt.

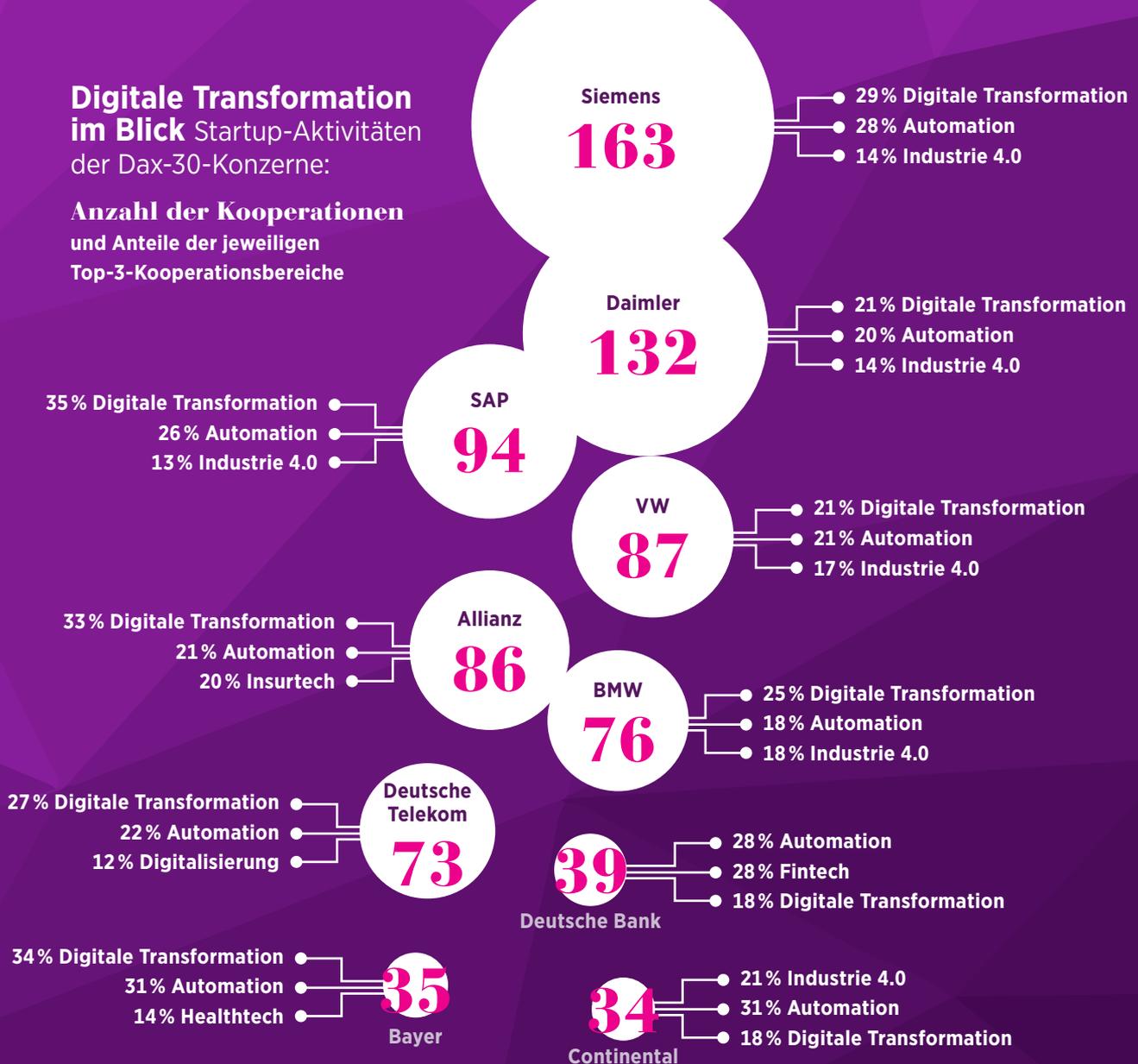
Die Innovationsplattform arbeitet in Kooperation mit der Forschungsfabrik Arena2036, der Universität Stuttgart und dem US-Accelerator Plug & Play. Das Suchfeld wird dabei kontinuierlich erweitert, um auch Technologien anderer Industriezweige, wie beispielsweise die Technologie- und IT-Branche, die Chemische Industrie sowie die Logistik-Branche, für den Mobility-Sektor zu fördern.

Die Plattform ist international und global aktiv. Neben Standorten wie China, Indien und Singapur unterstützt die Startup Autobahn auch Südafrika sowie die USA (MBUSI) im lokalen Startup-Scouting und lädt zu regelmäßigen Startup-Challenges ein.

# Digitale Transformation im Blick

Startup-Aktivitäten der Dax-30-Konzerne:

Anzahl der Kooperationen und Anteile der jeweiligen Top-3-Kooperationsbereiche



<b>Adidas</b>	<b>30</b>
Automation	33%
Digitale Transformation	20%
Digitalisierung	13%
<b>Henkel</b>	<b>26</b>
Automation	31%
Digitale Transformation	19%
Industrie 4.0	15%
<b>BASF</b>	<b>24</b>
Zukunft der Arbeit	29%
Automation	25%
Digitale Transformation	25%
<b>Infineon</b>	<b>24</b>
Industrie 4.0	17%
Automation	13%
Digitalisierung	8%

<b>Eon</b>	<b>15</b>
<b>Delivery Hero</b>	<b>8</b>
<b>Merck</b>	<b>7</b>
<b>RWE</b>	<b>7</b>
<b>Deutsche Post</b>	<b>6</b>
<b>Vonovia</b>	<b>5</b>
<b>Fresenius Medical Care</b>	<b>4</b>
<b>Heidelberg Cement</b>	<b>4</b>
<b>Covestro</b>	<b>2</b>
<b>Deutsche Börse</b>	<b>1</b>

Quelle: Glassdollar, HRI; Stand: 27.4.2021

Hinweis: Zu Deutsche Wohnen, Fresenius, Linde, MTU Aero Engines, Munich RE und Siemens Energy liegen keine Daten vor.



# Die Dax-30-Unternehmen kommen zusammen auf knapp 1.000 Partnerschaften.

## Auffällig ist die Startup-Aktivität der Automobilbranche.

Bei großen Unternehmen wird nicht nur bereits seit vielen Jahren strategisch in Startups investiert. Mittlerweile gehört es in börsennotierten deutschen Firmen quasi zum „guten Ton“, eigene Plattformen für Gründerinnen und Gründer und regelmäßige Innovationswettbewerbe zu betreiben, um Unternehmensgründerinnen und -gründer einerseits zu fördern und andererseits schon in einer frühen Phase an sich zu binden.

Glassdollar und das HRI kommt zu dem Ergebnis, dass die Dax-30-Unternehmen zusammen knapp 1.000 Partnerschaften führten beziehungsweise führen. Besonders

engagiert ist Siemens. Das Unternehmen liegt mit 163 Startup-Kooperationen an der Spitze des Rankings. Darauf folgen Daimler mit 132 und SAP mit 94 Partnerschaften. Es fällt auf, dass die Startup-Aktivität in der Automobilbranche besonders hoch ist

Im Jahr 2020 verfügten laut einer McKinsey-Studie 29 von 30 Dax-Konzernen über institutionalisierte Partnerschaften in Form von Corporate Venture Capital-Programmen. Auf diese Weise investieren etablierte Großunternehmen bevorzugt in junge, innovative und wachstumsstarke Unternehmen.

## Normalität bei Großkonzernen

Startup- und Innovationsaktivitäten der Dax- und MDax-Unternehmen 2019

### Inkubator

9

10

### Accelerator

16

12

### Venture Capital

25

13

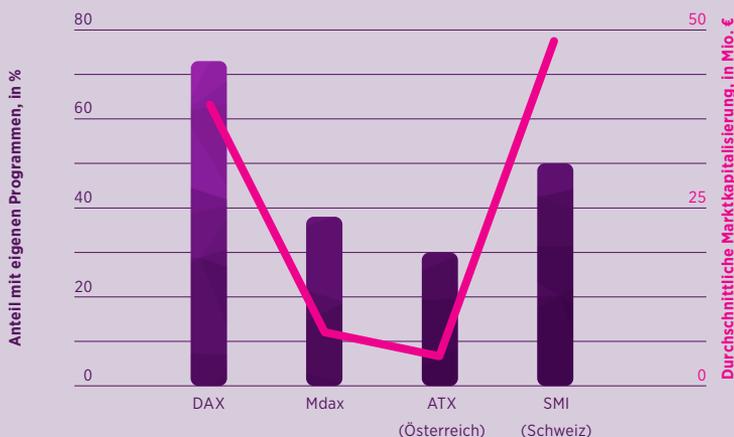
— Dax-Unternehmen — MDax-Unternehmen

### Geschäftseinheiten oder Programme der Unternehmen:

- 1.** Inkubatoren für den schnellen Start neuer Geschäftsmodelle
- 2.** Acceleratoren für die zügige Umsetzung einer Idee bis zur Marktreife
- 3.** VCs als Risikokapitalgeber für die finanzielle Beteiligung an vielversprechenden Startups

### Einfluss der Unternehmensgröße

Vor allem die größeren Unternehmen betreiben eigene Programme



Quelle: mm1

## Motive: Wachstum und Innovationen

Die Beweggründe der Zusammenarbeit sind auf beiden Seiten unterschiedlich. Die drei meistgenannten Motive für Startups sind ein schnelleres Wachstum (87 Prozent), eine positive Signalwirkung gegenüber Investoren (87 Prozent) sowie die Hoffnung, das Partnerunternehmen als Kunden zu gewinnen (79 Prozent). Demgegenüber suchen etablierte Unternehmen einen schnelleren Zugang zu Innovation und neuen Technologien.

Ein weiteres Motiv kann aus den Ergebnissen des Deutschen Startup-Monitor (DSM) 2020 abgeleitet werden: Mehr als zwei Drittel (69 Prozent) der befragten Startups generieren die meisten Umsätze mit anderen Unternehmen, also B2B. Privatkunden (B2C) und der Staat als Kunde (B2G) spielen eine deutlich untergeordnetere Rolle. Die Zusammenarbeit mit einem etablierten Großunternehmen kann die Reputation im B2B-Geschäft erhöhen.

Verantwortliche in etablierten Unternehmen wollen mit derartigen Partnerschaften vor allem ihre eigene Innovation beschleunigen und Zugang zu neuen Technologien, Marktsegmenten oder Arbeitsweisen erhalten.

## Probleme: Unternehmenskultur und Erwartungen

Unabhängig von der Branchenzugehörigkeit äußern befragte Gründerunternehmen aber auch regelmäßig Unzufriedenheit in der Partnerschaft mit etablierten Großunternehmen. Häufig genannt werden laut McKinsey geringe Prozessgeschwindigkeit (55 Prozent), Mangel an Zeitplänen und Zielvorgaben (45 Prozent) sowie unklare und intransparente Entscheidungsprozesse (40 Prozent).

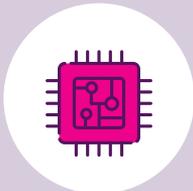
Als besonders herausfordernd empfinden Verantwortliche auf Corporate-Seite demgegenüber kulturelle und technologische Auseinandersetzungen durch unterschiedliche Arbeitsstile und technologische Unstimmigkeiten.

Die zu Beginn erwarteten positiven Effekte seien deutlich geringer als erwartet, stellen Etablierte in der Startup-Kooperation regelmäßig fest, entweder weil die Erwartungen des Topmanagements zu hoch sind oder weil die interne Bürokratie den Prozess verlangsamt.

Ein dritter Kritikpunkt von Seiten der Großunternehmen ist laut McKinsey der hohe

## Innovation und Technologie gesucht

Top-5-Kooperationsziele von Konzernen, in %\*



87

Zugang zu neuen Technologien und Geschäftsmodellen



87

Höhere Innovationskraft



77

Erweiterung des Knowhows



48

Zugang zu neuen Märkten



39

Reputation und Attraktivität als Arbeitgeber

\* Mehrfachantworten möglich; Quelle: Umfrage DGIS 2020

Verwaltungsaufwand, da die Integration externer Partner unterschiedliche Ressourcen bindet und die Beteiligung mehrerer Entscheidungsträger erfordert. Ergebnisse verschiedener weiterer Befragungen und Studien, wie etwa des Deutschen Startup-Monitor (DSM) 2020, stützen diese Erkenntnisse.

Die Innovations- und Gründerstudie (DGIS) 2020 der Unternehmensberatung KPMG, der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und des Digitalmagazins Gründerszene verweist auf ähnliche Herausforderungen, die sowohl von Startups wie von Großunternehmen benannt werden. Die „Bürokratie“ steht dabei an erster Stelle der Hindernisse, sie wird laut DGIS von 66 Prozent der Corporates und 40 Prozent der Startups genannt. Mentalitätsunterschiede und eine (zu) hohe Erwartungshaltung eines Kooperationspartners nennen 57 Prozent der Corporates und 48 Prozent der Startups als typisches Problem. Ein fehlendes Bewusstsein über den Mehrwert einer Kooperation innerhalb der eigenen Organisation benennen 33 Prozent der Startups sowie 31 Prozent der Corporates als drittgrößte Herausforderung.

Aus Sicht von Großunternehmen lauten die drei häufigsten Gründe, warum eine Kooperation scheitert: Fehlendes Engagement (51 Prozent) sowie Unvereinbarkeit der Unternehmenskulturen und Interessenskonflikte (jeweils 31 Prozent). Auch die Startups nennen die gleichen Gründe als häufigste Ursachen des Scheiterns, wenngleich mit leicht abweichenden Prozentwerten.

---

## Erfolge und Erfolgsfaktoren

In der deutschen Maschinenbaubranche gelangen aktuell drei von fünf Corporate-Startup-Partnerschaften. Aber selbst bei denen, die scheitern sagen rund zwei Drittel: „Wir würden es sofort wieder versuchen.“ Die Mühe des Trial-and-Error-Prinzips zahlt sich insofern aus, als dass mit zunehmender Partnerschaftszahl die Erfahrung und die Zufriedenheit steigt.

Das heißt, selbst wenn das Miteinander von Großunternehmen und Gründern nicht zum geschäftlichen Erfolg führt, so kann das Vorhaben an sich dennoch für alle Beteiligten zu positiven Ergebnissen führen. Aktuelle Studien und Befragungen (u.a. DGIS 2020) belegen, dass auf beiden Seiten – und unabhängig vom geschäftlichen Erfolg – der Knowhow-Gewinn von rund zwei Drittel aller an Partnerschaften beteiligten Mitarbeiter als größter positiver Effekt bewertet wird. Anders als Mittelständler profitieren laut eigenen Aussagen befragte Großunternehmen (zu 83 Prozent laut DGIS) insbesondere in puncto Innovationsfähigkeit und Innovationskultur von der Partnerschaft mit Startups.

So hat sich denn auch in der von PwC durchgeführten DSM-Befragung der Anteil der Startups, der bewusst die Kooperation mit Großunternehmen sucht, zwischen 2019 und 2020 von 67 auf 72 Prozent erhöht. Bei den deutschen Fintech-Startups gehen laut „Deutschem Fintech-Startup-Monitor 2021“ sogar 77 Prozent der Startups bewusst Kooperationen mit etablierten Unternehmen ein. Nur 23 Prozent suchen keine solche Partnerschaft. Die Zusammenarbeit ist trotz der beschriebenen Herausforderungen für Startups durchaus attraktiv.

Befragt zur Zufriedenheit in einer Kooperation, stellt sich laut DGIS bei den Startups heraus, dass eine individualisierte Partnerschaft (z.B. Vertriebs- oder Entwicklungspartnerschaft) für Gründerinnen und Gründer deutlich wichtiger ist (79 Prozent) als institutionalisierte Partnerschaftsprogramme wie Accelerator-, Corporate Venture Capital- oder Incubator-Programme (21 Prozent Zustimmung). Institutionalisierte Partnerschaften sind gewöhnlich breiter angelegt und sollen Interaktionen mit einer großen Gruppe von Startups ermöglichen. Die Art der Partnerschaft wirkt sich signifikant darauf aus, wie zufrieden Gründerunternehmen mit ihrer Partnerschaft sind: Liegt der Zufriedenheitsgrad bei individualisierten Partnerschaften bei 85 Prozent, sind nur 57 Prozent der Startups in institutionalisierten Partnerschaften zufrieden.

Langfristig am erfolgreichsten in der Kooperation mit Startups sind Unternehmen, die derartige Kollaborationen fest und nachhaltig in der eigenen Unternehmenskultur verankern. Auch das zeigen die Befragungen.

---

## Ausgründung

Etablierte Großunternehmen verfügen neben der Kooperation mit Startups über eine weitere Option, den technologischen Wandel voranzutreiben, angestammte Geschäftsfelder zu erweitern oder neue zu etablieren: die Ausgründung einer Sparte oder

Abteilung oder eines neuen, noch unerprobten Geschäftsmodells in ein Unternehmen mit eigener Rechtsform.

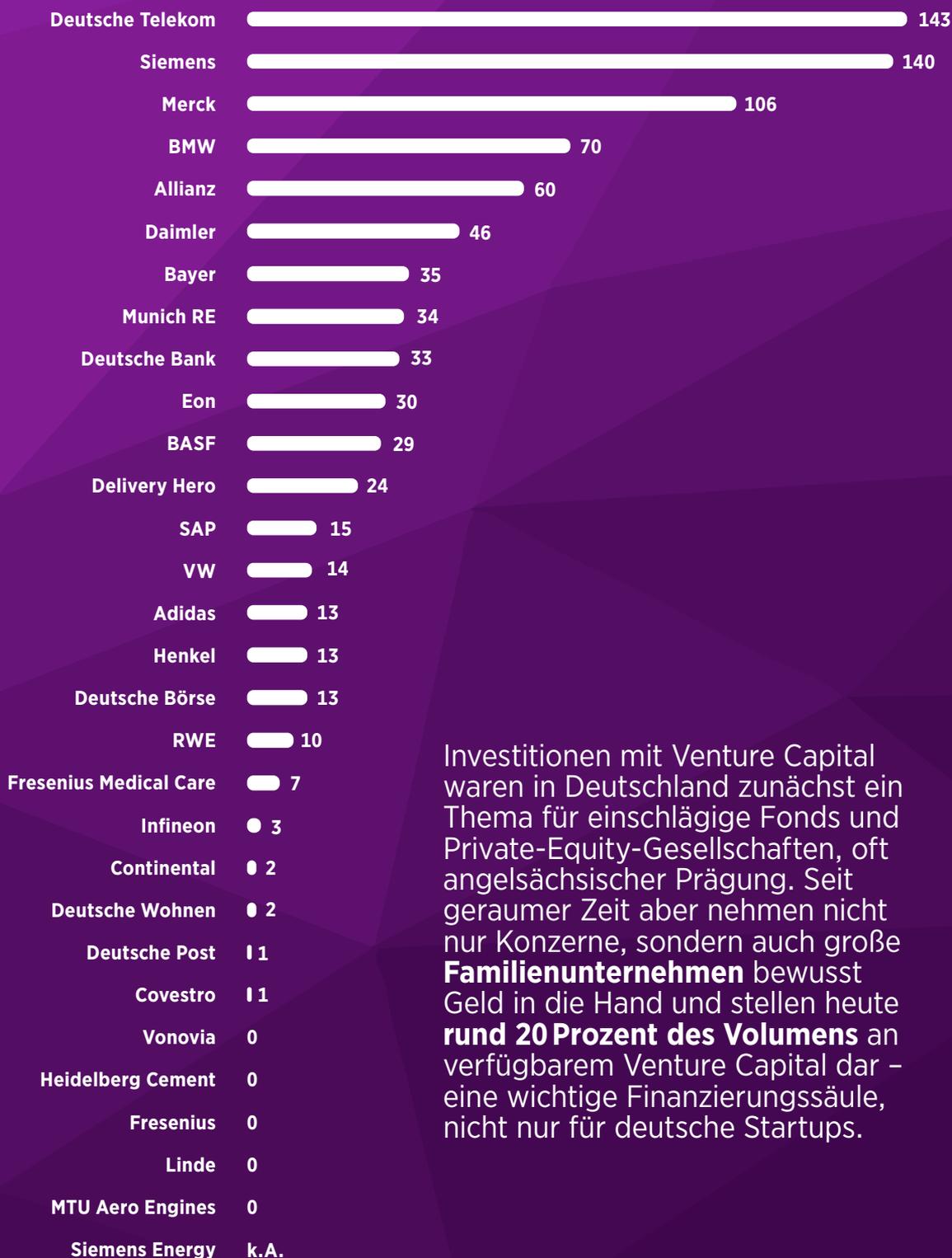
Als einer der Vorteile einer Ausgründung gegenüber dem klassischen Startup darf die gesicherte Anschubfinanzierung durch den Mutterkonzern gelten, aus dem der abgetrennte Unternehmensteil meist nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernimmt, sondern mit dem sie auch inhaltliche und wirtschaftliche Verbindungen pflegt.

In der Vergangenheit lagen die Motive solcher Ausgründungen oft in Produktideen oder Forschungsergebnissen begründet, die



## Gefragte Geldgeber

Finanzierungsrunden der Dax-Unternehmen bei Startups, Anzahl seit 2010



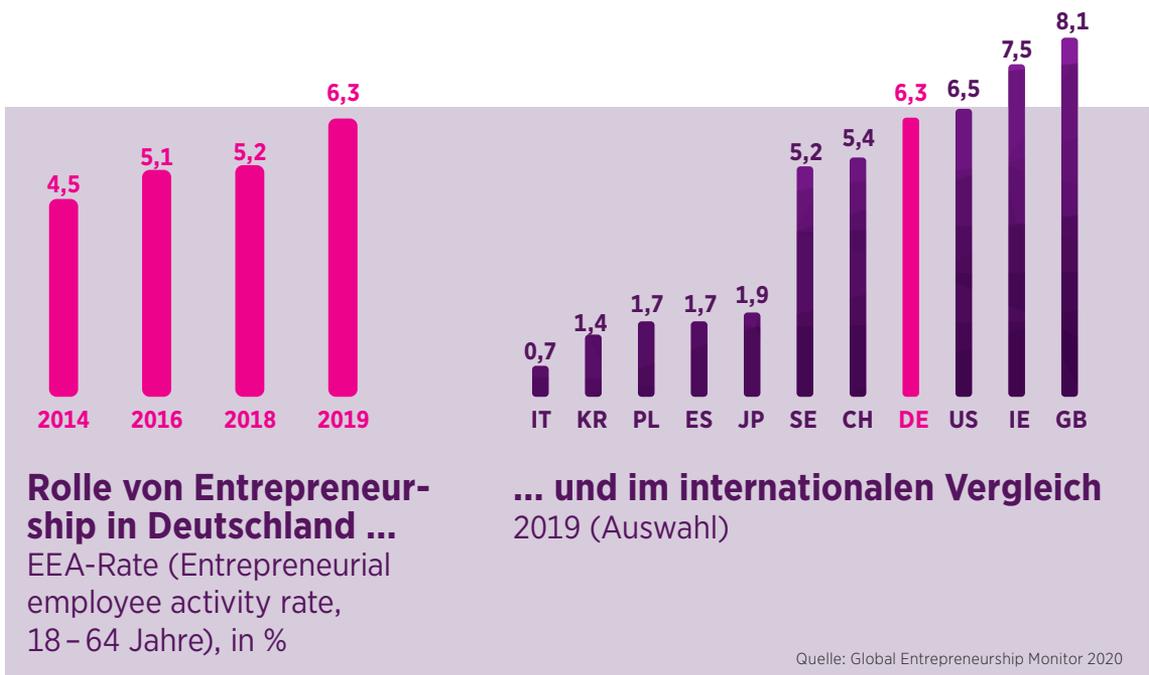
Investitionen mit Venture Capital waren in Deutschland zunächst ein Thema für einschlägige Fonds und Private-Equity-Gesellschaften, oft angelsächsischer Prägung. Seit geraumer Zeit aber nehmen nicht nur Konzerne, sondern auch große **Familienunternehmen** bewusst Geld in die Hand und stellen heute **rund 20 Prozent des Volumens** an verfügbarem Venture Capital dar – eine wichtige Finanzierungssäule, nicht nur für deutsche Startups.

gute Geschäftsperspektiven aufweisen, jedoch außerhalb der Geschäftstätigkeiten der Ursprungsorganisation lagen oder nicht in deren Regie produziert beziehungsweise optimal vermarktet werden konnten.

Aktuell gewinnen allerdings bei Ausgründungsplänen die Schlagworte Disruption, Transformation und Digitalisierung stark an Bedeutung. Dies zeigt nicht nur die bereits genannte Studie der Digitalberatung etventure mit dem Marktforschungsinstitut GfK. Auch laut „EY Startup-Barometer Deutschland April 2021“ sind in der Coronakrise zahlreiche Herausforderungen für die Wirtschaft noch offensichtlicher geworden – etwa die dringend notwendige Digitalisierung, die Anfälligkeit von Logistikketten oder auch die große Bedeutung der Sicherheit von IT-Netzwerken.

Bisher trieben die etablierten Unternehmen zum Beispiel die digitale Transformation voran, indem sie „Innovation Labs“ ohne eigene Rechtsform bildeten. Die waren häufig räumlich getrennt vom Hauptsitz, sollten aber als integraler Bestandteil des Konzerns zukunftsweisende Ideen entwickeln.

Es gibt jedoch auch Unternehmen, die aus der notwendigen Digitalisierung durch eine Ausgründung neue Geschäftsmodell entwickeln. Und auch dabei unterstützen, Startups wie Bridgemaker die etablierten Unternehmen.





# INTERVIEW

**Henrike Lusztick**  
Gründerin und CEO, Bridgemaker

”

**Ihr Claim lautet: „Venture Builder für Unternehmen“. Was ist darunter zu verstehen?**

Wir entwickeln und bauen für Unternehmen – egal ob Mittelstand, Familienunternehmen oder Konzern – innovative und neue Geschäftsmodelle. Das heißt, wir gründen gemeinsam mit unseren Partnern neue junge Firmen, sogenannte Corporate Ventures. Wir vereinen dabei das agile Arbeiten von Startups mit den Vorteilen eines Corporates. Dieses Vorgehen hat riesige Vorteile: Ein Corporate Venture kann auf die Ressourcen des Mutterkonzerns zurückgreifen, zum Beispiel bestehende Kundenbeziehungen oder Produktionsmöglichkeiten nutzen. Das ist ein unfairen Wettbewerbsvorteil, den Corporates unbedingt nutzen sollten.

**Etablierte Unternehmen können ein Startup auch ohne einen externen Partner gründen. Welche Vorteile haben sie von einer Kooperation mit einem „Venture Builder“?**

Wir bringen die Erfahrung aus langjährigen Projekten und Partnerschaften ein. Es müssen in so einem Prozess zwei Perspektiven vereint werden: Um die unfairen Wettbewerbsvorteile nutzen zu können, darf ein Corporate Venture nicht zu weit von der Kernorganisation weg sein. Gleichzeitig muss es möglichst weit weg sein, um eigenständig und mit dem richtigen Startup-Spirit aufgebaut werden zu können. Wir haben die Erfahrung, diese zwei Pole zu vereinen. Plus die volle Umsetzungspower. Mithilfe unserer Methode schaffen wir es schnell, neue Ideen zu entwickeln, diese zu testen, zu implementieren und so Potenziale zu heben.

**In Deutschland wird häufig über einen Mangel an Gründergeist geklagt. Wie steht es um den Gründergeist in den etablierten Unternehmen, mit denen Sie zusammenarbeiten?**

Ich bin überzeugt von der Kraft des Unternehmertums und merke bei unseren Partnern eine hohe Bereitschaft und den Willen, neue Geschäftsmodelle aufzusetzen. Ich dränge aber auch stets darauf, dass wir überholte Strukturen aufbrechen müssen und mutig Neues ausprobieren. Wir müssen hierzulande eine gewisse Behäbigkeit loswerden. Wir geben da ehrliches Feedback und spiegeln unseren Partnern, wie innovativ sie sind und wo es gegebenenfalls noch Aufholchancen gibt.

---

**Obwohl selbst noch ein junges Unternehmen, haben Sie in den vergangenen fünf Jahren schon viel Erfahrung sammeln können. Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren beim gemeinsamen Aufbau eines Startups?**

Uns ist beim gemeinsamen Aufbau wichtig, dass wir partnerschaftlich, feedbackorientiert und kundenorientiert agieren. Partnerschaftlich heißt: Wir sind echte Partner, nicht nur Berater. Wir sind Co-Gründer, Teamplayer und gehen – wenn gewollt – auch gemeinsam ins Risiko. Bei der Geschäftsmodellentwicklung denken wir stets vom Endkunden her, nur so können wir iterativ vorgehen. Dieses Denken fordern wir auch bei unseren Partnern ein.

---

**Steht der deutsche Drang zur Perfektion dem Erfolg von Startups manchmal entgegen?**

Ich schätze es sehr, dass Unternehmen einen hohen Anspruch an sich

selbst haben. Die entscheidende Frage ist nicht, ob Perfektion richtig oder falsch ist, sondern vielmehr, wie wir in Innovationsprozessen Perfektion definieren. Unser Ziel ist immer ein kommerziell erfolgreiches Venture. Der Weg jedoch muss immer in kleinen iterativen Schritten passieren. So behalten wir den Überblick und können immer klar den nächsten Schritt planen und durchführen. Auch das hat viel mit Perfektion zu tun, Perfektion in einem innovativen Prozess.

---

**Gab es Herausforderungen oder Probleme, die Sie beim Aufbau eines Startups unterschätzt haben?**

Drei Dinge sollten von Innovationsmanagern in Unternehmen immer beachtet werden. Erstens: das strategische Spielfeld klar eingrenzen, um tatsächlich den unfairen Wettbewerbsvorteil heben zu können. Zweitens: das angesprochene iterative Vorgehen perfekt umsetzen und immer wieder anpassen. Drittens:

wenn es dann zur Ausgründung eines Corporate Ventures kommt, das richtige Personal mit dem Aufbau des jungen Unternehmens beauftragen. Es ist wirklich wichtig, hier gute Kolleginnen und Kollegen an Bord zu haben, die die richtige Startup-Denke und Gründermentalität mitbringen.

---

**In welchen Bereichen wünschen Sie sich eine stärkere Unterstützung durch die Politik?**

Ganz generell: Wir sollten uns hierzulande nicht gemütlich auf bisherigen Erfolgen ausruhen. Deutschland braucht mehr Aufbruchgeist, mehr Unternehmertum, mehr Mut. Ich kämpfe genau dafür, ich möchte dabei helfen, Deutschlands Unternehmen zukunftsfähig zu machen und mutig in neue Geschäftsmodelle zu investieren.

## BRIDGEMAKER

the company builder

Das Berliner Unternehmen wurde 2016 von Henrike Luszick gegründet. Als Venture Builder entwickelt und gründet Bridgemaker aus innovativen Geschäftsmodellen neue Unternehmen für bereits bestehende Mittelständler, Familienunternehmen oder Konzerne. Diese Corporate Ventures liegen meist außerhalb des ursprünglichen operativen Geschäfts. Mehr als zehn neue Unternehmen hat die Bridgemaker GmbH bereits erfolgreich aufgebaut.

[www.bridgemaker.com](http://www.bridgemaker.com)



Foto: Unternehmenswebsite

# CASESTUDY

## **Waldmann / LIZ / Bridgemaker: die digitale Erleuchtung**

Perfekt für Hybrid Work: Das Berliner Unternehmen LIZ hat ein hochmodernes Office Analytics Tool mit Hilfe von Sensoren entwickelt. Es zeigt die Auslastung von Büroräumen sowie die Luftqualität. Zudem können Mitarbeiter:innen Arbeitsplätze buchen. Die Sensoren sitzen in den Leuchten der Schwarzwälder Firma Waldmann, die führend ist im Bereich der Office- und Industriebeleuchtung. Zusammen mit dem Company Builder Bridgemaker hat Waldmann LIZ als neues Venture gegründet.

Plötzlich melden sich Neukunden von ganz allein. Die Idee funktioniert, die der Leuchtenhersteller Waldmann gemeinsam mit Bridgemaker entwickelt haben. Vor fünf Jahren etwa hatte Christoph Waldmann, Geschäftsführer im Familienunternehmen, beschlossen, dass er seine Produktpalette für hochwertige Beleuchtung in der Industrie, in Büroräumen und Arztpraxen um eine digitale, softwarebasierte Komponente erweitern will. Er wollte ein neues Geschäftsmodell entwickeln, das so erfolgreich ist, dass daraus ein eigenständiges Unternehmen werden kann.

## **Zugang, Sicherheit und Geschwindigkeit: die Vorteile des Venture Buildings**

Der erfahrene Company Builder Bridgemaker ging mit in die Konzeption. Die Zusammenarbeit mit Bridgemaker hatte für Waldmann zwei Vorteile: Geschwindigkeit und Sicherheit. Die Erfahrung, die Bridgemaker im Venture Building mitbringt hilft, sonst langwierige Prozesse zu beschleunigen. So können schnell erste Prototypen auf den Weg gebracht werden. Dieses iterative Vorgehen ermöglicht eine kontinuierliche Weiterentwicklung.

Gleichzeitig fühlt sich das Familienunternehmen verpflichtet, im Wohl seiner Mitarbeiter:innen zu handeln. Das heißt, nicht zu viel zu riskieren. Bridgemakers Erfahrung hilft auch hier, typische Fehler können vermieden und Prozesse perfektioniert werden. Daran hat Bridgemaker auch Interesse; schließlich ist der Venture Builder zu 20 Prozent an LIZ beteiligt.

## **LIZ – Wandlungsfähiges Office Analytics Tool**

Im Verlauf der Pandemie erweiterte LIZ den Fokus der Anwendung hin zu einem weiteren Office Management Aspekt. Mitarbeiter:innen können nun über eine App einfach Plätze im Büro buchen oder die Tagesauslastung überprüfen. Der Erfolg gibt dem Vorhaben Recht: Binnen weniger Monate haben namhafte Firmen die neue Lösung eingesetzt. Von Dax-Unternehmen bis zu Startups. Der Firmenname LIZ ist übrigens angelehnt an den Vornamen von Christoph Waldmanns Großmutter Liselotte. Tradition und Moderne liegt bei Waldmann immer dicht beieinander.



# INTER- VIEW

**Jörg Hellwig**  
Chief Digital Officer, Lanxess



Ein Unternehmen, das ohne externe Unterstützung an den Start gegangen ist, ist die Ausgründung „CheMondis“ der Kölner Lanxess AG. Das 2018 ausgegründete Startup ist eine offene, hersteller- und händlerübergreifende B2B-Handelsplattform für Chemikalien. CheMondis ist zwar eine hundertprozentige Lanxess-Tochter, operativ jedoch unabhängig: mit eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eigenen IT-Systemen, einem eigenen Markenauftritt und einem linksrheinischen Firmensitz in der Kölner Innenstadt – das Lanxess Headquarter ist auf der rechten Rheinseite angesiedelt.

---

## **Wieviel Gründergeist braucht man, um ein Startup in einem Großkonzern zu gründen?**

Mut ist wichtig und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Wir wollen eine Lücke füllen, die wir erkannt haben. Der Chemieindustrie fehlt eine übergreifende Handelsplattform, die das heutige Arbeiten mit Faxgeräten, E-Mail und Telefon optimiert. Das war der Auslöser, CheMondis zu gründen.

---

## **Was zeichnet dieses Startup aus?**

Wir haben CheMondis gegründet, mit chemischem Wissen ausgestattet, investieren in die Plattform, halten sie aber organisatorisch vom Konzern getrennt, auch weil es eine Softwarefirma ist. Wir wollten keinen verlängerten Webshop, sondern etwas Eigenständiges für die Industrie. Das war mutig und erforderte Weitblick, und es war neu für Lanxess, in fundamental neuen Geschäftsmodellen zu denken. Unsere Frage lautete: Was braucht der Markt? Wir

haben somit sehr viel Gründergeist aus der Flasche geholt und schnell Erfolg gehabt: Die Ausgründung haben wir Mitte 2018 vollzogen – mit mir als Geschäftsführer. Es folgten die ersten Programmierungen, noch als Auftragsarbeit. Dann die ersten Einstellungen, der MVP ging raus Ende des Jahres. Richtig live gegangen ist CheMondis dann im ersten Quartal 2019. Nach nur zwei Jahren ist es heute der wichtigste Marktplatz in der chemischen Industrie der westlichen Welt – mit mehr als 50 Mitarbeitenden. Den Erfolg ver-

danken wir dabei dem Team bei CheMondis und insbesondere meinem Nachfolger als Managing Director, Sebastian Brenner.

---

### **Was hat CheMondis innerhalb von Lanxess bewirkt?**

Die Verantwortlichen bei Lanxess verstehen jetzt besser, dass wir uns ändern müssen, weil der Markt sich verändert. Im Konzern müssen wir agiler arbeiten und ständig „online“ und mit dem Ohr bei den Kunden sein. Wenn wir als Konzern einen globalen sich verändernden Markt bedienen wollen, müssen wir unsere Prozesse an die Kunden anpassen. Wir müssen flexibel sein. Und darin steckt auch eine große Portion Gründergeist.

---

### **Wie haben Sie bei Lanxess Gründergeist entfacht?**

Wir haben intern das Tempo der Veränderungen beschleunigt. Es werden Entscheidungen schneller getroffen und Unternehmensegeist wird gefördert. Daten werden demokratisiert, so dass Geschäftsentscheidungen schneller und besser auf Basis von Daten getroffen werden können. Viele denken nun noch serviceorientierter, also über das reine Kerngeschäft der Produktion und des Verkaufs hinaus. Wir erkennen, dass wir skalierbare Dienstleistungen anbieten können, die über das reine Produkt hinausgehen. Und wir gehen mit anderen Fragen an die Kunden heran: Was brauchen sie noch? Wie können wir helfen?

Technologie wird nun mit mehr Offenheit eingesetzt. In der Produktentwicklung nutzen wir heute auf Algorithmen basierte Systeme, die

uns viel effektiver auf Kundenwünsche reagieren lassen – und uns erlauben, schneller Produkte in den Markt zu bringen. Dies erhöht wiederum die Akzeptanz neuer Technologien und beflügelt den Gründergeist bei den Anwendern.

---

### **Sie haben inzwischen ein Team von Datenspezialisten, die fast alle erst in den letzten zwei Jahren eingestellt wurden. Welchen Gründergeist löst diese Truppe aus?**

Wir bringen diese Mitarbeitenden sehr schnell in die operativen Bereiche. Digitalisierung funktioniert doch immer so: Problem erkennen, Hypothese aufstellen, Datensammlung, Analyse. Überall da, wo wir reingehen, haben wir auch Erfolg, weil wir Innovation mit Erfahrung kombinieren. Data Scientists treffen auf Chemiker und Ingenieure, die seit vielen Jahren eine Anlage betreiben und den Wert der Digitalisierung für sich schnell erkennen können. Je stärker wir dieses Prinzip in der Firma implementieren, desto mehr Gründergeist entwickelt sich dadurch.

---

### **Wie haben Sie diesen Veränderungsprozess gesteuert?**

Damit es funktioniert, ist viel Kommunikation, Aktivierung und Befähigung nötig. Erfolgreiche Betriebs-

leiter, Chemiker oder Ingenieure dürfen nicht den Eindruck bekommen, dass die Neulinge sie verdrängen wollen oder können. Sie sollen in der Digitalisierung ihre Chance erkennen: Datentechnologie kann ihre Anlage besser machen, die Maschinen übernehmen die langweiligen Aufgaben, und sie haben mehr Zeit, ihr Wissen und ihre Kreativität einzusetzen.

---

### **Was haben Sie gelernt für den Konzern?**

Es gibt keine Software zu kaufen, die uns dann die fertige Lösung auf den Drucker legt. Wir brauchen immer die Kombination aus Domain-Wissen, also Chemiker, Ingenieure, Geschäftsverantwortliche – und dem Knowhow von Daten- und Technologie-Spezialisten. Wenn alle zusammenarbeiten, dann werden aus eins und eins nicht nur zwei, sondern fünf oder zehn, vielleicht auch mal hundert.

---

### **Wie arbeitet Lanxess mit anderen Unternehmen zusammen, um Gründergeist zu entwickeln?**

Wir brauchen Impulse von draußen. Dafür müssen wir aber eine neue Atmosphäre schaffen, weil eine große Firma und eine kleine Startup-Company oftmals nicht so richtig kompatibel sind. Beide Seiten müssen aufeinander zugehen. Als Firma müssen wir offener sein. Und einer Startup-Company müssen wir helfen, indem wir sie auf Unternehmensregeln einstimmen. Wenn wir etwa ein Startup im Produktionsbereich einsetzen, dann muss das Thema Arbeitssicherheit im Fokus sein. Schließlich können sie nicht einfach unsere Reaktoren irgendwo anboh-

ren, um da Sensoren zu befestigen. In der Chemie müssen wir 100 Prozent sicher arbeiten, da können wir nicht mal eben auf 95 Prozent gehen, um eine „coole“ Technologie einzusetzen. Wenn diese Hausaufgaben gemacht sind, hat man ein Eintrittstor für beide Seiten.

### Was hat Lanxess von digitalen Startups gelernt?

Geschwindigkeit ist wichtig. Wir müssen als Großunternehmen schneller entscheiden. Die Kompetenzen sind auf allen Ebenen vorhanden. Gründergeist kann sich entfalten, wenn das Topmanagement gewisse Entscheidungskompetenzen delegiert und Entscheidungen auch sofort auf der Arbeitsebene getroffen werden dürfen.

### Wie arbeitet Lanxess mit Universitäten zusammen?

Wir suchen gezielt Datenspezialisten und nutzen dafür auch die Netzwerke von Universitäten. Wenn es einem Datenspezialisten bei uns gefällt, verbreitet sich das ganz schnell in diesem Personenkreis – und es kommen weitere, fast wie von selbst. Das zweite ist: Wir arbeiten mit Universitäten gezielt zusammen, um neue Kompetenzen zu fördern. Wir brauchen heute Chemiker, die sich mit Digitalisierung auskennen. Deshalb haben wir solche Lerneinheiten an der TU Berlin in das Curriculum von Chemiestudenten gebracht – einzigartig in Deutschland. Unsere Datenspezialisten dozieren dort, was für beide Seiten Mehrwert und Spaß bringt. Hier liegt auch eine Verantwortung der Industrie, selbst aktiv näher an die Universitäten heranzutreten.

### Was ist die Vision?

Wir wollen eine Organisation werden, die auf Daten basierend bessere und schnellere Geschäftsentscheidungen trifft. Jeder Mitarbeitende bei Lanxess soll die für ihn relevanten Daten zur Verfügung gestellt bekommen. Wir wollen effizienter und kreativer zusammenarbeiten, indem wir Datenpunkte besser miteinander verbinden. Darüber hinaus eröffnet das Möglichkeiten, erweiterte Geschäftsmodelle, vielleicht ganz neue Geschäftskonzepte zu entwickeln, um zukünftige Bedürfnisse von Märkten und Kunden bedienen zu können.

**Dennoch sind Ausgründungen im unternehmerischen Konzernbereich hierzulande erheblich seltener als im Hochschul- beziehungsweise Wissenschaftsbereich.**

Foto: Unternehmenswebsite

# QUALITY CONNECTS.



**LANXESS**  
Energizing Chemistry

Das Spezialchemie-Unternehmen ging im Jahr 2005 an die Börse, nachdem es im Jahr zuvor von der Bayer AG im Zuge einer Konzernrestrukturierung und Bündelung der Chemieaktivitäten ausgegründet worden war. Mit 14.200 Mitarbeiter:innen in 33 Ländern erwirtschaftete Lanxess 2020 einen Jahresumsatz von 6,1 Milliarden Euro.

[www.lanxess.com](http://www.lanxess.com)

# Mittelstand und Startups

Ein klares „Ja, aber ...“

## KAPITEL 2

---

### **Besondere Größe, besondere Anforderungen**

Der Mittelstand ist ein deutsches Phänomen, um das andere Länder Deutschland beneiden und für das es keine angemessene Übersetzung in andere Sprachen gibt. Selbst im Englischen spricht man vom „German Mittelstand“.

Die für Deutschland gültige amtliche Definition des Mittelstands oder der „Kleinen und Mittleren Unternehmen“ (KMU) stammt von der EU-Kommission. Danach liegt die Obergrenze bei 249 Beschäftigten sowie 50 Millionen Euro Umsatz oder 43 Millionen Euro Bilanzsumme. Nach dieser Definition sind mit 99,5 Prozent nahezu alle 3,6 Millionen deutschen Unternehmen KMU.

Wenn in der Politik und Öffentlichkeit vom deutschen Mittelstand als dem „Motor“, „Rückgrat“ oder „Herzstück“ der Volkswirtschaft gesprochen wird, entsteht vor dem inneren Auge allerdings das Bild eines exportorientierten Unternehmens mit deutlich mehr als 250 Beschäftigten beziehungsweise 50 Millionen Euro Jahresumsatz.

Die Ökonomen Johann Eekhoff und Ashwin Malshe plädieren für einen neuen Begriff des „Mittelunternehmens“, das durch einen Jahresumsatz zwischen 20 Millionen und einer Milliarde Euro definiert wird. Dazu gehören in Deutschland lediglich 1,2 Prozent der Unternehmen (21.000), die jedoch 35 Prozent aller Arbeitnehmer beschäftigen und ein Drittel aller Unternehmensumsätze erwirtschaften.

Die Wirtschaftspolitik in Deutschland orientiert sich stärker an diesen „Mittelunternehmen“ oder am Bild des „Hidden Champions“. Laut der Definition von Hermann Simon, der den Begriff 1990 prägte, gehört dazu ein Unternehmen mit weniger als fünf Milliarden Euro Jahresumsatz, das zu den Top-3-Unternehmen auf dem Weltmarkt gehört oder die Nummer 1 auf einem Kontinent sowie in der Öffentlichkeit wenig bekannt ist. Davon gibt es in Deutschland mehr als 1.300.

Dabei gilt: Je größer das KMU, desto stärker ähnelt es in seinem Verhältnis zu Startups einem Großunternehmen.

Kooperationen sind für den Mittelstand kein neues Thema. Oft bestehen langjährige Beziehungen einerseits zu Kunden und Lieferanten sowie andererseits zu ähnlich großen Wettbewerbern derselben Branche. Werden Kooperationspartner gesucht, so achten mittelständische Unternehmen (einer Deloitte-Studie zufolge) vor allem auf kulturelle Passgenauigkeit: Häufig werden Partnerunternehmen gesucht, die ebenfalls von Eigentümerfamilien geführt werden. Das sind grundsätzlich keine schlechten Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit mit Startups, denn diese werden zumindest in der Anfangsphase ebenfalls von ihren Eigentümer-Gründern geleitet.

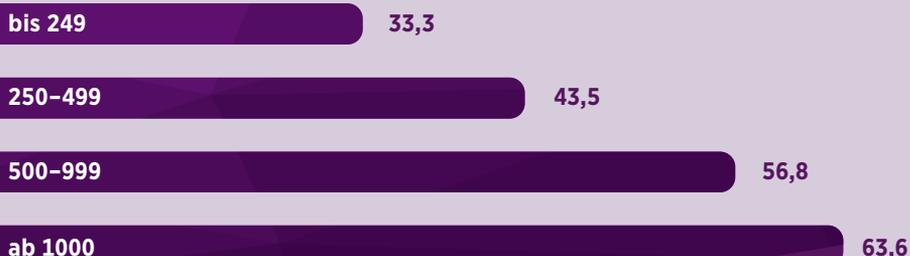
## Kooperationsbereitschaft steigt mit Größenklasse

Anteil der Familienunternehmen, die 2018 mit Startups kooperierten, in %

### Umsatz in Millionen Euro



### Anzahl der Mitarbeiter:innen



Quelle: BDI/IfM

Weniger als die Hälfte - nur 40% - der KMU haben einen Zugang zu einem ausgebauten Startup-Ökosystem, 24% verfügen nur teilweise über diesen Zugang an ihrem Standort.

40%

Studien und Befragungen von ZEW, Delphi, Prognos, dem Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft (BVMW) sowie dem Institut der Deutschen Wirtschaft (DIW) stellten in den vergangenen drei Jahren zudem folgende spezielle Herausforderungen – aus Perspektive der Unternehmen – bei Mittelstand-Startup-Kooperationen fest:

- ◆ KMU konzentrieren sich oft auf lokale und regionale Partner – was die Zusam-

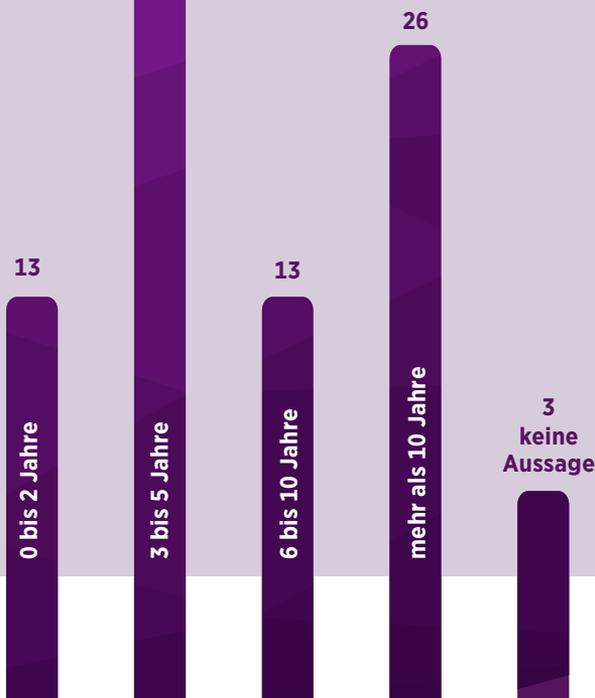
menarbeit eines Mittelständlers aus dem Sauerland, Siegerland oder von der Schwäbischen Alb mit einem Startup aus Berlin oder München erschwert oder sogar verhindert.

- ◆ Etablierte mittelständische Unternehmen vernachlässigen die systematische Anbahnung von Startup-Kooperationen häufig aufgrund mangelnder Ressourcen oder eines mangelnden Interesses. Die RKW-Studie „Mittelstand meets Startup“ kommt zu dem Ergebnis, dass von 250 befragten etablierten KMU in den drei Schlüsselbranchen (Maschinen- und Fahrzeugbau, Information und Kommunikation sowie Chemie und Pharma) fast drei Viertel (73 Prozent) die Kontaktaufnahme mit einem Startup dem Zufall

45

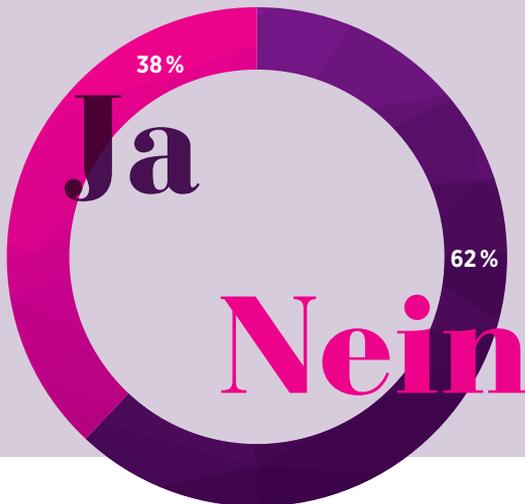
### Auch langfristig gefragt Kooperationen zwischen KMU und Startups, Anteil in %

Quelle: DGIS 2020



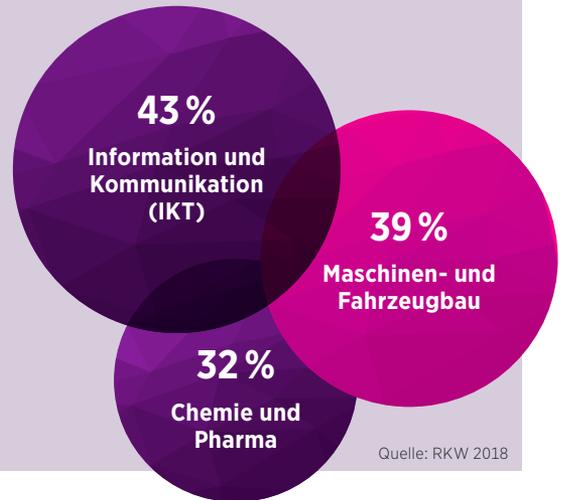
## Mehrheitlich unerfahren

Umfrage: Hat ihr KMU schon einmal mit einem Startups zusammengearbeitet?



## IKT kooperiert häufiger

Kooperationen zwischen KMU und Startups nach Branchen



Quelle: RKW 2018

überlassen. 42 Prozent der KMU kommunizierten gar nicht mit Gründern. Weniger als ein Drittel der befragten kleineren Firmen führten gezielte Maßnahmen durch, um ein Kennenlernen von Startups zu initiieren.

Unternehmen. Während Startups sich bewusst sind, vor allem in ihrer Wachstumsphase bei der Markterschließung stark von Partnerunternehmen abhängig zu sein, glauben etablierte Firmen häufig, aus eigener Kraft innovativ zu sein.

- Im internationalen Vergleich ist der deutsche Mittelstand überdurchschnittlich erfolgreich. Daher verlassen sich etablierte Unternehmen häufig auf ihre tradierten Erfolgsfaktoren. Innovationen erfolgen häufig reaktiv und selektiv, sie beziehen sich auf einzelne Prozesse oder Produkte. An ganzheitlichen Konzepten im Sinne einer Strategie mangelt es vielfach. Als Folge fehlt in weiten Teilen des Mittelstands sowohl die Notwendigkeit als auch die Bereitschaft, die eigenen Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle kritisch zu hinterfragen.
- Zu den Gründen für die Zurückhaltung im Mittelstand zählt daher auch die (Fehl-)Wahrnehmung, dass Neugründungen stärker auf eine Zusammenarbeit angewiesen sind als das etablierte Unternehmen. Während Startups sich bewusst sind, vor allem in ihrer Wachstumsphase bei der Markterschließung stark von Partnerunternehmen abhängig zu sein, glauben etablierte Firmen häufig, aus eigener Kraft innovativ zu sein.
- Die Firmenpolitik im Mittelstand, speziell im Verarbeitenden Gewerbe, gilt als verschwiegen. Das eigene Knowhow wird ungern geteilt. Das passt mit offenen Startup-Konzepten schlecht zusammen.



# INTER- VIEW



Fotos: Unternehmenswebsite

## Stephan Morsch & Markus von Fuchs Rechtsanwälte, SKW Schwarz

”

---

**Wenn ein mittelständisches Unternehmen auf ein Startup trifft, dann gerät es in eine ganz andere Welt?**

*Markus von Fuchs:* Ja und nein. Immerhin treffen Unternehmer auf Unternehmer, einen gewissen Gründergeist gibt es häufig auch noch beim Mittelständler. Allerdings hat der Mittelstand auch lange gebraucht, um Startups wirklich ernst zu nehmen. Aber wenn man sich dann aufeinander einlässt, funktioniert es häufig sehr gut. Ein Spannungsfeld besteht vor allem, weil es natürlich erst einmal gegenläufige Interessen gibt. Der Mittelständler möchte vom Startup möglichst viel Knowhow für möglichst wenig Kapitaleinsatz erhalten. Und das Startup möchte möglichst wenig Knowhow für möglichst viel Kapital abgeben.

*Stephan Morsch:* Wenn sich ein Startup einen Finanzinvestor an Bord holt, steht die Finanzierung im Vordergrund. Operativ wird das Startup meist große Freiheiten behalten, um sich zu entwickeln. Wenn es sich dagegen mit einem Mittelständler zusamm tut, spielt Geld nicht die alleinige Rolle. Es ist dann vor allem auch eine strategische Partnerschaft, die sich auf das Produkt oder die Dienstleistung des Startups bezieht. Vielfach findet auch ein Knowhow-Transfer vom Mittelständler zum Startup statt.

---

**Gibt es typische Situationen, die immer wieder auftauchen?**

*von Fuchs:* Es hat als mittelständischer Investor oft keinen Sinn, das Maximum durchzudrücken, weil das auch die Erfolgchancen der Beteiligung mindern würde. Bezogen auf eine Technologie, die häufig das Kernstück einer solchen Kooperation ist, stellen sich bei einer Kooperation oft folgende Fragen: Wer darf sie nutzen, wer darf damit Geld verdienen, wer kriegt was dafür, wer entwickelt sie weiter? Das sind Themen, die permanent aufkommen. Und das muss im Einzelfall vorab sehr sauber geregelt werden. Sonst – und das erleben wir auch immer wieder – gibt es im Nachgang Störgefühle oder Streit. Und dadurch wiederum wird dann aufgebautes Vertrauen sehr schnell wieder zerstört.

---

**Wenn der Impfstoffhersteller Biontech beispielsweise einen Alleingang ohne Pfizer gewagt hätte, hätte das Unternehmen wahrscheinlich diese Marktdurchdringung niemals in dieser Geschwindigkeit erreicht?**

---

**Worauf muss ein Startup zu Beginn achten?**

*von Fuchs:* Die gefährlichste Phase eines Startups mit neuer Technologie ist häufig der erste Kunde, der auch Investor sein kann. Wenn dieser mit Geld winkt und dann einen Lizenzvertrag vorlegt, um die Technologie nutzen zu können, sollte man genau hinsehen. Beim Einräumen von Nutzungsrechten sollte man zum Beispiel darauf achten, dass man nicht die Hoheit über die eigene Technologie aus der Hand gibt oder sein eigenes Geschäft zu sehr beschränkt. Ansonsten ist das Startup sehr schnell nichts mehr wert und es macht sich unattraktiv für weitere Investoren. Eine ausgewogene und durchdachte Vertragsgestaltung, die auch spätere unternehmerische Ziele berücksichtigt, ist ein Erfolgsfaktor.

*Morsch:* Das Startup kooperiert ja häufig deshalb mit einem Mittelständler, um schneller und leichter Zugang zum Markt für seine Produkte und Dienstleistungen zu bekommen. Der Mittelständler wirkt dann wie ein Wachstumstreiber für das Startup. Der Mittelständler wird im Gegenzug Einfluss auf die operative Führung des Startups und die Weiterentwicklung seiner Produkte beanspruchen. Ein Interessenausgleich sähe dann so aus, dass wir das Vertragswerk so gestalten, dass sich die Zusammenarbeit auf bestimmte Bereiche konzentriert, aber das Startup weiter Bewegungsspielraum hat.

*von Fuchs:* Das ist ein Kernthema. Durch die Möglichkeit, sehr schnell zu investieren, auf bestimmte Märkte zu kommen und sein Konzept zu skalieren, kann das Startup viel schneller wachsen, als wenn es das aus eigener Kraft versuchen würde.

*Morsch:* Wir haben schöne Beispiele erlebt, wo dieser Interessenausgleich gut funktioniert hat. Da gab es eine spezielle Technologie, die sich ein Mittelständler im Automotive-Markt durch das Investment in ein Startup zunutze machen wollte. Natürlich wollte der Mittelständler die Technologie im rechtlich zulässigen Rahmen exklusiv für seine Produkte nutzen. Doch gleichzeitig gab es für diese Technologie eine Vielzahl anderer Anwendungen außerhalb des Automobilsektors, die den Mittelständler nicht interessierten und die das Startup ohne jegliche Einschränkung weiter verfolgen konnte. Damit konnte das Startup außerhalb des Kerngeschäfts des Mittelständlers frei agieren.

---

**Das wäre dann die Win-Win-Situation?**

*Morsch:* Ja, und noch etwas ist typisch an dem Beispiel. Mittelständler tun sich oft schwer, bestimmte Ideen in der Geschwindigkeit voranzubringen, wie es ein Startup macht. Mit dem Zugriff auf die Technologie kann man dann aber Jahre an Entwicklungsverzögerungen aufholen. Das führt dann unter Umständen auch bei einem Mittelständler zu enormen Entwicklungssprüngen. Das Startup ist dann ein Innovations-treiber für den Mittelständler.

*von Fuchs:* Das gilt übrigens auch für große Unternehmen, die seit Jahrzehnten in sehr spezifischen Märkten aktiv sind. Auch für diese hat es durchaus Sinn, weniger komplexe Produkte oder ganz neue Lösungsansätze auszulagern oder durch neue strategische Partnerschaften voranzubringen, da man für ganz neue Ansätze oft betriebsblind ist.

---

## Wie könnte mehr Gründergeist entfacht werden?

*Morsch:* Alle Beteiligten sollten mehr Initiative zeigen. Es gibt noch viel ungenutztes Potenzial. Im Verhältnis von Startups und Mittelstand könnte in Deutschland noch wesentlich mehr passieren.

*von Fuchs:* Entscheidend ist zunächst vor allem, die Zusammenarbeit mit Startups im eigenen Unternehmen als strategisches Ziel zu definieren und spezielle Verantwortliche zu benennen, die sich darum kümmern. Häufig sind auch andere Kommunikationswege erforderlich. Ohne glaubwürdigen Social Media-Einsatz bekommt man keine Aufmerksamkeit. Da muss der Mittelständler vermitteln: Wir sind innovativ, wir haben die richtigen Leute, wir sind jung, international und sprechen Eure Sprache und es ist toll, mit uns an neuen Lösungen zu arbeiten.

*Morsch:* Wer als Mittelständler an einer Kooperation mit Startups interessiert ist, sollte dafür Sorge tragen, dass die Startups das auch mitbekommen. Dazu gehört auch, dass man sich in den einschlägigen Verbänden und Netzwerken engagiert und präsent ist, um die Auffindbarkeit zu erleichtern.

*von Fuchs:* Man kann den Zufall, ein passendes Startup zu finden, auch provozieren. Beispielsweise durch eigene Accelerator-Programme oder andere Aktivitäten, die eine besondere Anziehungskraft für Startups haben. Da sind sicher auch die Verbände gefragt. Warum bringt man nicht mal die Baden-Württemberger Mittelständler zu den Startups nach Berlin und andersherum?

*Morsch:* Ja, und solche Plattformen müssen überregional sein, weil es durchaus schon viele regionale Initiativen gibt. Die vorhandenen Netzwerke sind aber vielfach zu weitmaschig. Es fehlen Netzwerke, die eng geknüpft und auch sehr speziell sind für bestimmte Branchen und Technologien.

*von Fuchs:* Eigene Corporate VC-Einheiten in Unternehmen sind auch ein Erfolgsfaktor. Hierdurch werden Beteiligungen an Startups deutlich einfacher, weil die Prozesse bereits definiert sind. Wobei man einschränkend sagen muss: Eine eigene VC-Abteilung ist sicherlich nicht für kleine Mittelständler geeignet. Da sollte man eher überlegen, ob man gemeinschaftliche Lösungen entwickelt, indem man sich mit Mitbewerbern zusamm tut, um Innovationen anzustoßen.

## SKW Schwarz Rechtsanwälte

Die Wirtschaftssozietät beschäftigt mehr als 120 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte an den Standorten Berlin, Frankfurt, Hamburg und München. 1994 schlossen sich das von Prof. Dr. Wolf Schwarz 1949 gegründete Münchner Büro und das 1954 gegründete Berliner Büro zur Kanzlei Schwarz Schniewind Kelwing Wicke zusammen. 2003 kam es zur Fusion mit der Frankfurter Kanzlei Westpfahl Rechtsanwälte zur Sozietät Schwarz Kelwing Wicke. 2010 fusionierte man mit der Hamburger Kanzlei SES Schlutius Eulitz Schrader und firmiert seitdem als SKW Schwarz Rechtsanwälte. SKW Schwarz gilt führend im Bereich Legal Tech.

[www.skwschwarz.de](http://www.skwschwarz.de)

Mittelständler, die eine Kooperation mit einem Startup eingehen, haben durchaus Erfolge aufzuweisen. Nach Angaben der Unternehmensberatung Kienbaum werden in der Hälfte der Fälle die Ziele der KMU erreicht, die Weiterempfehlungsquote ist hoch (siehe Interview mit Henning Böhne auf Seite 37). Denn es gibt durchaus Gemeinsamkeiten von etablierten mittelständischen Unternehmen sowie Unternehmensgründerinnen und -gründern, die Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind:

- ◆ So sind Mittelständler in der Regel ebenso wie Startups innovativ, kundenzentriert und fokussieren sich auf Nischenmärkte.
- ◆ Häufig werden beide von starken Gründer- oder Inhaberpersönlichkeiten geführt.
- ◆ Größenunterschiede sind geringer als zwischen Startups und Großkonzernen, was zu schnelleren Entscheidungswegen führt.
- ◆ In der Coronapandemie zeigen Startup-Entscheider laut PwC (und Startup-Monitor DSM) überwiegend eine Haltung, die der in Familienunternehmen sehr ähnlich ist: Sie konzentrieren sich auf ihre Stärken und setzen auf nachhaltiges Handeln statt Personalabbau.

---

## Gute Voraussetzungen schaffen

Die Kooperation mit einem Startup mag da auf den ersten Blick anstrengend beziehungsweise aufwendig erscheinen. Doch gerade die kulturellen und strukturellen Unterschiede können Innovationen anregen. Wenn sich KMU und Startups komplementär ergänzen, sodass beide Partner voneinander profitieren; Altbekanntes auf den Prüfstand stellen sowie gemeinsam neue Geschäftsmodelle und Wettbewerbsvorteile entwickeln.

Um diese komplementäre Ergänzung zu etablieren haben sich – wieder aus Sicht der KMU - in der Vergangenheit verschiedene Voraussetzungen und Planungsschritte als erfolgreich erwiesen.

Ein offenes Mindset und eine transparente Unternehmenskultur: Auf diese Art und Weise werden Chancen erkannt und die Möglichkeiten für das Unternehmen wahrgenommen. Beides bildet auch eine Voraussetzung dafür, eine innovative Unternehmenskultur in der Kooperation auf allen Mitarbeitererebenen aktiv zu leben.

Aktiv Gelegenheiten suchen und Erwartungen und Ziele im Unternehmen abstimmen: Kooperationen sind bisher selten geplant, sondern kommen häufiger opportunistisch, also im engeren Sinn zufällig zustande. Das muss nichts Schlechtes sein, macht jedoch jeweils eine Ad-hoc-Entscheidung für oder gegen eine konkrete Kooperation notwendig und erschwert die langfristige Planung.

Mittelständische Unternehmen sollten sich dem Thema Kooperation nicht nur widmen, wenn sie selbst angesprochen werden: Hier gilt es, bestehende Möglichkeiten im eigenen Netzwerk, aber auch durch Akzeleratoren und Mittler wie Hochschulen, Verbände sowie Beraterinnen und Berater stärker als bisher zu nutzen.

## Unterschiedliche Kooperationsformen gefragt

Top 5-Kooperationsformen\* zwischen ...

... KMU und Startups

**Organisation von Startup-Events (Hackathons, Konferenzen, Meetups, Workshops)**

55

**Akquisition**

42

**Bereitstellen von Produktions- und Büroflächen, Co-Working-Flächen, Innovation Labs**

29

**Ausgründung**

26

**Venture Capital**

26

... Startups und KMU

**Partnerschaften (Joint Ventures, strategische Allianzen)**

67

**Bezug von Produktions- und Büroflächen, Co-Working-Flächen, Innovation Labs**

26

**Als Investor und Akquisiteur von Startups**

24

**Organisation von Startup-Events (Hackathons, Konferenzen, Meetings, Workshops)**

15

**Über Acceleratorenprogramme, als Inkubatoren und Company Builder**

9

\* Mehrfachantworten möglich, Anteil der Befragten in %; Quelle: Umfrage DGIS 2020

Mehr als die Hälfte der KMU kooperieren mit Startups durch Events, die in Form von Hackathons, Workshops oder Meetups stattfinden. Startups hingegen kooperieren in erster Linie mit KMU mittels strategischer Partnerschaften wie Joint Ventures.

# INTER- VIEW



**Henning Böhne**  
Managing Director, Kienbaum



## **Warum ist der Mittelstand für Startups attraktiv?**

Der Mittelstand schafft Sicherheit und hat anders als viele börsennotierte Unternehmen, selten den kurzfristigen Druck von „klassischen“ Investoren, Quartal für Quartal gute Zahlen abliefern zu müssen. Gerade Familienunternehmen investieren eher in strategische Beteiligungen und planen auch mit Startups keinen schnellen Exit. Im Gegensatz zu Finanzinvestoren bietet der Mittelstand zudem Zugang zu etablierten Märkten. Er verfügt über Vertriebsnetzwerke, fachliches Knowhow, Glaubwürdigkeit und auch ein hohes Renommee. Bei Familienunternehmen findet zudem häufig auch ein direktes, persönliches Gespräch mit den Unternehmern statt – das schafft gegenseitiges Vertrauen und stärkt die Verbindlichkeit. All dies macht den Mittelstand zu einem attraktiven Partner für Startups, deren Wachstum ankurbelt.

## **Und umgekehrt? Was bringen Startups für den Mittelstand?**

Startups bringen frischen Wind und neue Denkweisen in ein Unternehmen. Sie ermöglichen, dass Mittelständler Innovationssprünge schaffen, die ihnen aus eigener Kraft nur schwerlich gelingen. Denn normalerweise steht das operative Geschäft in einem funktionierenden, erfolgreichen Unternehmen im Fokus. Deshalb ist es wichtig, Raum für innovative Impulse zu schaffen und neue Ideen von außen zu integrieren. Mittelständler wünschen sich von Startups häufig auch eine „Frischzellenkur“ – nicht nur für erweiterte, neue Geschäftsmodelle, sondern auch für flexiblere Arbeitsweisen oder für kulturelle Veränderungen. Startups ziehen unter anderem auch andere Mitarbeiter:innen an als klassische Mittelständler. In einer Partnerschaft mit Startups gelingt es Mittelständlern besser, attraktiv zu sein für neue Bewerbergruppen.

## **Wie wichtig ist Durchhaltevermögen bei der Kooperation?**

Das ist ein entscheidender Faktor. Bei KMUs (Klein- und Mittelständische Unternehmen) gibt es oft Unternehmer:innen, die an eine Idee glauben und ein Startup nicht einfach fallen lassen, wenn in den ersten Jahren der durchschlagende Erfolg auf sich warten lässt. Sie denken und handeln langfristiger und unternehmerischer. Zudem brauchen Mittelständler in der Regel nicht die umfangreichen Strukturen eines Konzerns, die Startups ja oftmals abschrecken und zu Schwierigkeiten führen. In der Praxis zeigt sich, dass vor allem Klarheit zu Zielen und realistische gegenseitige Erwartungshaltungen wichtig für ein nötiges Durchhaltevermögen sind.

---

### **Dennoch suchen immer noch zu wenig Mittelständler Kooperationen mit Startups?**

Es werden stetig mehr. Etwa 50 Prozent des deutschen Mittelstands arbeiten mittlerweile mit Startups zusammen. Die Erfolgsquoten sind eindrucksvoll: Laut Studien haben rund 70 Prozent dieser Kooperationen die gesteckten Ziele vollumfänglich erreicht. Und so ist es nicht verwunderlich, dass fast alle KMUs, die mit Startups kooperieren, dies auch anderen KMUs empfehlen würden. Es gibt hier kein Kommen und Gehen wie in vielen anderen Bereichen.

---

### **Was sollte ein Mittelständler tun, wenn er stärker mit Startups zusammenarbeiten möchte?**

Die Türen stehen überall offen. Es braucht aber im Bereich der KMUs Manager:innen, die eine Kooperation aktiv gestalten und dies als Kernaufgabe ansehen. Deshalb sollte das Thema im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung in den Unternehmensleitungen angesiedelt sein.

---

### **Inwiefern sind Netzwerke für beide wichtig?**

Netzwerke sind enorm wichtig. Weit über 50 Prozent der Kontakte zu Startups entstehen allerdings eher zufällig. Darum ist es sinnvoll, Netzwerke in unterschiedlicher Form zu nutzen, auszubauen und stärker zu fördern, um diesen Zufall zu erzwingen. Besonders für KMUs ist es deshalb wichtig, dass sie sich an den Startups ein Beispiel nehmen und sich noch stärker in Netzwerken bewegen.

---

### **Wie befruchten sich beide Seiten?**

Der Austausch geht in alle Richtungen: technologisch, strukturell, Wissenstransfer und auch kultureller Austausch. Gut funktioniert das oft dort, wo auch Familienunternehmer:innen noch selbst aktiv sind. Denn diese bringen sehr viel Gründungsgeist mit in derartige Kooperationen. Bildlich gesprochen: Das Zusammenspiel zwischen einem etablierten Gründer und einem jungen, innovativen Gründer kann sehr fruchtbar sein für beide Seiten.

---

### **Wie kann die Politik die Wirtschaft den Gründergeist von Mittelstand und Startups unterstützen?**

Wir sehen neben den rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen vor allem zwei Bereiche, die Gründungen und Unternehmergeist stärken würden: Sehr wichtig wird in Zukunft erstens die Bildungspolitik sein. Wir brauchen exzellente Bildungseinrichtungen, in denen der Erfindergeist und der Wunsch nach Innovation gefördert werden. Unternehmen sollten zudem noch stärker und zielgerichteter mit Bildungseinrichtungen kooperieren. Eine möglichst integrative Ausbildung in unterschiedlichen Disziplinen ist genauso wichtig wie der direkte Austausch mit Vertretern aus der Unternehmenspraxis. Wir brauchen einen gleitenden Übergang von der Ausbildung oder dem Studium in die Wirtschaft oder in Organisationen.

---

### **Geht es noch konkreter?**

Die Art und Weise, wie wir junge Menschen ausbilden, sollten wir auf den Prüfstand stellen. Ein wichtiger



Die „erste deutsche Unternehmensberatung“ wurde im Jahr 1945 von Diplom-Ingenieur Gerhard Kienbaum gegründet, der zunächst kriegsgeschädigte Unternehmen in der Region Gummersbach beim Wiederaufbau unterstützte und sie in Fragen der Struktur- und Prozessoptimierung beriet. Im Jahr 2020 war die Kienbaum Consultants International GmbH mit mehr als 600 Mitarbeitern an 26 Standorten und auf vier Kontinenten aktiv.

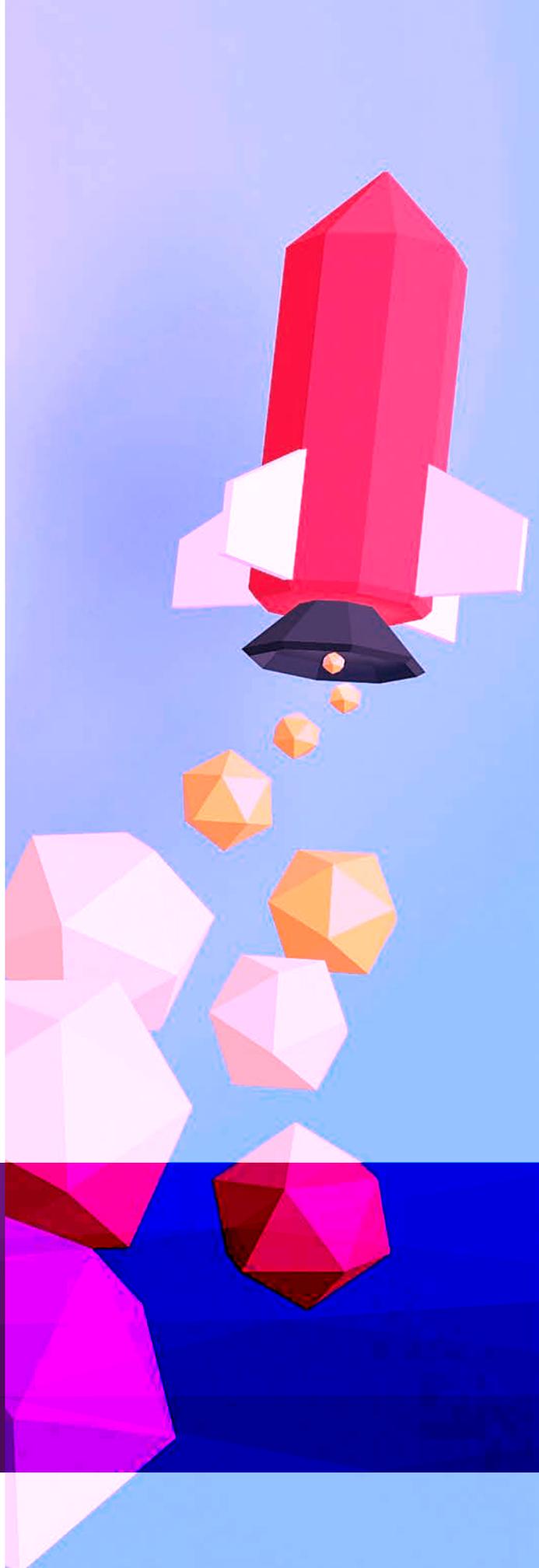
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)

Erfolgsfaktor ist die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, damit die Studierenden nicht von einem auf den nächsten Moment in eine völlig andere Welt springen müssen. Das bedeutet auch, dass wir in Schulen wegkommen müssen von der reinen Wissensvermittlung und stärker darauf setzen, Talente in unterschiedlichsten Bereichen zu fördern und weiterzuentwickeln. Immer etwas Neues ausprobieren: Das hat sehr viel mit Gründungsgeist zu tun.

---

### Und der zweite Bereich?

Der leichtere Zugang zu Kapital: Hier hat die Politik noch Nachholbedarf. Denn Gründer:innen empfinden den Zugang zu staatlichen Mitteln oftmals als Hürde und nicht als Erleichterung. Rund die Hälfte der Gründer:innen würden gerne staatliche Fördergelder in Anspruch nehmen, doch davon gelingt es fast 25 Prozent nicht, diese Fördergelder zu erhalten. Hier ist die Politik gefordert, nachzubessern.



# Maschinenbau und Start

## Maschinenbauunternehmen

## Startups

58%



91%

haben bereits kollaboriert  
(im Durchschnitt 2 bis 4 Kooperationen)

# 3 von 5

Partnerschaften waren nachhaltig erfolgreich

### Meistgenannte Ziele für eine Kooperation, in %\*

Produktentwicklung	
· im Kerngeschäft	84
· außerhalb des Kerngeschäfts	67
Prozessverbesserung	39
Investitionsmöglichkeit	28



### Meistgenannte Ziele für eine Kooperation, in %\*

Kundengewinn	
· etabl. Unternehmen als Kunde	93
· bestehend. Marktzugang nutzen	62
· Referenzkunden gewinnen	63
Pilotprojekte umsetzen	66
Technologie-/Marktwissen gewinnen	31

71%



61%

sind zufrieden mit ihren  
bisherigen Kollaborationen

\* Mehrfachantworten möglich;  
Quelle: Umfrage VDMA, 2019/2020

# ups

## Strategien zur Startup-Identifikation

Nachgefragte Angebote im Startup-Scouting, in %\*

Hochschulnetzwerke und Forschungseinrichtungen

94

Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk

85

Branchenverbände

58

Weitere Startup-Partnerorganisationen

33

Expertise von externen Beratern

16

# 42%

der Maschinenbauer, die mit Startups zusammenarbeiten möchten, betreiben ein unternehmens-eigenes Startup-Scouting.

## Reife Startups favorisiert

Startup-Auswahlkriterium Reifegrad, in %

Das Startup hat die Reifephase erlangt

86

14

Das Startup ist in der Vorgründungsphase

41

59

# Ja Nein

Einige Beispiele: So kann es im Rahmen der Kontakt- und Kooperationsanbahnung für Unternehmen aufwands- und kostensenkend sein, Plattformen zu nutzen, um sich über potenzielle Kooperationspartner zu informieren und mit diesen in Kontakt zu treten. Digitale Kooperationsplattformen unterschiedlicher Anbieter haben in den vergangenen Jahren deutlich an Verbreitung gewonnen. Beispiele sind etwa Alphazirkel, start.connect, 3A-Strategy, Dealroom, Matchmaker.Ruhr usw.

In den vergangenen Jahren ist zudem wachsende Aktivität von Wirtschaftsverbänden in der Kooperationsanbahnung festzustellen, zum Teil auch mit eigenen Plattformen. So haben die Industrie- und Handelskammern (IHKs) gemeinsam mit den Auslandshandelskammern mehrere Dutzend verschiedene (regionale, digitale und analoge) Matching-Formate und Initiativen ins Leben gerufen, die der Kontaktabahnung zwischen etablierten Unternehmen und Startups dienen.

Mit Startup-Machine hat der VDMA Mitte 2017 eine Plattform gegründet, die Maschinenbauunternehmen mit für sie relevanten Startups zusammenführt. Startup-Machine bietet Dienste rund um das Screening von Markttrends und Startup-Scouting an, Matchmaking zur Partnersuche für etablierte Maschinenbauer sowie Coaching etwa für einen Best-Practice-Transfer.

Auch der Verband der Chemischen Industrie (VCI) sowie der Verband Textil und Mode haben Aktivitäten im Plattformbereich gestartet, um etablierte Unternehmen und Startups zusammenzubringen. Der Digitalverband Bitkom bietet ebenfalls diverse Aktivitäten, um etablierte Unternehmen und Startups zu vernetzen.

---

## Cluster behalten Relevanz

Die Kombination aus digitalen Plattformen und analogen Formaten zur Kontaktabbauung wie Messen, Pitches und Networking-Veranstaltungen gilt zudem als sinnvoll und stellt sich aus Expertensicht meist preiswerter dar, als etwa eine Unternehmensberatung mit Startup-Scouting zu beauftragen.

Studien zufolge sorgt teilweise fehlende räumliche Nähe dafür, dass mögliche Partner nicht zueinander finden. Während etablierte Mittelständler traditionell stark auf persönliche Kontakte setzen, sind Startups vor allem digital aufgestellt. Überregionale Plattformen können diese Lücke überbrücken.

Aber: Zu den Erkenntnissen aus der Befragung von KMU zählt eben auch, dass persönliche Kontakte und Networking-Veranstaltungen trotz steigender Bedeutung digitaler Netzwerke und Plattformen sehr relevant bleiben. Digitale Formate ersetzen den physischen Austausch also nicht vollständig, sondern ergänzen und erweitern ihn. Dies erklärt zum Teil, warum die räumliche Ballung von Startup-Aktivitäten (etwa in Berlin, Hamburg und München) - trotz optimierter digitaler Kommunikation weiter hoch bleibt.

# Mittelsta meets Startups

## Räumliche Schwerpunkte von Startups und industriellem Mittelstand



Cluster des industriellen Mittelstands

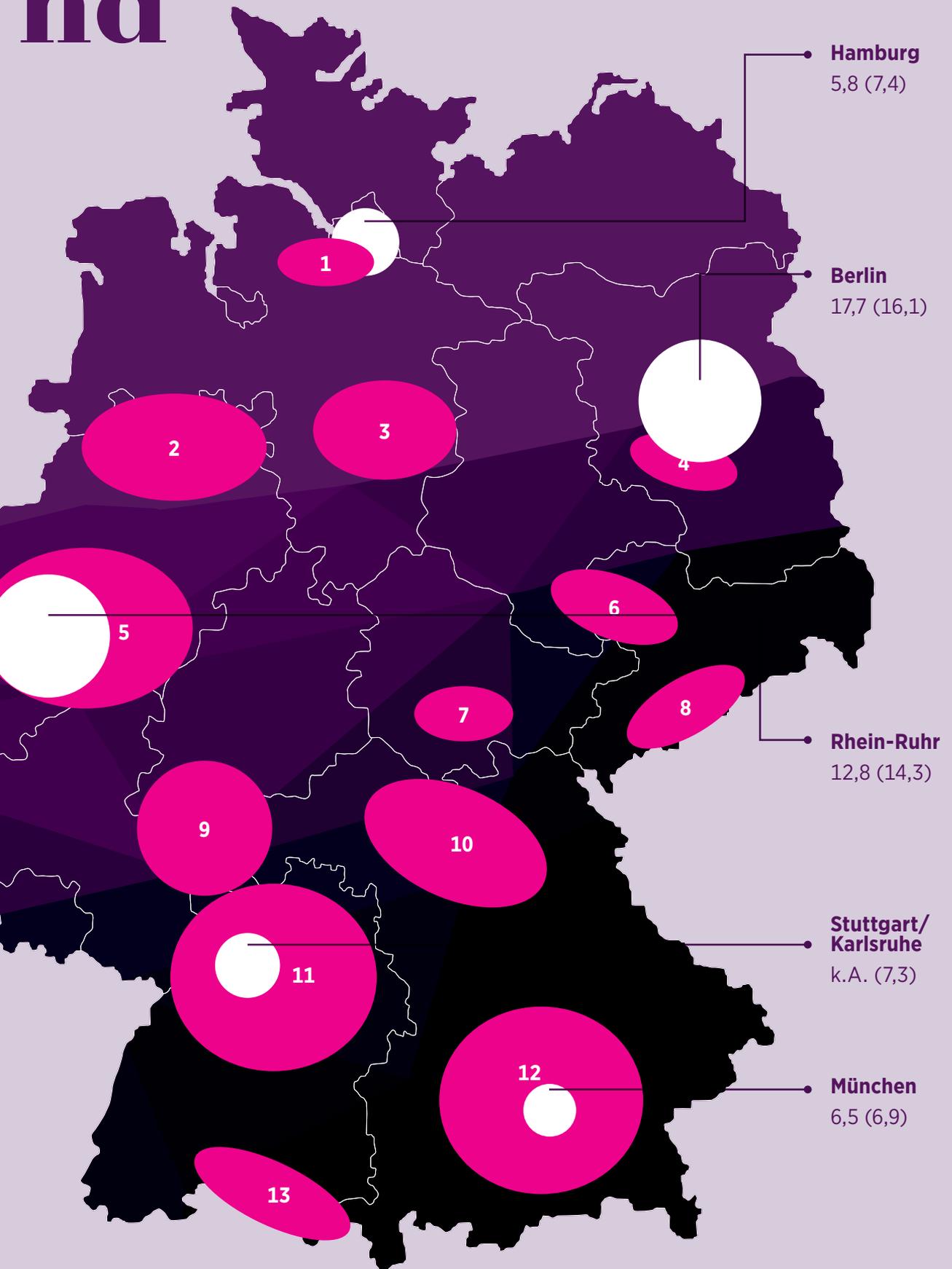


Führende Startup-Regionen:

Anteile der führenden Startup-Zentren an den in den Jahren 2020 (und 2019) erfassten Startups, in %

## Cluster des industriellen Mittelstands

- 1 Hamburg und Umland
- 2 Münster-Osnabrück-Bielefeld
- 3 Hannover-Braunschweig-Wolfsburg
- 4 Berlin / südliches Umland
- 5 Rheinland / südliches Westfalen
- 6 Leipzig-Halle
- 7 Zentral- und Südthüringen
- 8 Südwestsachsen
- 9 Südhessen-Rhein-Neckar
- 10 Franken
- 11 Baden-Württemberg (Nord)
- 12 Bayern
- 13 Bodensee



# Wie Hochschulen den Gründergeist wecken

## KAPITEL 3

---

### **Das Problem: Deutschland forscht viel, aber gründet wenig**

Deutschland gilt als Land der Erfinder und Patente – aber das Geschäft mit dem Ideenreichtum wird vielfach im Ausland gemacht. Jüngstes Beispiel ist der MP3-Player: Ein Forscherteam um Karlheinz Brandenburg hatte im Jahr 1995 in Erlangen die MP3-Datei erfunden, die eine Übertragung von Musik im Internet überhaupt erst ermöglichte und die ganze Musikindustrie revolutionierte. Aber damit verließ die Wertschöpfungskette auch schon Deutschland. Die deutsche Technik wurde vor allem von Unternehmen in Asien und im US-amerikanischen Silicon Valley genutzt, die mit der deutschen Erfindung ihre Geräte und Dienstleistungen entwickelten und Milliardenumsätze machten. Nach Erlangen floss nur die Patentgebühr.

Im globalen Innovationsindex (GII), der mit 80 verschiedenen Indikatoren die Innovationskraft der einzelnen Länder misst, erreicht die deutsche Forschung Spitzenwerte. Aber die Umsetzung der Forschungsergebnisse (Invention) in Innovationen gelingt nur

selten. Insgesamt landet Deutschland im Weltranking im Jahr 2020 im GII erneut nur auf Rang 9, weit abgeschlagen hinter Spitzenreiter Schweiz und den USA.

„Unser Flaschenhals ist, dass der Transfer in die Innovation nicht ausreichend gelingt“, meint Helmut Schönenberger, der seit rund 20 Jahren die deutsche Gründerinstitution schlechthin leitet – das UnternehmerTUM in München. „Um neben Lehre und Forschung das Innovationspotenzial besser auszuschöpfen, müssen die Universitäten schneller und professioneller werden“, meint Schönenberger.

---

## **Das Ziel: Hochschulen werden Innovations- und Gründungsberater**

Die deutschen Hochschulen entdecken seit geraumer Zeit das Thema Innovation und Gründung. Aus der „nachgelagerten Behörde“ müsse eine „unternehmerische Universität“ werden, benannte diese Wende der frühere Präsident der TU München (TUM), Wolfgang A. Herrmann in einem Interview. München wurde zu einem Vorreiter, bereits Anfang dieses Jahrhunderts startete Herrmann mit der Stärkung der Gründer, der Förderung von Universitätsausgründungen. Die meisten deutschen Universitäten sind diesem Beispiel gefolgt und bauen „unternehmerische“ Programme, Ausbildungsbausteine und Lehrstühle auf, die sie heute zu meist unter dem Titel „Entrepreneurship“ zusammenfassen.

Der Großteil der Hochschulen hat mittlerweile Gründerkurse auf dem Lehrplan und hilft bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen und Businessplänen sowie bei Fördermittelanträgen. Für diese Gründerförderung gaben die Hochschulen, die der Stifterverband für seinen Gründungsradar 2020 befragte, zusammen 128 Millionen Euro aus, etwa 0,5 Prozent ihres Gesamtetats. Davon stammen mehr als 70 Prozent aus Drittmitteln. Daher klagen die Hochschulen immer wieder, dass ihnen der Auf- und Ausbau der

Gründerförderung schwerfalle, da sie insbesondere die Personalausstattung nicht langfristig planen können.

Die professionelle Gründerschulung erreicht immer mehr Studentinnen und Studenten: 93 Prozent aller Hochschulen bieten heute gründungsrelevante Veranstaltungen an, denen rund 200.000 Studierende folgen. Ein Gründerberater betreut heute im Durchschnitt aber etwa 3.000 Studierende, das reicht oft nur zu einem Beratungsgespräch oder einem freiwilligem „Entrepreneurship“-Vortrag. Bei den beiden Münchener Hochschulen, die alle deutschen Hochschulrankings zur Gründerkultur anführen, ist das Betreuungsverhältnis mehr als doppelt so gut: Rund 400 hauptamtliche Gründungsexpertinnen und -experten stehen den knapp 58.000 Studierenden der TU München (TUM) und der Hochschule für angewandte Wissenschaft München gegenüber. Aber auch die gutausgestattete TUM erfasst nur gut 30 Prozent aller Studierenden mit ihren regelmäßigen „Entrepreneurship-Vorlesungen“.

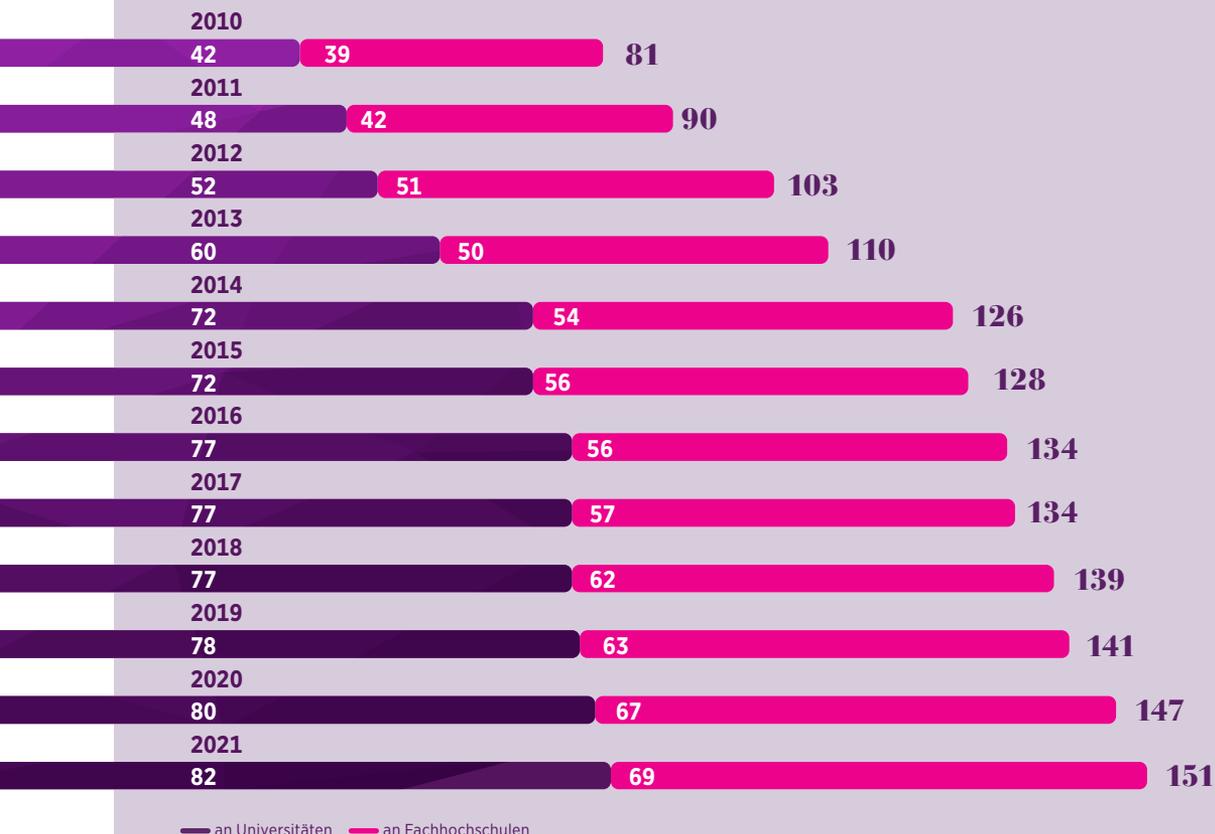
Alle Gründungsberater versuchen daher, auch die Netzwerke der Hochschule in die Beratung einzubinden, seien es ehemalige Gründerinnen und Gründer, Wirtschaftsförderer, Coaches, Investoren oder interessierte Unternehmen. Diese Ökosysteme haben sich besonders lebhaft um die beiden großen Startup-Hochburgen Berlin und München entwickelt. Mit jedem neuen Startup oder Investor, den sie anlocken, wachsen diese Netzwerke und verstärken sich die positiven Streuungseffekte gegenseitig.

Wie die exklusive Auswertung der Startup-Datenbank von Dealroom für diese Studie darlegt, kommen die meisten Gründerinnen und Gründer von großen Hochschulen oder solche, die mehr als andere Hochschulen in die Felder Innovation und Gründung investieren. An der Spitze liegen dabei die technisch orientierten Hochschulen in München und Berlin. Dealroom ist ein Datenanbieter für das globale Startup- und Investitions-ökosystem.

# Universitäten &

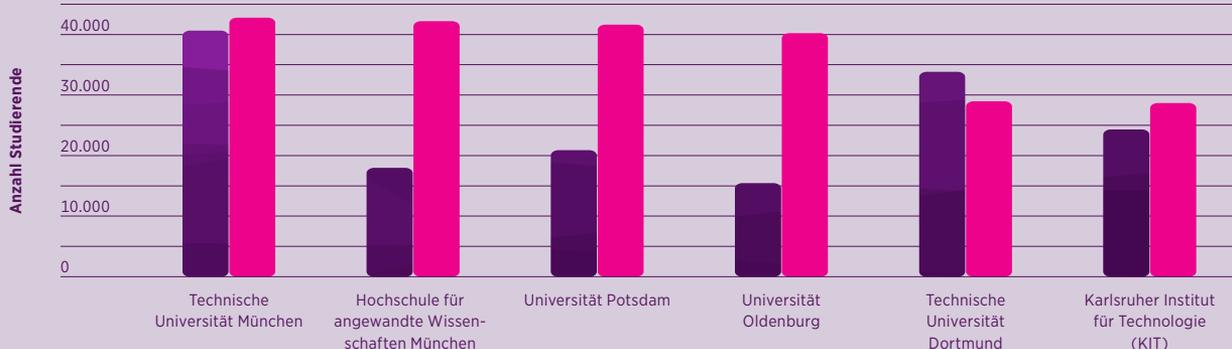
## Stetiges Wachstum

Anzahl der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland



## München auf Platz 1

Gründungsförderung an großen Hochschulen



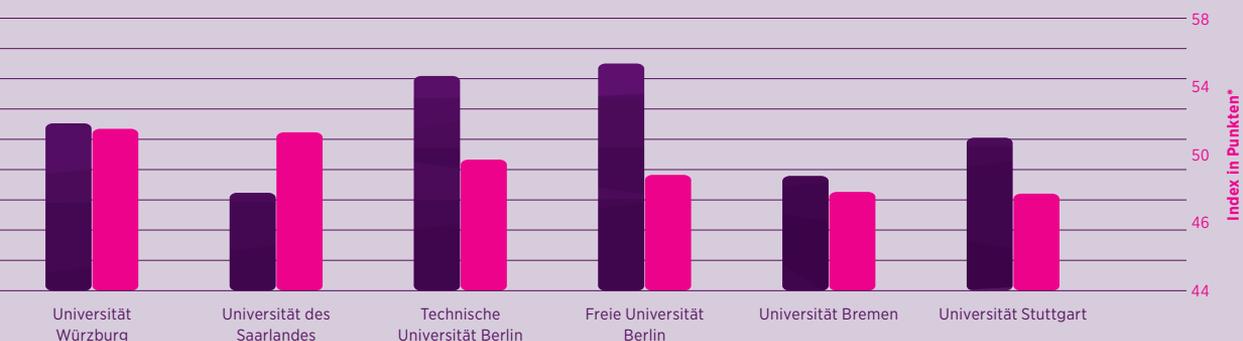
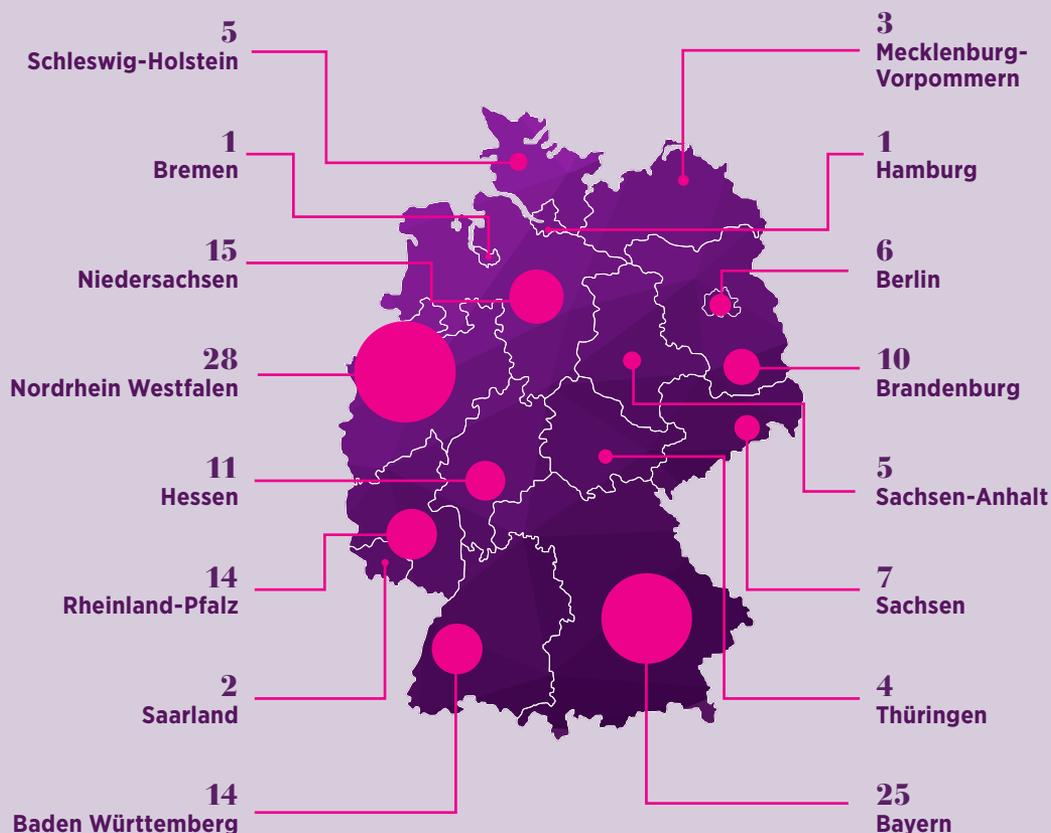
\* Bestehend aus sieben thematischen Bausteinen: (1.) Gründungsverankerung, (2.) -sensibilisierung, (3.) -qualifizierung, (4.) -unterstützung, (5.) -aktivitäten, (6.) Monitoring und Evaluation sowie (7.) Netzwerkarbeit in der Gründungsförderung.

Quellen: FGF, Gründungsradar des Stifterverbandes 2020

# Entrepreneurship

## Gut verteilt

Anzahl der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland 2021



— Anzahl Studierende (linke Skala) — Index in Punkten\*

ein Fünftel der Startup-Gründer stammen von den Top-10-Gründungshochschulen.

1/5

Wie groß das Gründerpotenzial der kleineren Hochschulen sein kann, zeigt das Beispiel der privaten Wirtschaftshochschule WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar (knapp 1.700 Studierende) mit ihren praxisnahen Angeboten für Gründer. Sie hat es laut den Dealroom-Daten unter die fünf größten Gründerhochschulen geschafft. Ihr Aushängeschild ist der Gründer Oliver Samwer. Daneben hat auch die ebenfalls private HHL Leipzig Graduate School of Management mit circa 750 Studierenden eine

Vielzahl von Gründerinnen und Gründern sowie einige deutsche „Einhörner“ wie Trivago und Delivery Hero (Gründer Lukasz Gadowski) hervorgebracht, also Startups, die mit mindestens 1 Milliarde US-Dollar bewertet werden. Offenbar haben einige private Träger und Stifter schneller erkannt als öffentliche Hochschulen, welches Potenzial die Gründerförderung hat.

Im Ergebnis ragen einige Hochschulen zwar heraus und zeigen damit auf, wie sich der Gründergeist wecken lässt. Aber die Gründer sind über alle Hochschulgrößen verteilt. Nur 21 Prozent der für den Startup Monitor 2020 befragten Gründerinnen und Gründer wurde an einer der zehn führenden Universitäten ausgebildet. Der überwiegende Teil kam von den vielen kleineren deutschen Universitäten, die noch stärker in das Gründungs-geschehen eingebunden werden könnten.

## Netzwerk Hochschule

Aus welchen Bereichen stammen die Netzwerkpartner?

### Wirtschaftsförderung

92,6%

### Industrie- und Handelskammer

90,1%

### Banken und Investoren

80,2%

### KMUs

75,3%

### Unternehmen zur Beratung von Gründern

63,6%

### Handelskammern

60,6%

### Politik

56,2%

### Großunternehmen

52,5%

### NGOs und Zivilgesellschaft

42,6%

Eingebundene externe Referierende

### Gründer:innen

92,3%

### IHK, Wirtschaftsförderung

80,3%

### Coaches

78,7%

### Sonstige Privatwirtschaft

73,8%

### Business Angels / Venture Capital

67,8%

### Jurist:innen

67,2%

### Industrie- und Wirtschaftsverbände

56,3%

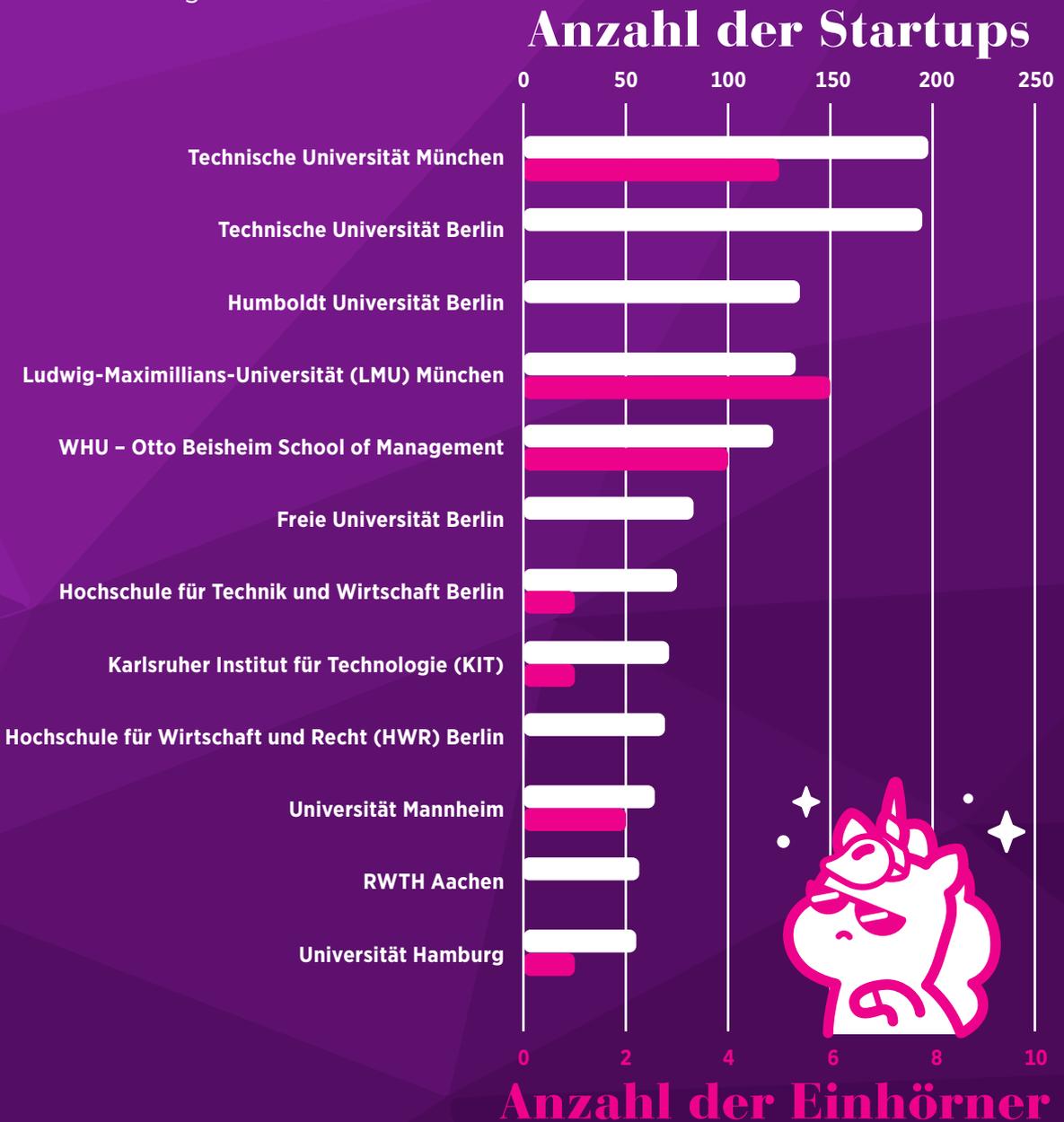
### Sonstiges

33,3%

Quelle: Gründerradar des Stiftungsverbandes 2020; Mehrfachantworten möglich

## Hochschulstandort München überzeugt

Startups deutscher Universitäten: Top-12-Universitäten nach Gründungen der letzten 10 Jahre



Auch 2020 waren es wieder die Münchener Hochschulen, die besonders viele Gründer:innen hervorbachten (**TU München: 2,8%**, **LMU München: 2,2%**). Es folgten das **Karlsruher Institut für Technologie (2,6%)** und die **RWTH Aachen**, an der insgesamt **2,5%** der DSM-Gründer:innen ihr Studium abschlossen.

## Was die deutschen Hochschulen verbessern können, um mehr deutsche Innovatoren zu ermuntern

Die Hochschulen können eine wesentliche Rolle beim Ausbau der Gründungsaktivitäten spielen, wie der Aachener Intensivmediziner und Ausgründer Arne Peine bestätigt: „Für mich war die Infrastruktur der Hochschule und der Rückhalt, den ich gespürt habe, bei meiner Gründung das Wichtigste. Wir hatten Raum für unsere Forschung und wussten durch die erste Finanzierung, dass wir nicht gleich profitabel sein müssen“, meint Peine, der das Digital Health-Startup Clinomic im Jahr 2019 als Spin-off der RWTH Aachen gegründet hat. Er und seine Startup-Kolleginnen und Kollegen beobachten zugleich, dass viele Universitäten verunsichert wirken, und sich ihrer Zielvorgaben nicht ganz sicher sind - auch wegen der weitgehenden Finanzierung aus Steuergeldern: „Eigentlich haben inzwischen alle Universitäten erkannt, dass es gesellschaftlich wichtig ist, Gründer zu fördern. Aber teilweise wissen sie noch nicht so genau, wie sie dabei vorgehen sollen und wie sich das mit ihrem öffentlichen Auftrag verträgt“, sagt Peine.

Im Folgenden soll aufgezeigt werden, mit welchen Maßnahmen die Hochschulen neben der bereits angesprochenen verbesserten Personalausstattung den Gründergeist verbessern können.

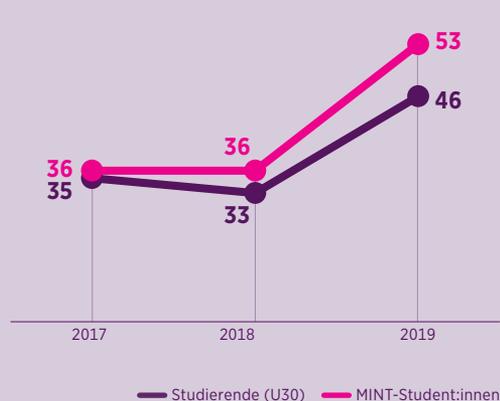
## Innovationen und Startups als neue Aufgabe der Hochschulen

Forschung und Lehre gehören seit Beginn des 19. Jahrhunderts zu den Kernaufgaben der deutschen Universitäten. Seit geraumer Zeit schon wandelt sich die Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger gegenüber den Hochschulen. Außerhalb der reinen Grundlagenforschung sollten die Forschungsergebnisse auch in der Praxis verwertet werden können, damit auch der Gesellschaft stärker nutzen und beispielsweise zur Wertschöpfung der Volkswirtschaft beitragen. Ein Ansatzpunkt besteht darin, „Innovationen“, das heißt die Entwicklung marktreifer Produkte, Dienstleistungen und der dazugehörigen Startups als drittes Ziel der Hochschulen gleichberechtigt neben Forschung und Lehre zu definieren.

### Gründungsaktivitäten stark gestiegen Anzahl Gründungen deutscher Hochschulen



### Studierende wollen gründen Präferenz für berufliche Selbständigkeit, in %



Quelle: KfW-Gründungsmonitor

# Gründungsvorhaben an Hochschulen

Betreute Gründungsvorhaben an deutschen Hochschulen

**Insgesamt 7.389**  
unter Beteiligung von:



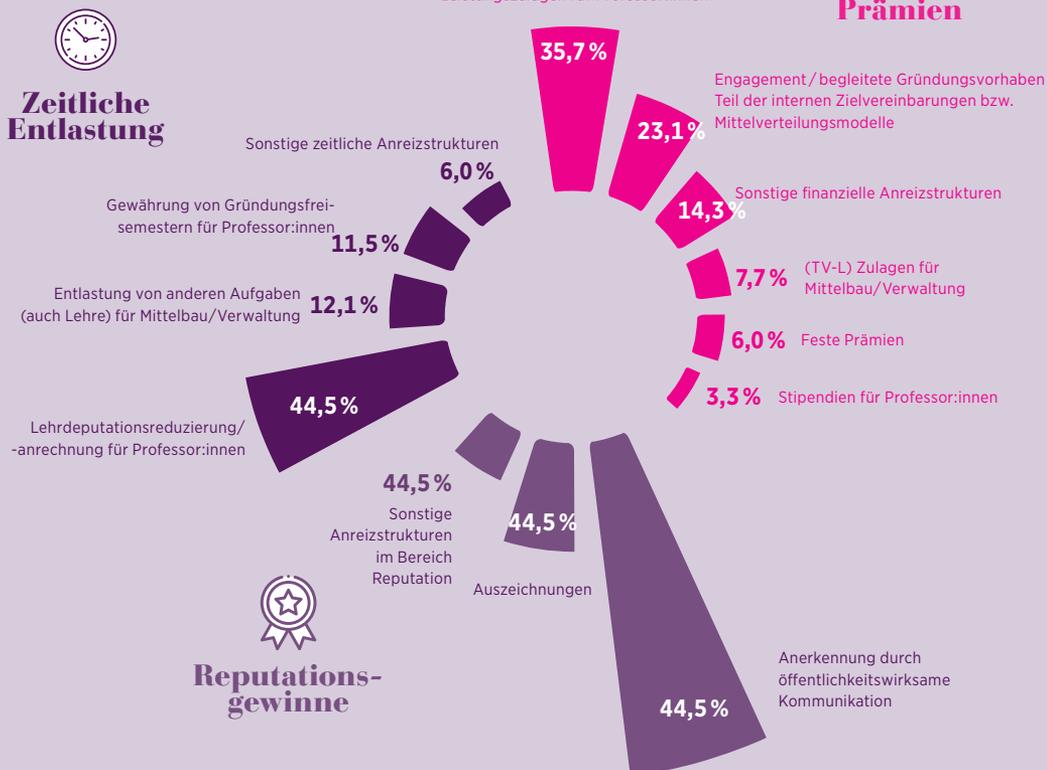
Für das Jahr 2019 wurden von den Hochschulen knapp 7.400 Gründungsvorhaben – das heißt konkrete Gründungsideen, für die ein Prototyp oder Ähnliches bereits besteht – gemeldet.

## Zeit, Geld und Ansehen

Anreizstrukturen für Hochschulpersonal\*



### Finanzielle Zulagen und Prämien



\* Frage: Welche der folgenden Anreizstrukturen, um sich aktiv an der Gründungsförderung zu beteiligen, bietet Ihre Hochschule den Hochschulangehörigen?

Quelle: Gründerradar des Stiftungsverbandes 2020; Mehrfachantworten möglich

Ein erster Schritt ist bereits getan: Rund 85 Prozent der deutschen Hochschulen haben die Gründerförderung als strategisches Ziel in ihrer Satzung verankert und mit der Umsetzung zumeist auch ein Mitglied der Geschäftsführung betraut (Gründungsradar 2020). Für die Karriere innerhalb der Hochschule zahlt sich dieser Einsatz für die Gründerinnen und Gründer bisher noch nicht aus. Daher ist es wichtig, dass die Hochschulen Anreize setzen, damit sich das Hochschulpersonal auch dem Unternehmer- und Gründungsgeist verbunden fühlt. Konkrete Anreize für Hochschulmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, sich aktiv in die Gründungsförderung einzubringen, sind laut Gründungsradar noch keinesfalls Standard an den Hochschulen.

---

## **Berührungängste zwischen Hochschulen und Unternehmen abbauen**

Eng mit dem neuen Zielkanon verbunden ist der Abbau der Berührungängste zwischen den Hochschulen und der Wirtschaft. Die deutschen Universitäten agieren oftmals vor allem als staatliche Behörde und sehen sich – bar aller kommerziellen Interessen – nur den verwendeten Steuergeldern und damit politischen und rechtlichen Vorgaben verpflichtet. Die Forscherinnen und Forscher halten die „reine“ Wissenschaft hoch und misstrauen Wirtschaftsinteressen. Für die Karriere an der Hochschule ist zudem nach wie vor vor allem die wissenschaftliche Reputation – gemessen an der Zahl der Veröffentlichungen in renommierten Fachzeitschriften – entscheidend. Ökonomischer Erfolg außerhalb der Universität steigert in Deutschland nur selten das Prestige innerhalb der Gruppe der Professorinnen und Professoren.

---

## **Forschungsinfrastruktur für Gründer öffnen**

Die Universitäten und Forschungsinstitute sind zumeist mit der besten Technik und Forschungsinfrastruktur ausgestattet. Es gibt

aber derzeit wenig Anreize, dass sie auch optimal genutzt wird. So ist es häufig Universitätsalltag, dass die Labore nach 17 Uhr und am Wochenende für Studierende sowie angehende Gründerinnen und Gründer geschlossen sind. Auch stehen sie nach dem Universitätsabschluss den Studierenden nicht mehr zur Verfügung.

Der Wissenstransfer der universitären Forschungsergebnisse zu den Ausgründungen ist nicht frei von Bedenken, schließlich haben die Gründerinnen und Gründer ihre Erkenntnisse zumeist mithilfe von Steuergeldern gewonnen. Um diese Bedenken auszuräumen, hat der Intensivmediziner Peine bei der Ausgründung seines Unternehmens „Clinomic“ mit der RWTH einen Lizenzvertrag abgeschlossen, um die Technologien nutzen zu dürfen, die er an der Universität entwickelt hat. Peine hat zusammen mit einem Kommilitonen ein sprachbasiertes Assistenzsystem entwickelt hat, das mittels künstlicher Intelligenz und Telemedizin an jedes Krankbett intensivmedizinische Fachexpertise bringt.

Wenn die Gründerinnen und Gründer mit ihren Erfindungen einen wirtschaftlichen Vorteil erzielen, sollen auch die Hochschulen davon profitieren. So tröstet sich Karlheinz Brandenburg, Mitglied des MP3-Erfinderteams heute zumindest damit, dass seine Idee seinem Institut bislang mehr als eine halbe Milliarde Euro Lizenzgebühren eingebracht hat – auch wenn das nur ein kleiner Bruchteil des wirtschaftlichen Mehrwerts seiner Erfindung ist.

---

## **Mehr Gründungskapital motiviert die Innovatoren und hält sie im Ökosystem Universität**

Ausgründungen tragen sich wirtschaftlich nur selten vom Start an von selbst. Daher gibt es bereits einige Gründerhilfen, die vor allem die Grundfinanzierung am Start abdecken sollen. Am weitesten verbreitet in Deutschland ist das EXIST-Gründerstipendium des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, um das sich die Studierenden

## Hochschulinkubatoren sind wichtig

Bedeutung von Gründungsunterstützung für Gründer:innen

**96%** fanden die **Förderprogramme** „sehr bedeutend“ und „bedeutend“ für ihre Gründung.

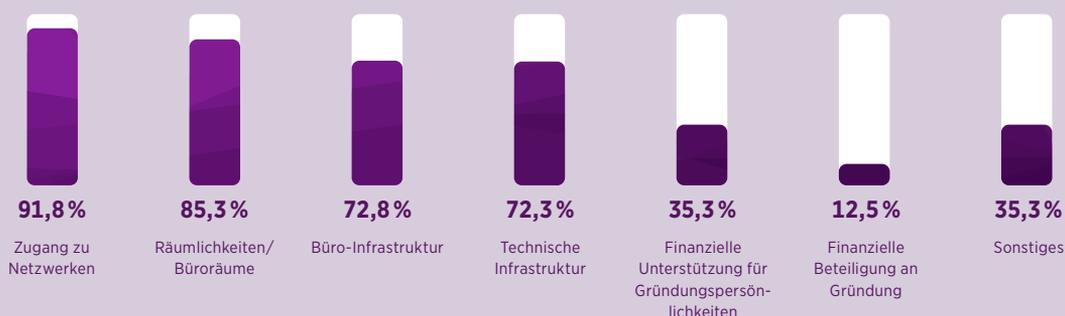
**87%** fanden, dass die **Räumlichkeiten, Labore und Prototypenwerkstätten** eine wichtige Rolle bei ihrer Gründung spielten.

**86%** empfanden die Unterstützung bei der **Anschlussfinanzierung** als wichtig.

Quelle: Harmonisierte Gründungsumfrage 2020

## Unterstützung jenseits der Beratung

Umfrage: Welche Unterstützungen neben der Beratung stellt Ihre Hochschule Gründungsvorhaben zur Verfügung?



Quelle: Gründerradar des Stiftungsverbandes 2020; Mehrfachantworten möglich

## Beratungsangebote für Gründungsinteressierte

Welche der folgenden Beratungsleistungen können Gründungsinteressierte über Ihre Hochschule oder einen Netzwerkpartner in Anspruch nehmen?

Entwicklung von Geschäftsmodellen

89,1%

Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel

85,2%

Inhaltliche oder formale Erstellung bzw. Prüfung des Businessplans

84,2%

Bildung von Gründungsteams

81,9%

Suche nach Kooperationspartnern

77,5%

Wirtschaftliche Bewertung von Geschäftsideen, Marktrecherchen

75,4%

Quelle: Gründerradar des Stiftungsverbandes 2020, Rundungsdifferenzen; Mehrfachantworten möglich

# EXIST-

mit Idee und Businessplan schon aus der Hochschule heraus bewerben können. Von den 229 im Jahr 2020 bewilligten EXIST-Stipendien flossen die meisten an die Technischen Hochschulen in München (17) und Aachen (15). Zudem gibt es zahlreiche Landesprogramme, EU-Stipendien und Programme der Wirtschaft für Gründerinnen und Gründer, die alle laut Gründerradar verstärkt Berliner Gründerinnen und Gründern zugutekommen.

Aber gerade für technische Innovationen reicht es nicht, wenn die Gründenden am Start überleben können. Die „Deep Tech-Gründungen“ verlangen zumeist hohe Investitionen und wachsen oftmals nicht so schnell wie Gründungen für die Endverbraucher. Daher ist die Möglichkeit, an Venture Capital zu kommen, für die Gründerinnen und Gründer oft entscheidend. Derzeit ist das noch stark von dem jeweiligen Ökosystem der Universität abhängig, von örtlichen Stiftungen oder privaten Investoren. Die etwa eine Milliarde Euro, die allein UnternehmerTUM in München jährlich in Startups investiert, machen bereits rund 15 Prozent der deutschen Venture Capitals aus, rechnet UnternehmerTUM-Gründer Schönenberger vor: Wenn andere Universitäten ein ähnliches Potenzial entwickeln würden, hätte das eine enorme Wirkung.

Auch Medical Health-Gründer Peine sieht hier einen Weg für Universitäten: In vielen Technologiefeldern wie der Telemedizin sei es wichtig, die Gründerinnen und Gründer zu motivieren und mit einer ordentlichen Finanzierung auszustatten, um ihnen eine Universitätsausgründung überhaupt erst zu ermöglichen, meint er. „Und wenn die Universitäten zu lange zögern, suchen sich viele Gründer eine Finanzierung bei anderen Venture Capital-Gebnern, dann ist die Innovation für die Wertschöpfungskette der Universität für immer verloren“, gibt der Intensivmediziner zu bedenken.

## Anträge von EXIST-Gründerstipendien und -Forschungstransfer



**21%**

aller 2019 bewilligten EXIST-Gründerstipendien kommen aus dem Bereich der Ingenieurwissenschaften.



**50%**

der 2019 durch ein EXIST-Gründerstipendium geförderten Startups kommen aus dem Bereich Software und IT.



**93%**

Aus 93 Prozent der EXIST-Gründerstipendien und 80 Prozent der EXIST-Forschungstransfervorhaben entstehen Unternehmen.



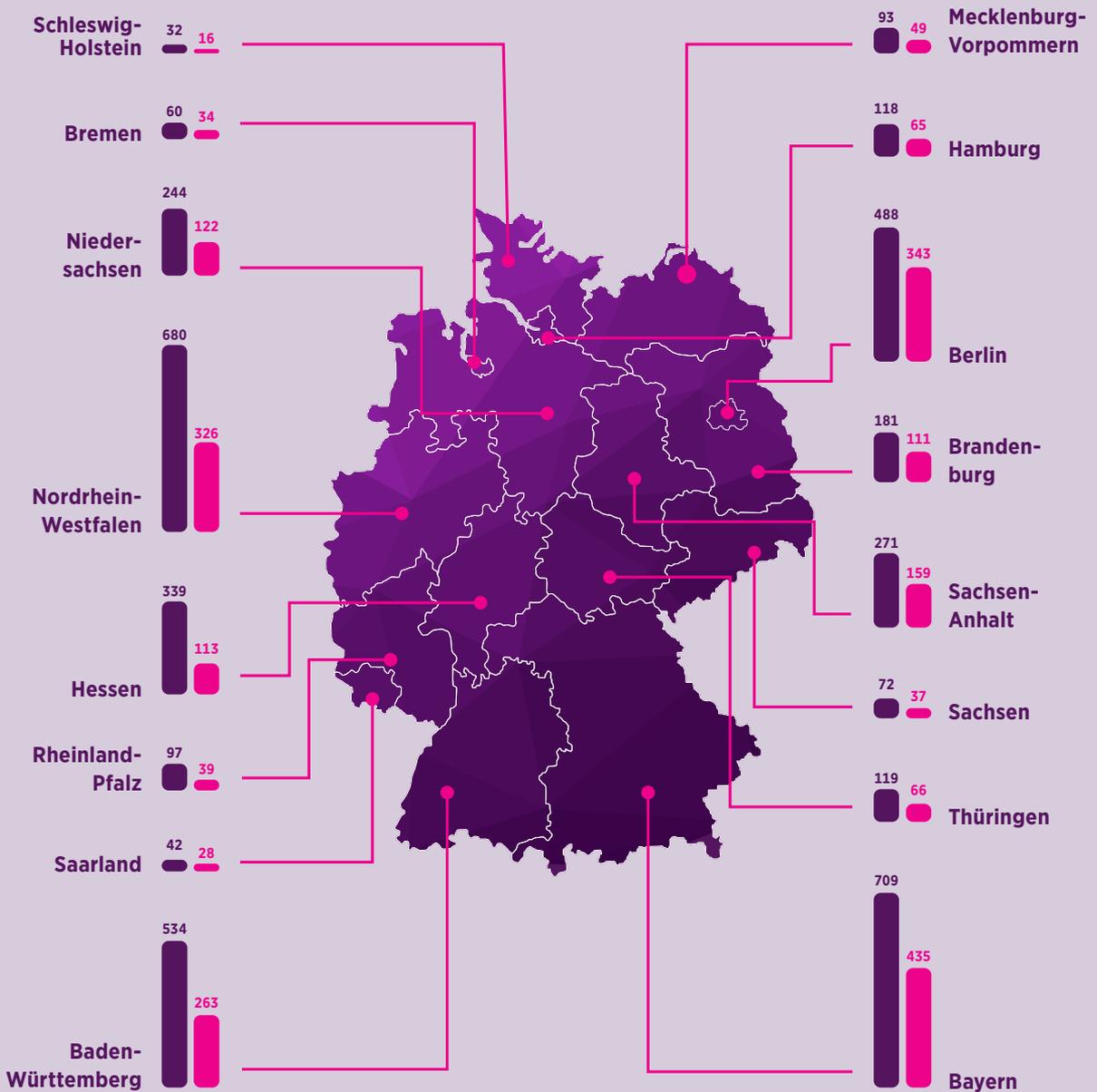
**63%**

Die Überlebensquote der gegründeten EXIST-Unternehmen liegt beim Gründerstipendium nach fünf Jahren bei 63 Prozent, beim Forschungstransfer deutlich höher bei circa 75 Prozent.

# -Programm

## Anträge und Bewilligungen von EXIST-Gründerstipendien 2007-2019

— Anträge — Bewilligungen



Quelle: BMWi

## Mentale Unterstützung: Wertschätzung für Gründer

Die deutschen Gründerinnen und Gründer sind in den seltensten Fällen in Unternehmerfamilien aufgewachsen und von klein auf darin geschult worden, in Geschäftsmodellen und -strukturen zu denken. Vor allem haben die wenigsten Studierenden bisher gelernt, an sich und ihre Ideen zu glauben. Und zu verstehen, dass Scheitern und Rückschläge nichts Schlechtes sind, sondern sich vieles daraus lernen lässt. „Wertschätzung“ nennt Herbert Schönenberger den wichtigsten Wert, den er und seine Unternehmer-TUM-Kollegen den Gründern vermitteln wollen.

Auch bei der Teambildung können die Universitäten die Gründerinnen und Gründer unterstützen, schließlich bieten Universitätsarbeitsgruppen und Forschungsteams den Studierenden eine gute Spielwiese, um zusammenzuwachsen, Vertrauen zu fassen sowie Schwächen zu akzeptieren und Stärken auszubauen.

## Was die Universitäten den Gründern mitgeben können

Aus den vielen guten Ansätzen der deutschen Universitäten sollen hier drei vorgestellt werden:

- ◆ Die vielfältige Förderung für technische Gründerinnen und Gründer um zwei große Münchner Hochschulen herum, die in allen Gründerrankings an der Spitze liegt und Vorbildcharakter hat. Diesem Beispiel folgen viele deutsche Hochschulen, müssen dabei aber auch ihre eigenen Stärken und Schwächen erkennen.
- ◆ Das Beispiel der RWTH Aachen zeigt, wie ein verstärktes Engagement schnell die Gründungsaktivitäten erhöhen kann.

- ◆ Das kleine Hasso-Plattner-Institut (HPI) in Potsdam konzentriert sich auf das Fach Informatik, findet dadurch zu Stärke und bringt damit große Gründerinnen und Gründer hervor.

## München: Das Gründer-Ökosystem wächst und verstärkt sich

Die Technische Universität München (TUM, rund 45.000 Studierende) und die Hochschule für angewandte Wissenschaften (HM 18.000 Studierende) erreichen in den Hochschulrankings regelmäßig Bestnoten für ihre Gründungsarbeit. Darüber hinaus hat auch die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) ein eigenes Entrepreneurship Center. „Wir wollen München zur führenden europäischen Metropole für Technologie-Startups machen,“ formuliert es TUM-Präsident Thomas Hofmann. In Deutschland gelingt ihm das schon. In Berlin sitzen zwar die meisten Startups, sie richten sich aber überwiegend an Endverbraucher (B2C), organisieren Vertrieb oder Marketing neu. In München aber richten sich die Gründerinnen und Gründer vor allem an andere Unternehmen (B2B) und entwickeln Techniken, die Probleme der Wirtschaft lösen.

Jahr für Jahr gründen TUM-Studierende sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler rund 80 neue Unternehmen, die meisten davon sind sogenannte „Deep-Techs“, Startups für Technologielösungen. Besonders bekannt sind das Raketen-Startup Isar Aerospace und das Software-„Einhorn“ Celonia. Die Technikthemen der Gründenden sind vielfältig. Das reicht von der Batterieanalytik über Telemedizin bis zum Fernbus-Netzwerk. Allein rund 140 Gründerteams reichten beim „Münchner Businessplan Wettbewerb“ in diesem Jahr ihre Geschäftsmodelle ein.

## Center for Digital Technology and Management (CDTM)

HM, LMU und TUM wollen gemeinsam München als international sichtbaren Gründercluster positionieren. Dafür haben die drei Entrepreneurship Center der Hochschulen unter anderem mit der MUC SUMMIT GmbH eine eigene Startup-Standort-Fördergesellschaft aufgebaut.

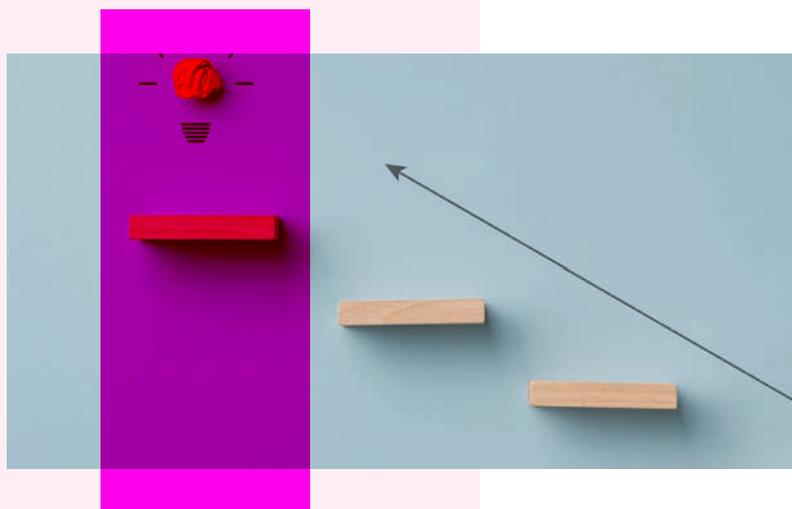
Auch in der Lehre bündeln die Hochschulen ihre Kräfte. Mit dem „Center for Digital Technology and Management“ (CDTM) haben die beiden Münchener Hochschulen bereits 1998 eine anerkannte Werkstatt für Innovationen aufgebaut. Rund „25 Innovatoren von Morgen“ schult das CDTM im Jahr nicht nur mit einer interdisziplinären Zusatzausbildung in Zukunftstechniken, sondern motiviert sie auch zu Unternehmertum und Gründungsmut. Mehr als 70 Gründungen wurden hier bereits inspiriert.

UnternehmerTUM, die treibende Institution der Münchner Gründerszene, hat Helmut Schönenberger 2002 zusammen mit der Unternehmerin Susanne Klatten gegründet. Das Gründungszentrum UnternehmerTUM an der Technischen Universität München wird heute auch oft als „die Startup-Fabrik“ bezeichnet. Hier laufen viele Münchner Netzwerke zusammen, rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begleiten mehr als 300 Startups im Jahr. Sie unterstützen die Gründerinnen und Gründer mit Weiterbildungsangeboten, Inkubationsprogrammen, einer eigenen Frühphasen-Gründungsfinanzierung, dem Venture Capital Fund UVC und vielen weiteren Technologieprogrammen und Wettbewerben. Im UnternehmerTUM-eigenen MakerSpace, der 1.500 Quadratmeter großen Hightech-Werkstatt mit Labor- und Experimentierräumen, können die angehenden Gründerinnen und Gründer ihre Ideen testen und Prototypen bauen und sich mit erfahrenen Technikerinnen und Technikern sowie Gründenden austauschen. Der neueste Baustein im Startup-Unterstützungssystem von UnternehmerTUM-Start ist das „Munich Urban Colab“. Zusammen

mit der Landeshauptstadt wurde das neue, 11.000 Quadratmeter große Innovations- und Startup-Gebäude im April 2021 auf einem früheren Kasernengelände in der Nähe des TUM-Innenstadt-Campus eröffnet. Das Colab bietet Startups und anderen Innovatoren aus etablierten Unternehmen sowie der öffentlichen Verwaltung Raum, um gemeinsame Konzepte für Städte der Zukunft zu entwickeln – vom smarten Arbeiten und Wohnen über neue Mobilität und Handel bis zur Energieversorgung.

In München treffen die universitären Ausgründer auf fruchtbare Netzwerke. Hier sitzen Mittelständler und Großunternehmen wie Siemens, BMW oder Allianz, die nicht nur um die Ideenfinderinnen und -finder mit Praktika, Jobs und Partnerschaften werben, sondern sich auch als Investoren, Pilotkunden und Technologielieferanten strategisch in die neuen Unternehmen einbringen. Zahlreiche Zukunftsinvestoren hat die Startup-Szene schon angelockt. Auch Gründerinnen und Gründer früherer Startup-Generationen bieten sich als Mentorinnen beziehungsweise Mentoren an.

Das Geld, das Investoren an die Gründerinnen und Gründer verteilen, wächst jedes Jahr, die verschiedenen Partnerinnen und Partner dieses Ökosystems stärken sich gegenseitig. Die TUM und UnternehmerTUM Startups ziehen jährlich über 1 Milliarde US-Dollar Venture Capital an.

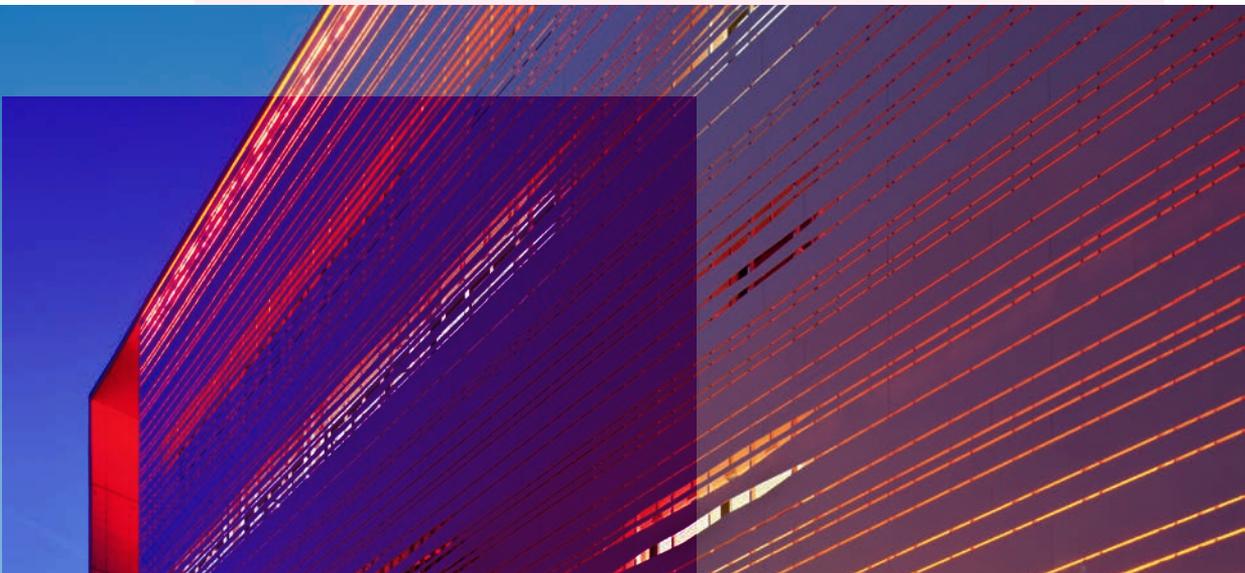


## Aachen: Grenzstadt entdeckt ihr Gründerpotenzial

Die RWTH Aachen gehört aktuell zu den zehn Exzellenzuniversitäten in Deutschland, setzt auf den intensiven Austausch von Lebens- und Datenwissenschaft und forscht verstärkt zu erneuerbaren Energien, Industrie 4.0 und Quantencomputern. Mit ihren gut 45.000 Studierenden liegt sie im Größenvergleich vor der TU München. Im Ranking des Gründerradars landet sie aber unter den großen Hochschulen nur auf Platz 19. Das liegt vor allem daran, dass die RWTH in der Erhebung aus dem Jahr 2019 bei den Themen Gründersensibilisierung und -qualifizierung schlecht abschneidet. Das ändert sich aber bereits, auch dank des nordrheinwestfälischen Programms „Exzellenz Startup Center NRW“ (ESC). So baut die RWTH seit 2019 ihre Angebote für Gründer aus und hat beispielsweise ein „Incubation Program“ für technische Startups eingeführt, das auch Gründerinnen und Gründer anderer Hochschulen offensteht. Bereits im Jahr 2020 stieg daraufhin die Universität im Ranking der Top-10-Gründerhochschulen auf: Die RWTH hatte 2,5 Prozent aller Gründerinnen und Gründer ausgebildet, 0,8 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr (Deutscher Startup Monitor 2020).

„Unsere Vision ist es, in Europa einen der führenden Tech-Inkubatoren und eins der führenden Ökosysteme für technische Gründer aufzubauen“, sagt Marius Rosenberg, der seit Anfang 2021 das Exzellenz Startup Center in Aachen leitet. Rosenberg gehört selbst zum Ökosystem der RWTH, er hat 2013 zusammen mit Wissenschaftlern der Uni ein Medizintechnik-Startup (Adhesys Medical) erfolgreich gegründet und 2017 an den Pharmakonzern Grünenthal verkauft. Mit seinem Startup gewann er im Jahr 2014 den weltweit höchstdotierten Startup-Wettbewerb, den Rice Businessplan Competition (RBPC) in Houston. Sieben Jahre später stand er jetzt hinter der Bühne und jubelte seinen Gründernachfolgern des Spinntechnik-Startups Fibrecoat zu, die sich im Wettbewerb mit 400 anderen Startups den dritten Platz erkämpften. „Statt bei einem Startup 100 Prozent zu geben, kann ich heute 100 Sachen mit jeweils einem Prozent meiner Energie motivieren und international skalieren“, freut er sich.

Im Jahr 2020 gab es 100 Erfindungsmeldungen und 75 Ausgründungen an der RWTH. Das lässt sich noch steigern. „Unsere Universität hat das gleiche Potenzial an technischen Talenten wie München, wir müssen es nur ausschöpfen“, ist sich der Startup-Förderer sicher. Statt mit dem Charme der bayerischen Großstadt, kann er die Gründer mit



den nahegelegenen Hochschulen und Forschungslabors der Nachbarstaaten Niederlande und Belgien sowie den nahen Wirtschaftsansiedlungen des Rheinlands und des Ruhrgebiets locken. Und Ende des Jahres 2021 kommt mit dem „Collective Incubator“ ein Aachener „Makerspace“ hinzu, ein gemeinsamer Arbeits- und Forschungsraum von rund 4.000 Quadratmetern für junge Startups. Die Grenzen des Aachener Technikschwerpunkts will das Startup-Center ausgleichen, in dem es Vernetzungsveranstaltungen mit Wirtschaftsuniversitäten organisiert. So können Aachener Gründungsaspiranten mögliche Co-Gründerinnen und Co-Gründer bei einem Zusammentreffen mit Absolventinnen und Absolventen der privaten Wirtschaftshochschule WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar finden.

Aber nicht alles folgt dem Münchner Vorbild. So hat Aachen die 65 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit dem Technologietransfer der Universität und Gründerförderung beschäftigen, in einer eigenen Gesellschaft gebündelt. Im Gegensatz zu den meisten anderen Hochschulen verwaltet diese Universitätstochter die Patente der Hochschule selbst und lagert sie nicht an eine externe Transfergesellschaft aus. Dadurch seien die Gründerberaterinnen und -berater näher an der innovativen Forschung und könnten den möglichen Ausgründern besser zur Seite stehen, meint Rosenberg. Im Gegensatz zu den großen Liefergründungen in Berlin steht bei den „Deep Tech-Startups“ in Aachen eine komplexe Technik im Mittelpunkt, geht es um Bioreaktoren, Infrastruktur von Mikroprozessoren oder Batterien. Wenn die RWTH ihre „Deep Tech-Gründungen“ auf dem Pfad von der ersten Idee bis zur konkreten Ausgründung unterstützt, ihnen bei der Teamfindung, dem Businessplan und der ersten Finanzierungsrunde hilft, geht es auch um den Wissenstransfer von öffentlich geförderter Forschung zu privaten Gründungen. „Das sind keine trivialen Fragen“ meint Rosenberg. Die Transferverträge seien aber erprobt - und stellten kein wirkliches Hindernis für die Gründerinnen und Gründer dar.

Auch wenn die Startups mit technischen Lösungen für die Wirtschaft in der Regel langsamer wachsen und weniger bekannt sind als beispielsweise die großen Liefer-Startups für den Endverbraucher - ist sich Rosenberger sicher: „Die 2020er Jahre werden die Jahre der Deeptech-Gründer in Deutschland. Die künftigen Gründer-Vorbilder bauen gerade ihr Unternehmen auf“. Dann könnte auch Deutschland einen technischen Gründer vom Rang eines Elon Musk hervorbringen, der es zu weltweiter Bekanntheit bringt.

---

### **Hasso-Plattner-Institut Potsdam: Innovationen am Rande Berlins**

Das HPI, benannt und gegründet von SAP-Mitgründer Hasso Plattner, ist mit seinen gerade mal 140 Absolventinnen und Absolventen im Jahr und 21 Lehrstühlen eine der kleinsten deutschen Hochschulen, aber dennoch eine große Startup-Schmiede. Für rund eine Milliarde Euro verkauften beispielsweise Ende Januar 2021 HPI-Absolvent Gero Decker und seine Mitgründer ihr Software-Startup Signavio an SAP. Auf 56 Startups summieren sich die Ausgründungen der vergangenen zehn Jahre. Dazu gehören das Softwarestartup Lana Labs, das Prozesse in Unternehmen optimiert, genau wie Scalable Minds, mit deren Software Hirnforscherinnen und Hirnforscher ihre Erkenntnisse visualisieren und austauschen können.

Auch am privat finanzierten HPI unterstützt ein Gründerzentrum die Studierenden, die School of Entrepreneurship. „Wir versuchen, den Gründergeist bei den Studierenden zu wecken und ihnen zu helfen, genau die Ideen zu entwickeln, die sie faszinieren und die Markt und Gesellschaft brauchen, weil sie praktische Probleme lösen“, fasst Frank Pawlitschek, Leiter der HPI School of Entrepreneurship, seine Aufgabe zusammen. Pawlitschek weiß, was Gründung bedeutet. Denn er gründete im Jahr 2008 selbst ein erfolgreiches Elektromobilitäts-Startup, das schließlich der britische Mineralölkonzern Shell kaufte, um seinen klimaneutralen Kurs zu stärken.

Der frühere Gründer kennt die vielen unerwarteten Fehlschläge und Erfolge beim Gründen und hat wie viele Gründungsberaterinnen und -berater vor allem den Menschen im Blick: „Entscheidend ist, dass Gründern die Faszination für eine eigene Idee fortsetzt. Hierfür müssen die Gründer nach und nach Vertrauen fassen zu ihrer Idee, zu Mitgründern und sich selbst.“ Dabei würden seine Gründerschule und ihr akademisches Umfeld unterstützen. Gegenüber der Ideenbildung an etablierten Unternehmen hätten die Hochschulen einen wichtigen Vorteil, ist sich Pawlitschek sicher: „Wo haben sie denn sonst so lange Zeit und Ruhe eine Idee zu erarbeiten, die man nicht mehr loslassen möchte, ein Produkt daraus zu entwickeln, es zu testen und dabei mit Kommilitonen zu einem Team zusammenzuwachsen?“

Dabei helfe es, dass die Studierenden schon bei Masterarbeiten und anderen Forschungsprojekten unternehmerisch betreut würden und jeweils auch frühzeitig die mögliche kommerzielle Nutzung der Forschung angesprochen werde. Zudem fördert das HPI-E-Schoolteam die Vernetzung zwischen Studierenden, Gründerinnen und Gründern mit der Wirtschaft, natürlich auch mit SAP, zu Investoren und anderen Hochschulen.

Dazu gibt es ein wachsendes Gründungs- und Startup-Ökosystem auf dem Campus mit gut ausgestatteten Räumlichkeiten, in denen alle Studierenden früh mit dem Thema Gründen und anderen Startups in Kontakt kommen können. Wichtig sind auch Finanzierungsquellen wie der HPI Seed Fund, über den Startups in einer frühen Phase schon 50.000 Euro pro Gründerteam erhalten können. Ein gutes Ökosystem rund um das HPI in Potsdam, das positive Netzwerkeffekte auslöse, wachse irgendwann aufgrund der Sogwirkungen auch von alleine, ziehe die richtigen Partner an, meint Pawlitschek.

Ein Rezept des Erfolgs des HPI ist sicherlich, dass sich die Hochschule auf ein Zukunftsthema, die Informatik, beschränkt und IT-Spitzenforschung betreibt. Auch bei der Gründerausbildung geht das HPI ähnlich vor und konzentriert Digital Entrepreneurship auf einzelne Anwendungsschwerpunkte, beispielsweise Digital Health oder Sustainable Clean IT. Dafür werden gezielt Netzwerke aus Forschung, Marktpartnern, Investoren und eine Regulierung aufgebaut. Diese Schwerpunkte könnten dann noch schneller eine Sogwirkung entfalten, erwartet Pawlitschek.





# INTER- VIEW

**Helmut Schönenberger**  
Gründer von UnternehmerTUM München

”

Das Gründerpotenzial an den Hochschulen ist gewaltig. Damit aus Erfindungen auch Innovationen werden, müssen die Universitäten neben Lehre und Forschung den Unternehmergeist der Studentinnen und Studenten wecken.

---

**Professor Schönenberger, Sie unterstützen mit UnternehmerTUM seit fast 20 Jahren Münchener Studenten dabei, sich selbstständig zu machen. Was ist denn das Wichtigste, was Sie den Gründern mit auf den Weg geben können?**

Seit meiner Erfahrung im Silicon Valley sehe ich, dass wir in Deutschland eine noch bessere Förderungs- und Motivierungskultur benötigen. Wir müssen die Studierenden zu Gründungen ermutigen und auf der Wissensseite auch befähigen. Denn wir haben tolle Gründerinnen und Gründer, die Deutschen sind genauso unternehmerisch wie andere Nationen. Auch in den USA sind es oft die Deutschen, die erfolgreich gründen.

Aber am wichtigsten ist dabei das Emotionale, die Zuversicht und Wertschätzung. Das klingt vielleicht banal, aber es ist so wichtig, dass

wir an unsere jungen Leute glauben, dass wir sehen, was sie für Energie, Leidenschaft aufbringen und wieviel Kreativität sie einbringen.

---

**Haben die deutschen Studenten denn zu viel Angst davor, mit einer Gründung zu scheitern, wie ihnen oft nachgesagt wird?**

Die Fehlertoleranzkultur und die Wertschätzung sind für die Gründer am wichtigsten. Mit Wertschätzung meine ich, dass wir die Gründerinnen und Gründer einfach mal etwas ausprobieren lassen sollten. Auch wenn ihre Idee nicht funktioniert, ist das doch ein Lernerfolg!

---

**Sie haben schon Ihre Diplomarbeit über die Gründungsaktivitäten der Stanford University geschrieben ...**

Das Konzept für UnternehmerTUM stammt aus meiner Diplomarbeit, in der ich verglichen habe, wie in Stanford und an der TU München Start-ups gefördert werden. Daraus entstand vor mehr als 20 Jahren die Idee, ein Gründerzentrum in München zu gründen.

---

**Inzwischen ist UnternehmerTUM auf mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewachsen, sie bieten den Gründerinnen und Gründern beispielsweise Innovationsräume an, in denen sie sich und ihre Technik ausprobieren können, sie vergeben Venture Capital. Was war die Hauptidee, die sie nach Ihrer Erfahrung in Stanford hier umsetzen wollten?**

Aus den USA hatte ich mitgenommen, dass es an den Universitäten Zentren gibt, die sich dem Thema Unternehmertum, also Entrepreneurship, verschreiben und das Gründertum vorantreiben. Neben der akademischen Lehre und Forschung ist es für die Universitäten wichtig, die hier gewonnenen Erkenntnisse auch für die Gesellschaft zu nutzen aus den Erfindungen wirkliche Innovationen zu machen.

Unser Flaschenhals ist, dass der Transfer in die Innovation nicht ausreichend gelingt. Da müssen wir in Deutschland und Europa viel schneller und professioneller werden. Dazu braucht es neben Lehre und Forschung noch andere Kompetenzen und Menschen, die in der Lage sind, diesen Prozess professionell und auf Augenhöhe mit der Wirtschaft zu unterstützen. Mit UnternehmerTUM haben wir ein Zentrum aufgebaut, das selbst unternehmerisch tickt und die Gründer von der ersten Idee über die Ideenfindung bis zum skalierten Unternehmen begleitet. Wir geben nicht nur einen Gründerkurs oder erklären, wie ein Business Plan aussieht, sondern wir begleiten die Studierenden in den unterschiedlichen Wachstumsphasen eines Startups.

---

### **Lassen sich aus Ihrer Erfahrung bestimmte Lehren für die Zusammensetzung eines Gründerteams ziehen?**

Heute ist der Aufbau von Startups eine Teamanstrengung. Sie brauchen natürlich auch einzelne Gründerpersönlichkeiten, aber ein erfolgreiches Startup wird in der Regel von einem Team geführt. Sie brauchen jemanden, der technologisch kompetent ist; jemanden, der ein tiefes Marktverständnis hat und die Kunden erreicht. Und jemand muss

sich mit Finanzen und Personal auskennen. Bei einem produzierenden Unternehmen benötigen sie zudem jemanden, der eine Produktion hochziehen kann. Diese unterschiedlichen Kompetenzen kann nicht ein Mensch alleine vereinen. Bei diesem interdisziplinären Team ist es zudem wichtig, dass sich die Gründer auch auf der menschlichen Seite in ihren Stärken ergänzen und Schwächen gegenseitig ausgleichen.

---

### **Welcher Technikbereich hat nach Ihrer Einschätzung besonderes Potenzial für Technologie-Gründungen?**

Vor allem bei den Digitaltechniken stehen wir nach wie vor ganz am Anfang. Es gibt noch tausende von Anwendungsfälle für Künstliche Intelligenz. KI kann Branchen und Prozesse revolutionieren. Da ist noch viel zu erfinden, es gibt super Chancen für unzählige Gründungen.

---

### **Noch sind in Deutschland die Technik-Gründer nicht so bekannt wie beispielsweise Elon Musk, hier gibt es daher keine großen Vorbilder. Wo stehen die technischen Gründer hierzulande?**

Es gibt die Vorbilder durchaus. In München hat es beispielsweise angefangen mit dem Gründer Stefan Vilsmeier von Brainlab. Oder nehmen Sie André Schwämmlein, einen der Gründer von FlixBus. Diese erste Gründergeneration aus UnternehmerTUM ist jetzt schon selbst wieder aktiv als Investoren und als Unterstützer der nächsten unternehmerischen Generation. Dieser unternehmerische Generationenvertrag funktioniert in Berlin und München schon sehr gut.

---

### **Dieses Ökosystem können kleinere Universitäten nicht so schnell aufbauen. Wäre es für die Politik sinnvoll, die Gründerszene an den großen Zentren, je nach Schwerpunkt, besonders zu fördern? Oder sollte der Gründergedanke über ganz Deutschland entwickelt und politisch gefördert werden?**

Es ist wichtig, dass sich der Gründergeist über ganz Deutschland an vielen Standorten entwickelt. Das Dreieck aus Forschung, Lehre und Innovation sollte möglichst an allen Universitäten verankert werden. Damit kämen die Universitäten ihrer Aufgabe auch besser nach, den Technologietransfer zu unterstützen und ihre Erfindungen zu innovieren und Markterfolgen zu machen. Es gibt schon viele gute Beispiele für Gründungsförderung an den großen technischen Universitäten wie an der RWTH in Aachen, dem KIT in Karlsruhe, der Universität Stuttgart oder der TU Berlin. Aber auch an den kleinen und mittelgroßen Universitätsstandorten ist enorm viel Potenzial. Beispielsweise arbeiten die Universität Potsdam und das Hasso-Plattner-Institut vorbildlich zusammen. Ein großartiges Konzept ist auch der neue Bildungscampus in Heilbronn, in dem die Dieter Schwarz Stiftung sehr gezielt dieses unternehmerische Ökosystem aufbaut.

---

### **Was hilft denn den Universitäten, dieses Ökosystem vor Ort aufzubauen?**

Ganz entscheidend ist die Einbeziehung der unternehmerischen Entscheider vor Ort. Mit starker Unterstützung der Kompetenzträger aus der Wirtschaft könnte jeder Hochschulstandort seine lokalen Stärken nutzen und ein einzigartiges unter-

nehmerisches Profil schaffen. Die Menschen vor Ort, aus der Wissenschaft, der Wirtschaft und der Gründerszene sollten ihre Kräfte bündeln – daran glaube ich. Die Politik kann Impulse und positive Rahmenbedingungen setzen, aber letztendlich müssen es die innovativen Menschen vor Ort voranbringen.

---

### **Womit lassen sich denn die Universitäten dabei stärken?**

In Deutschland sollte jede Universität ein professionelles Entrepreneurship Center Team aufbauen, das den Transfer insbesondere durch Ausgründungen aktiv vorantreibt. Dabei sollten aus meiner Erfahrung besonders vier Unterstützungskomponenten aufgebaut werden, die den deutschen Gründern oftmals fehlen: Erstens eine professionelle Entrepreneurship-Ausbildung, zweitens der Zugang zur technologischen Infrastruktur, drittens der schnelle und leichte Kontakt zum Kunden und viertens Gründungskapital, das auch im internationalen Vergleich mithalten kann.

---

### **Was behindert denn den Zugang der Studenten zur technologischen Basis und zur Wirtschaft? Haben die Universitäten nach Ihrer Einschätzung zu wenig Labore und andere Ausstattungen?**

Die deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen verfügen oft über die beste Technologie und Infrastruktur. Sie wird aber häufig nicht ausreichend genutzt und ist oftmals nicht für die Gründer zugänglich. Wir müssen bessere Wege finden, den Gründern den Zugang dazu zu verschaffen, damit wieder mehr Innovationen aus Deutschland kommen.

Und um Berührungsängste zu verringern, sollten Universitäten und Wirtschaft mehr aufeinander zugehen und Vorbehalte abbauen. Gemeinsam sollten sie an kritischen Fragestellungen für unsere wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft arbeiten. Heute denkt die Wirtschaft oft noch, dass die Wissenschaftler in ihrem Elfenbeinturm sitzen. Und die Wissenschaftler fürchten, dass sich gierige Kapitalisten ihrer Ideen bemächtigen wollen. Da ist es wichtig, dass die Politik und Hochschulleitung entsprechende Signale senden.

---

### **Und was sollten die Hochschulen neu aufbauen?**

Sie brauchen erhebliche Ressourcen, um eine Universität auf den unternehmerischen Weg zu bringen. An der TUM beschäftigen sich mehr als 400 Menschen damit, die Studenten auf Gründungen vorzubereiten und zu begleiten. An unserer Universität werden rund 30 Prozent aller Studenten mit Entrepreneurship-Kursen erreicht. Das sind jährlich weit mehr als 5.000 Personen. Manche Hochschulen erreichen gerade mal 50 Studenten. Und das kreative Potenzial an Talenten ist ja an allen Hochschulen da.

Bei der Gewinnung von Venture Capital können die universitären Entrepreneurship Center auch helfen. Mit dem unabhängig gemanagten Unternehmertum Venture Capital Fund werden jährlich über 30 Millionen Euro investiert. Das hilft sehr, weiteres externes Kapital zu gewinnen.

Die TUM und UnternehmerTUM Startups ziehen jährlich gut 1 Milliarde Euro an. Das sind rund 15 Prozent des gesamten deutschen Venture Capital-Volumens. Wenn zehn weitere deutsche Hochschulen eine ähnliche unternehmerische Schlagkraft entwickeln würden, dann wäre Deutschland gründungsintensiver als die USA.

---

### **Sie meinen also: Die deutschen Hochschulen sollen lieber klotzen als kleckern?**

Die Universitäten müssen schnell beginnen, auch wenn viele Professoren diese Dringlichkeit oft nicht sehen. Aber weltweit wachsen die führenden Gründungsökosysteme sehr schnell. Auch UnternehmerTUM wird bei den aktuellen Wachstumsraten alle zehn Jahre etwa zehnmal so groß. Wenn eine Universität da ein Jahr versäumt, verliert sie schnell den Anschluss. Das Thema Startups ist entscheidend für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit unseres Landes und sollte Priorität haben. Es macht wahrscheinlich keinen großen Unterschied für Deutschland, ob die Regierung irgendwo noch das siebenundsiebzigste Forschungsinstitut startet. Entscheidend wird sein, was wir aus dem unternehmerischen Potenzial unserer bestehenden Hochschulen und Forschungseinrichtungen machen.

Und wenn sich die Hochschulen und Forschungszentren nicht schnell auf den Weg machen, hängen uns die USA und China beim Thema Gründungen immer weiter ab. Schon bald fehlen uns dann die neuen deutschen Weltmarktführer, die eigentlich die Lücken von AEG, Arcandor, Grundig und Co hätten füllen sollen.

# Internationalisierung der Gründer

## Lernen vom Ausland

Vor 20 Jahren pilgerten viele Deutsche nach Kalifornien, um etwas über neue Computertechniken, Internetdienste und deren Verbreitung zu lernen. Die kalifornische Elite-Universität Stanford wurde zum Vorbild für deutsche Universitäten, da sie nicht nur in der Forschung ständig internationale Spitzenresultate liefert, sondern auch als Ideenschmiede der Gründerinnen und Gründer des Silicon Valleys gilt. So erkannte der Münchner Gründerberater Helmut Schönenberger hier, wie die Universitäten zur Gründungskultur beitragen können und setzte davon einiges in seinem Gründerzentrum UnternehmerTUM um.

Inzwischen hat sich China als zweites Zukunftslabor der Welt entwickelt, von dem Gründerinnen und Gründer aus Deutschland etwas lernen können. „Sie können viel von der dynamischen Gründermentalität in China lernen, beispielsweise den Umgang mit Disruptionen und dem möglichen Scheitern. Zudem ist China für digitale Startups ein wichtiger Markt, vor allem wenn viele potenzielle Kunden schon in China produzieren,“ meint Carsten Senz, der als deutscher Kommunikationschef des chinesischen IT-Konzerns Huawei dessen Digital Seeds – Programms aufgesetzt hat und jedes Jahr 100 deutsche Studierende zu einer kreativen Erfahrungsreise zu Tech-Riesen, Start-ups und Innovationshubs nach China bringt. Die Hauptstadt Peking ist zur Metropole der Startups aufgestiegen, hier wachsen die Gründungen so schnell wie sonst



## Auch wenn Deutschland inzwischen aufholt: Einhörner wachsen noch immer vor allem in den USA und zunehmend in China.

nirgendwo, hier sterben sie allerdings teilweise auch schnell wieder. Wie in Deutschland gedeihen hier zunächst vor allem neue Geschäftsideen für die Endkunden, inzwischen geht es auch den chinesischen Gründerinnen und Gründern immer mehr darum, technische Lösungen für die Wirtschaft zu entwickeln. Mit Erfolg. In keiner anderen Stadt der Welt gibt es heute so viele Einhörner wie in Peking, also Jungunternehmen, die mit mindestens 1 Milliarde US-Dollar bewertet sind. In einigen Vergleichen liegt heute China mit fast 300 Einhörnern international an der Spitze, in anderen die USA.

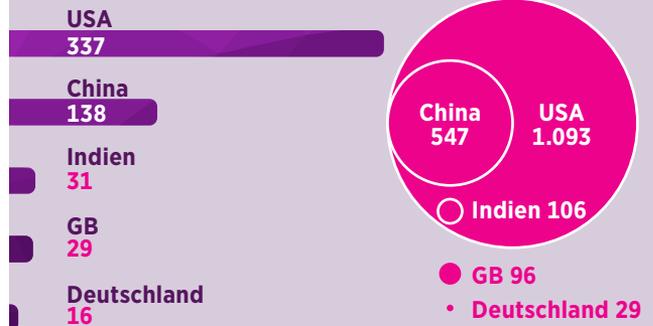
Europa kann da nicht mithalten, selbst wenn in der Europäischen Union (EU) von den mehr als 80.000 Startups Ende vergangenen Jahres immerhin 65 zu den Einhörnern aufgestiegen sind. Allein im ersten Quartal 2021 kamen in Europa 27 neue Einhörner hinzu. Die USA mit 67 Einhörnern in diesem Vierteljahr rücken in greifbare Nähe. Auch in Europa entwickeln sich allmählich die Venture Capital-Märkte für Gründer. Allerdings finden die meisten großen europäischen Startups noch leichter Finanzierungen außerhalb der EU, nur sieben Einhörner blieben dazu in Europa. Beispielsweise das Münchener Startup Celonis brachte sein Datenanalyse-Einhorn nicht an eine deutsche Börse, sondern ging an die Wall Street nach New York. Das 2011 in München gegründete Deep Tech, das Unternehmen mit Hilfe von Algorithmen und künstlicher Intelligenz Schwachstellen in ihren Geschäftsprozessen aufzeigt, mietete sich auch gleich eine ganze Büroetage im New Yorker One World Trade Center, um den großen US-Kunden näher zu sein.

Und bei Celonis zeigt sich noch ein anderer Trend: Das Münchener IT-Einhorn holte seinen neuen IT-Sicherheitschef Omesh Agam von dem US-Cloud-Unternehmen Appan. Und das ist kein Einzelfall. Deutsche Startups bedienen sich heute bei Schlüsselpositionen aus dem amerikanischen Talentpool Silicon Valley. Von dort bringen die US-Talente nicht nur gefragtes IT-Wissen mit, sondern auch Erfahrung mit schnell wachsenden Startups. Diesen Trend bestätigen viele Headhunter und Venture Kapitalgeber.

### Wo die meisten Einhörner entstehen

Zahl der Einhörner

Bewertung in Mrd. US\$

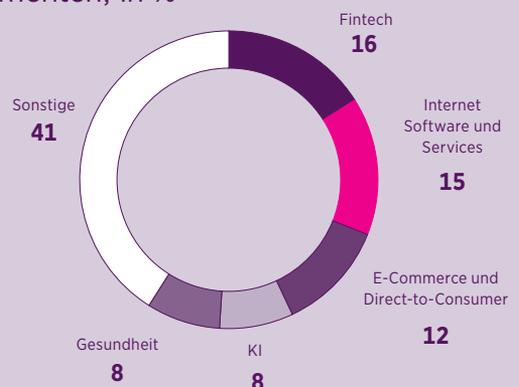


### Immer mehr Unicorns

Jährlicher Zuwachs an Einhörnern



### Aus diesen Branchen kommen die Einhörner, Anteil nach Segmenten, in %



Quelle: CB Insights, April 2021

## Ausländische Märkte für Startups

Sobald deutsche Startups wachsen, reichen die deutschen Kundinnen und Kunden nicht mehr aus – vor allem, wenn die Gründer technischen Lösungen nicht für Endkunden, sondern für andere Unternehmen entwickeln (B2B). Sie brauchen ausländische Märkte, um zu wachsen, ihre Technik zu skalieren. 66 Prozent aller deutschen Startups planen derzeit eine Internationalisierung. Allerdings geht dabei der Blick zunächst nicht sehr weit. Wichtigster Zielmarkt für die deutschen Gründerinnen und Gründer ist die EU (89 Prozent), gefolgt von den USA (31 Prozent) und Asien (22 Prozent).

Diese Sicht ist verständlich: Denn im europäischen Binnenmarkt ist der rechtliche Rahmen bekannt. Auch die Gründungen im EU-Ausland sind vergleichsweise einfach. Die

EU-Staaten arbeiten daran, die Gründungsregeln zu vereinfachen und anzupassen, die zuständige EU-Kommissarin Marija Gabriel hat einen Aktionsplan aufgelegt, um Europa zum neuen Machtzentrum für Startups zu machen und trifft sich neuerdings regelmäßig mit den Startup-Verbänden.

Die Gründung eines Startups außerhalb Deutschlands ist noch immer die Ausnahme, wie das Beispiel Fabian von Heimbürg zeigt. Er hat ein IT-Startup im chinesischen Schanghai gegründet. Da er zuvor auch in Kalifornien und London gelebt hat, sieht er die chinesische Entwicklung nicht nur mit europäischen Augen. Seine Firma hilft jetzt auch deutschen Firmen, den chinesischen Onlinemarkt zu erschließen. Privat berät von Heimbürg zudem beim Bundesverband Deutsche Startups deutsche Gründer, die nach China expandieren wollen.

## Auslandsmärkte gesucht

Internationalisierungspläne Deutscher Startups nach Mitarbeiter:innenzahl, in %

### Keine Mitarbeiter:innen

56,3

43,7

### 1-5 Mitarbeiter:innen

61,4

38,6

### 6-10 Mitarbeiter:innen

73,1

26,9

### 11-49 Mitarbeiter:innen

77,2

22,8

### >49 Mitarbeiter:innen

83,5

16,5

— Internationalisierung geplant — keine (weitere) Internationalisierung

Quelle: Deutscher Startup-Monitor 2020



Foto: Dave Tacon

# INTER- VIEW

**Fabian von Heimburg**  
Co-Gründer von Hotnest, Schanghai

”

Warum nicht nach China? Fabian von Heimburg hat sein IT-Startup in Schanghai gegründet. Einen derart harten, umkämpften Unternehmensstart empfiehlt er anderen Gründern zwar nicht unbedingt. Ansonsten könnten deutsche Gründer aber vom chinesischen Umgang mit Innovationen, der Angst vor dem Scheitern und dem technischen Entwicklungsstand vieles lernen.

---

**Die deutsche IT-Gründerszene ist in den vergangenen Jahren zumeist ins Silicon Valley getingelt, um etwas zu lernen und sich zu finanzieren. Auch Sie haben einmal bei Google gearbeitet. Warum haben Sie Ihr IT-Startup gerade in China gegründet?**

In meiner persönlichen Geschichte war es eher ein Zufall. Ich bin sehr an anderen Kulturen und Sprachen interessiert, hatte in China ein Auslandssemester absolviert und nach dem Studium bei Google und den Vereinten Nationen in den USA gearbeitet. Anschließend ging ich noch einmal nach China - vor allem, um die Sprache zu lernen. In dieser Zeit fragte mich ein früherer Kommilitone aus meiner Zeit an der Londoner School of Economics, ob ich nicht

mit ihm eine IT-Firma in Schanghai gründen möchte. Mein Co-Gründer arbeitete seit dem Studium bei der HSBC-Bank in London, es zog ihn aber wegen der unglaublichen Möglichkeiten zurück nach China. Da wurde mir erst klar, was China gerade für ein Wachstum hinlegt, wie riesig der Markt ist und wieviel Potenzial im Technologiebereich steckt. Damals, im Jahr 2014, war ich 24 Jahre alt. Warum sollte ich es nicht versuchen?

---

**Wie hat sich denn das Zusammenarbeiten mit Ihrem chinesischen Gründungspartner entwickelt? Er kam ja aus einer ganz anderen Kultur ...**

Wir hatten zwar an der School of Economics in London zusammen studiert. Aber ein Geschäft aufzubauen ist etwas anderes. Dabei mussten wir erst lernen, wie man arbeitet, wie in China Geschäftsprozesse ablaufen. Wir sind unterschiedliche Persönlichkeiten, haben einen anderen kulturellen Hintergrund, was es zunächst erschwert hat. Anfangs haben wir uns oft missverstanden, zusätzlich zu den Streitereien, die man beim Aufbau eines Unternehmens ohnehin hat. Der häufigste Grund für das Scheitern von Startups ist schließlich, dass sich

die Gründer zerstreiten. Nach drei bis vier Jahren lief es aber bei uns alles besser, mittlerweile verstehen wir uns fast blind. Jetzt kann uns nichts mehr auseinanderbringen.

---

### **Wie haben Sie es als ausländischer Gründer geschafft, sich in der harten Konkurrenzsituation in China zu behaupten?**

Unser Modell, von außen einzusteigen und mit einem neuen Produkt bei Null in China zu starten, ist nicht ohne Grund selten. Denn China ist kein Migrationsland und damit viel weniger als die USA und Europa an ausländische Unternehmer gewöhnt. Mein Mitgründer ist zwar Chinese, aber hatte zuvor auch acht Jahre im Ausland gelebt. Wir wurden nicht nur als Startup angezweifelt, sondern zusätzlich noch, weil wir nicht aus dem lokalen Markt erwachsen sind. Andere Gründer hatten bessere Beziehungen, Netzwerke und Finanzierungsmöglichkeiten. Wir haben uns schließlich aber mit unserem Durchhaltevermögen durchgesetzt, wir existieren jetzt schon mehr als

sechs Jahre. Und in China ist die Startup-Sterberate viel höher als in Europa. Die meisten Ausländer expandieren mit ihrem bestehenden Geschäft hierher. Dieses Modell würde ich auch anderen Gründern in Europa empfehlen.

---

### **Können Sie mit wenigen Worten beschreiben, was Ihr Startup Hotnest auszeichnet?**

Wir sind ein von Big Data und Künstlicher Intelligenz getriebener Konsummarken-Accelerator. Das heißt, wir analysieren Social Media- und E-Commerce-Daten und helfen mit unserer Technologie chinesischen und ausländischen Verbrauchermarken, ihre Produkte besser und transparenter in China zu verkaufen. Dabei haben wir uns von einer reinen Datenfirma zu einem sogenannten Brand-Accelerator erst entwickelt. Zunächst haben wir nur Daten verkauft und dabei beraten, wie die chinesischen Kunden am besten zu erreichen sind. Jetzt verkaufen wir das als System an große Markenfirmen wie Louis Vuitton oder L’Oreal.

---

### **Wie entwickelt sich denn Ihr Geschäft, wollten Sie nicht auch nach Europa expandieren?**

In den vergangenen Jahren sind wir schnell gewachsen, haben weltweit immer mehr Verbrauchermarken als Kunden gewonnen und beschäftigen mittlerweile knapp 50 Mitarbeiter. Vor Corona hatten wir das Ziel, eine Europazentrale in Deutschland aufzumachen. Das haben wir aber wegen der Beschränkungen infolge der Pandemie auf die Zeit danach verschoben. Wir beschäftigen jetzt zwar Mitarbeiter in Europa, haben aber kein physisches Büro. Virtuell haben wir im vergangenen Jahr aber viele Kunden in Europa gewonnen.

---

### **Wie haben sie Ihr Wachstum denn finanziert?**

Unsere meisten Investoren, auch Banken, kommen aus China. Schließlich ist China neben den USA der größte Venture Capital-Markt der Welt. Ansonsten sind nur noch ein australischer und deutscher



Fonds bei uns beteiligt. Und unser Geschäftsmodell zielt natürlich auf den großen chinesischen Verbrauchermarkt, der in den kommenden Jahren noch auf rund 900 Millionen mittelständische Konsumenten angewachsen wird.

---

**Aber ist es für eine Datenfirma nicht schwierig, dass der chinesische Staat ganz anders mit Bürger- und Verbraucherdaten umgeht als andere Regierungen?**

Mit der Datensicherheit haben wir hier kein Problem, solange diese chinesischen Daten auch in China gespeichert werden. Die neue chinesische Datenschutzverordnung ähnelt sogar der europäischen Datenschutzgrundverordnung. Aber in China hat der Staat immer volle Einsicht in die Daten. Das ist natürlich zuviel. Aber ähnlich sehen die Verhältnisse in den USA aus, wo sogar europäische Daten dem Staat zugänglich sind, die bei US-Konzernen gespeichert werden.

---

**Überwacht der chinesische Staat nicht seine Bürger zu stark? Stichwort Social Scoring. Müssen Sie da nicht ein Spiel mitmachen, was Sie bestimmt nicht wollen?**

Mit dem Social Scoring zielt China weniger auf Überwachung ab als vielmehr auf Erziehung. Beispielsweise will die Regierung so den Chinesen Geschäftsprozesse transparenter machen und vor betrügerischen Krediten schützen - genau wie vor Gefahren im Straßenverkehr. In dem gleich bei Überquerung einer roten Ampel eine Strafe per Handykonto abgezogen wird, sollen die Chinesen dazu gebracht werden, Ampeln zu akzeptieren. Ich denke, dass viele Entwicklungen bei uns auch in diese Richtung zielen. Social Scoring hat für mich persönlich und uns als Firma keine Auswirkungen.

---

**Die großen US-IT-Giganten wie Ebay und Google haben sich damals aus China zurückgezogen, Facebook und Twitter wurden von der Zensur ausgesperrt ...**

China hat am Anfang die strategisch wichtige Internetindustrie geschützt. Das hätte Europa vielleicht auch früher machen sollen, statt die großen US-Giganten unreguliert hereinzulassen, die jetzt keine Steuern in Europa zahlen und die Daten abgreifen. Jetzt fällt es Europa schwerer, zu korrigieren und damit letztendlich von China zu lernen.

China hat langsam den Markt geöffnet, erst als sich die eigenen Industrien entwickelt haben. Dass der Markteintritt für Ausländer schwierig ist, liegt heute weniger an der Zensur als daran, dass der chinesische Markt extrem weit entwickelt ist. Beispielsweise Amazon stößt heute auf lokale Konkurrenten, die genauso groß und gut finanziert sind wie der US-Gigant.



Das 2014 in Schanghai gegründete Technologie- und Marketing-Startup stellt Marken, Agenturen, Medien und Influencern in Echtzeit Einblicke in die Interessen von Konsumenten zur Verfügung. Auf Basis der Analyse von Posts oder Videos in sozialen Medien und Content auf Publisher-Webseiten sowie KI-basierten Trendprognosen können Unternehmen ihren Content auf Kundenvorlieben zuschneiden oder nachträglich anpassen.

[www.hotnest.tech](http://www.hotnest.tech)

---

**Haben Sie sich von der chinesischen Politik behindert gefühlt. Hatten Sie vollen Marktzugang?**

Wir sind mit unserem Geschäft nicht betroffen. China hält jetzt letztendlich keine Ausländer mehr von Gründungen und vom Markt mehr fern, weil die eigenen Industrien im Internetbereich schon weit genug entwickelt sind, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können. Für Gründer, auch aus dem Ausland, sind die chinesischen Regularien problemlos zu erfüllen. Wenn es ausländische Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren in China nicht geschafft haben, lag es nicht an der chinesischen Regulation. Die einzige Schwierigkeit für Gründer: Sie sind extremen Wettbewerb ausgesetzt, ähnlich wie in den USA.

---

**In China gibt es inzwischen eine sehr dynamische Gründerszene, mehr Einhörner entstehen als sonst auf der Welt. Was können wir von China lernen?**

Vom chinesischen System können Regierungen lernen, dass sie die Internetwirtschaft nicht ins Ausland outsourcen, sondern deren Aufbau zunächst schützen sollten. Zudem rechnet es sich für jeden Staat, Startups massiv zu fördern und ihnen Investitionsquellen zu eröffnen.

Als Gründerinnen und Gründer können wir viel von der chinesischen Trial-and-Error-Mentalität lernen, also es immer wieder zu versuchen, egal ob es am Ende funktioniert. Das wirkt oft chaotisch, aber es bringt

ein Startup weiter. Auch die chinesische Arbeitsmoral hilft. Wer ein Startup gründet, muss sehr hart arbeiten, kann nicht an seine Work-Life-Balance denken wie viele unserer Generation in Europa. Zudem lassen sich viele Geschäftsmodelle lernen, da China in den meisten Internettechniken weltweit führend ist. Ob beim E-Commerce, Fintechs, Social Media. oder der Auto-Mobilität, China ist heute etwa zehn Jahre vor der Entwicklung in Europa und fünf Jahre vor den USA. Die Chinesen sind extrem aufgeschlossen für Innovationen und neue Produkte.

---

**Was würden Sie einem Gründer in der IT-Branche heute empfehlen?**

Es gibt unterschiedliche Stufen. Als Universitätsabsolvent würde ich ihm zunächst ein Praktikum oder einen Job in China empfehlen, um die Geschäftsmodelle und Technologien der Zukunft kennenzulernen. Danach würde ich eher in Europa als in den USA gründen, denn hier müssen der Markt und die Technik derzeit besonders gestärkt werden.

Für Firmen, die schon etwas größer sind und schon ein gutes B2B-Produkt in Europa haben, also beispielsweise Batterie- oder Internet of Things-Startups, empfiehlt sich der chinesische Markt zur Expansion. Das gilt auch für das erfolgreiche Münchner IT-Startup Celonis, das Unternehmensprozesse optimiert.

---

**Wie wichtig war für Sie die chinesische Sprache?**

Am Anfang habe ich 12 Stunden am Tag Chinesisch gelernt, aber nach drei Monaten konnte ich immer noch kaum sprechen. Beim Lernen von asiatischen Sprachen müssen Europäer am besten in Jahren denken. Jetzt kann ich fließend sprechen, aber natürlich nicht perfekt. Erst nach gut zwei Jahren hatte ich ein Sprachlevel erreicht, auf dem ich mit Kunden, Investoren und Mitarbeitern richtig kommunizieren konnte. Die Sprache zu lernen ist für ein Land wie China, das sich kulturell so von Deutschland unterscheidet, nicht notwendig - bringt aber Vorteile. Wichtiger ist es, einen sehr guten lokalen Partner zu finden.

Die Gründung in Deutschland ist aufgrund der rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen ökonomisch rational. Bei der Wachstumsfinanzierung sollten sie aber die USA frühzeitig in den Fokus nehmen. Daraus folgend könnten die Startups von der Geschichte der „Hidden Champions“ aus Deutschland lernen. Auch diese Mittelständler sind erst auf ihrem Heimatmarkt, danach in Europa und schließlich auf den überseeischen internationalen Märkten gewachsen. Schon in den 1960er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, verstärkt aber seit den 1990er Jahren, begannen viele Mittelständler, ihre Produktion ins Ausland zu verlagern - meist um Lohnkostenvorteile auszunutzen oder den Märkten näher zu sein.

# Schluss: Was noch zu tun bleibt

Im Ergebnis gibt es eine Reihe von Ansatzpunkten, um durch eine stärkere Verzahnung von Unternehmen und Hochschulen mit Startups den Gründergeist und damit die (digitale) Innovationsfähigkeit in Deutschland zu fördern.

Angesichts des immer intensiveren globalen Wettbewerbs auf den Märkten ist es gerade für viele mittelständische Unternehmen entscheidend, Kooperationen mit Startups als Kernaufgabe zu definieren und dieses Thema im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung in den Unternehmensleitungen anzusiedeln.

Der Staat ist dazu aufgerufen, diese Bestrebungen durch einen Ausbau der Gründungs- und Wachstumsfinanzierung, einen Bürokratieabbau sowie eine moderne Rechtsordnung stärker noch als bisher zu unterstützen. Liegt es doch in seinem ureigenen Interesse, dass erfolgreiche alte und neue Unternehmen Arbeitsplätze schaffen und Steuern zahlen.

Darüber hinaus sollten Bund und Länder deutlich mehr Geld in den Bildungssektor investieren. Ein hohes Bildungsniveau auf allen Stufen ist eine Grundvoraussetzung für eine innovative Volkswirtschaft und ermöglicht es den Bürgerinnen und

Bürgern, Chancen und Risiken realistisch einzuschätzen und abzuwägen, wie zum Beispiel beim Thema Datenschutz versus digitale Innovationen.

Neben diesen klassischen Forderungen gibt es noch einen weiteren Ansatzpunkt, um das perspektivisch schrumpfende Gründungspotenzial stärker auszuschöpfen: Es ist angeraten, die Wertschätzung für Gründerinnen und Gründer in der Gesellschaft zu erhöhen und so mehr (junge) Menschen dafür zu begeistern, ein eigenes Unternehmen zu gründen.

Ein Schritt auf diesem Weg könnte darin bestehen, unternehmerisches Denken in den allgemeinbildenden Schulen und Hochschulen früh zu wecken und zu fördern beziehungsweise stärker zu verankern. Das Maßnahmenbündel reicht von Gründungs- und Innovationswettbewerben in den Schulen bis zu einer verbesserten ökonomischen Grundausbildung in den ingenieurwissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Studiengängen.

**Beim Einfangen des Gründergeistes sollte man nichts mehr dem Zufall überlassen!**

Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen, Informationswissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen und Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

### **Konzept, Analyse und Gestaltung**

Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

Text: Sabine Haupt, Frank Heide, Dr. Jörg Lichter, Gudrun Matthee-Will, Thomas Schmitt  
Layout: Isabel Rösler

Bilder: istockphoto.com, freepik.com, Unternehmenswebsites

© 2021 Handelsblatt Research Institute



Powered by

