



Zusammenarbeit von Start-ups und KMU

Mittelstand-Digital Magazin
WISSENSCHAFT TRIFFT PRAXIS
Ausgabe 17

Impressum

Herausgeber/Redaktion:

Begleitforschung Mittelstand-Digital
WIK-Consult GmbH
Rhöndorfer Straße 68
53604 Bad Honnef
HRB: Amtsgericht Siegburg, 7043
Tel. +49 (0)2224-9225-0, Fax +49 (0)2224-9225-68
E-Mail: mittelstand-digital@wik.org
www.mittelstand-digital.de

Verantwortlich: WIK-Consult, Martin Lundborg

Redaktion: WIK-Consult, Lisa Schrade-Grytsenko

Satz und Layout: WIK-Consult, Karin Wagner

Urheberrechte:

Namentlich gekennzeichnete Texte geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Für den Inhalt der Texte sind die jeweiligen Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bildnachweis:

Titel: AdobeStock-opolja
Seite 5: phototek
Seite 6/7: textil+mode
Seite 9: (links) textil+mode; (rechts) MiQ GmbH & Co. KG
Seite 11: Mittelstand-Digital
Seite 16: Mittelstand-Digital
Seite 21: Dörries, F. et al.
Seite 27: Digital Hub Dortmund
Seite 30/32: anybill
Seite 33: Buchhandlung Bücherwurm
Seite 34: ibi research

Stand: Januar 2022

Druck:

Plump Druck & Medien GmbH
Rolandsecker Weg 33, 53619 Rheinbreitbach

ISSN (Print) 2198-8544

ISSN (Online) 2198-9362

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird möglicherweise auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Mittelstand-Digital Magazin WISSENSCHAFT TRIFFT PRAXIS - Ausgabe 17

Zusammenarbeit von Start-ups und KMU

Inhalt

Editorial	3
Mareike Giebeler Start-up-Kooperationen - Chance für den textilen Mittelstand	5
Bastian Halecker, Daniela Kozian, Tarek Annan IT-Kooperationen zwischen Start-ups (Einhörnern) und Mittelstand (Dinos) in Theorie und Praxis	11
Dagmar Gesmann-Nuissl, Michael Rätze Zusammenarbeit von Start-ups und KMU - Schwerpunkt „Gewerbliche Schutzrechte - Patent“	16
Florian Dörries, Meike Schröder, Julian Wiedenhaus, Wolfgang Kersten Arbeit 4.0 - in Kooperation zum Erfolg	21
Claudia Behrendt Mittelstand trifft Start-up - Unerlässliche Kooperationen für eine digitalisierte Welt	27
Carina Freundl Servus Zettelchaos: Wie eine Buchhandlung und ein Technologie-Start-up der Thermopapierverschwendung den Kampf ansagen	30

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

vom jeweils anderen lernen – das könnte das Motto sein, wenn man sich die Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen mit Start-ups anschaut. Und durchaus, diese Zusammenarbeit hält viele Chancen bereit: Einer Studie des RKW Kompetenzzentrums zufolge erhoffen sich 64 % der KMU dadurch die Erschließung von neuen Technologien, 61 % wollen gemeinsam Produktinnovationen entwickeln. Es gilt jedoch auch auf einiges zu achten, um die gemeinsame Arbeit bestmöglich zu gestalten. Mit diesen Punkten und praktischen Einblicken beschäftigt sich diese Ausgabe des Mittelstand-Digital Magazins WISSENSCHAFT TRIFFT PRAXIS.

Wie kann die Welt der Mittelständler und Start-ups erfolgreich zusammengebracht werden? Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Textil vernetzt zeigt die Schritte von der ersten Anbahnung bis Projekterfolg auf und berichtet aus der eigenen Arbeit im Bereich Kooperationen. Dass es sich oftmals um zwei verschiedene Welten handelt, macht das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft deutlich: In ihrem Beitrag ziehen die Autor:innen anhand passender Beispiele aus der IT-Wirtschaft erläuternde Parallelen zu sogenannten Einhörnern und Dinos.

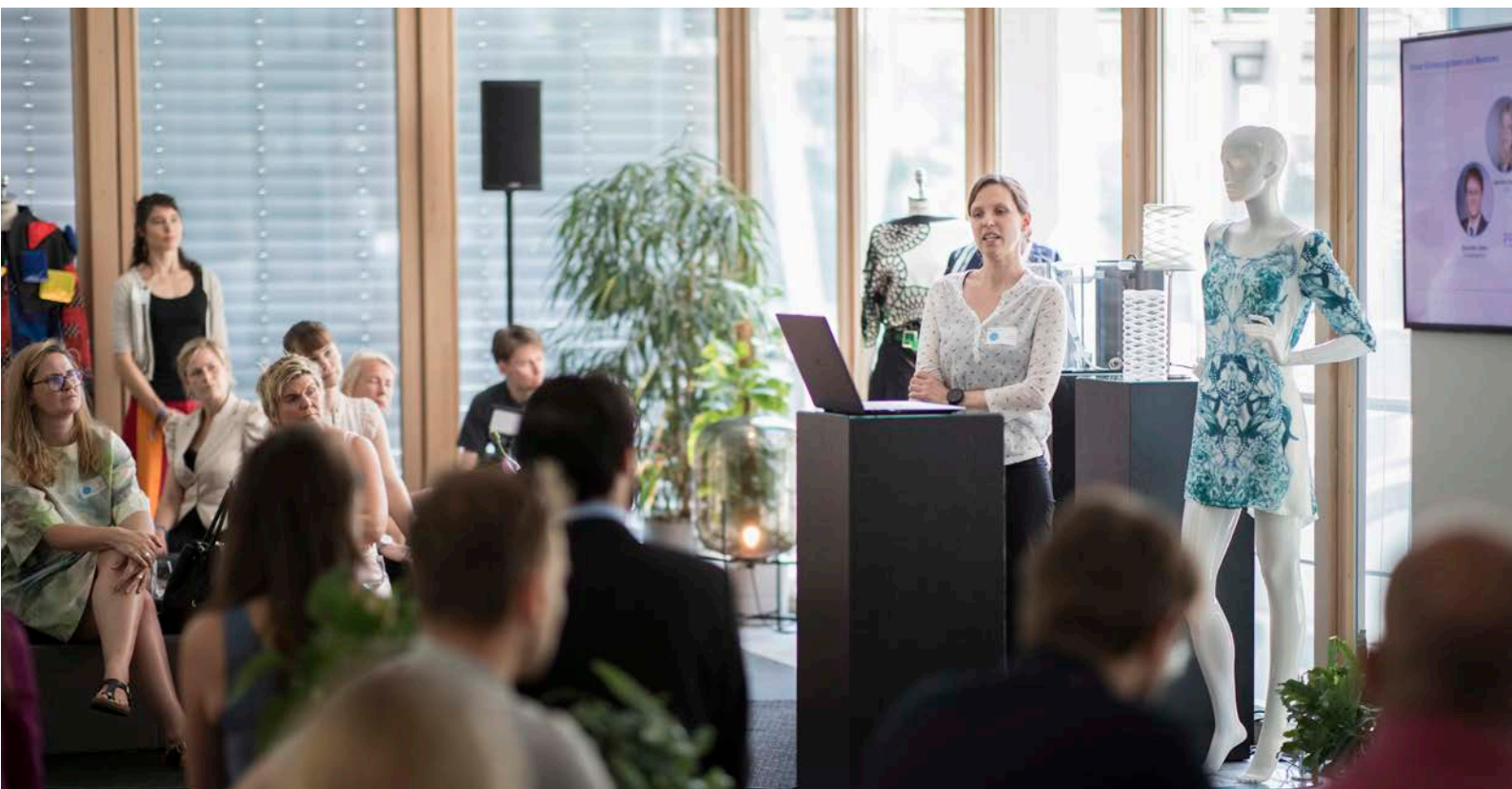
Welche rechtlichen Möglichkeiten und Hürden bei der Zusammenarbeit von Start-ups und KMU zu bedenken sind, stellt das Mittelstand-Digital Zentrum Chemnitz im Beitrag dar. Und auch die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Denkmuster gilt es zu berücksichtigen, was das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg anhand eines praktischen Beispiels aus dem Handwerk deutlich macht.

Auf der Reise zu einer gemeinsamen Arbeit von KMU und Start-up können die Zentren aus dem Netzwerk Mittelstand-Digital behilflich sein, ebenso wie die Expert:innen der Digital Hub Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, die sich und ihre Arbeit ebenfalls in dieser Ausgabe vorstellt. Lesen Sie abschließend von einem anschaulichen Praxisbeispiel aus dem Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel, welches die kooperierenden Unternehmen zu einem rückblickenden Interviewgespräch eingeladen hat.

Die Beiträge dieser Ausgabe stehen für die Themenvielfalt der Zentren im Netzwerk Mittelstand-Digital in ganz Deutschland. Betrachten Sie sie als Vorgeschmack auf diverse Informations- und Qualifizierungsangebote zu diesen und weiteren Digitalisierungsthemen. Informationen über die mehr als 130 Anlaufstellen und einen umfassenderen Einblick in die Expertise des Mittelstand-Digital-Netzwerks erhalten Sie auf www.mittelstand-digital.de.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und inspirierende Lektüre.

Lisa Schrade-Grytsenko
Begleitforschung Mittelstand-Digital



Mareike Giebeler

Start-up-Kooperationen – Chance für den textilen Mittelstand

Vom ersten Interesse bis zum erfolgreichen Projekt – was brauchen Mittelstand und Start-ups und wie bringen wir beide Welten zusammen? Worauf kommt es bei der Zusammenarbeit an und wie sehen Best-Practice-Beispiele in der Textil- und Modeindustrie aus? Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum *Textil vernetzt* berichtet aus seiner Arbeit.

Innovation lebt von Vielfalt

Der Digitalisierungs- und Innovationsdruck in der Textil- und Modeindustrie ist wie in allen Industrien weiterhin hoch, hat sich während der Corona-Krise zusätzlich verschärft und fordert schnellere Anpassungsfähigkeiten auf allen Ebenen. Auch auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit müssen neue Schritte gegangen werden. Um dieser Entwicklung zu begegnen, sehen wir als Kompetenzzentrum *Textil vernetzt* die Zusammenarbeit mit Start-ups als essenziell, im Besonderen, um die Potenziale digitaler Technologien, Prozesse und Geschäftsmodelle zu identifizieren und für die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nutzbar zu machen. Start-ups sollen von KMU als

wichtiger Unterstützer und Beschleuniger bei digitalen Innovationsprozessen erkannt und integriert werden. „Sie bringen in ihre Unternehmung frische Ideen, Experimentierfreude, Wagemut und neue Blickwinkel ein. Der Mittelstand punktet mit etablierten Prozessen, einem großen Erfahrungsschatz bei Produkten, Produktion und Services sowie einem belastbaren Netzwerk. Von diesem Blumenstrauß an Fähigkeiten und Möglichkeiten können beide Seiten durch Austausch oder Zusammenarbeit profitieren und so ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken. Dies wollen wir durch unsere Unterstützung auf den Weg bringen“, so Anja Merker, Geschäftsführerin vom Kompetenzzentrum *Textil vernetzt*.

Für alle das passende Angebot

Um die Unternehmen unserer Branche für neue Kooperationen zu begeistern und auf dem Weg dorthin zu begleiten, nutzen wir verschiedene Formate. Diese setzen jeweils auf der Ebene an, in der sich ein Unternehmen gerade befindet: Beginnend beim **Sensibilisieren** von Betrieben, die noch nicht den Gedanken an eine

mögliche Zusammenarbeit mit Start-ups hatten, für **Interessierte**, die noch keine Berührungspunkte haben und Start-ups kennenlernen möchten, bis hin zu **Fortgeschrittenen**, die sich auf der Suche nach einem passenden Start-up für ein gemeinsames Projekt befinden. Wir wollen zudem Übersetzer sein, um den kommunikativen Herausforderungen zu begegnen, die vor und während der Zusammenarbeit existieren. Gleichzeitig sind wir auch Ansprechpartner für Start-ups, um neue Kontakte zu knüpfen und innovative Entwicklungen für unsere Branche auszuloten. Damit KMU von unserer Arbeit profitieren und einen einfachen Einstieg in das Thema finden, haben wir verschiedene Angebote, die sich leicht im Unternehmensalltag integrieren und umsetzen lassen:

Sensibilisieren

Für Einsteigende beim Thema Zusammenarbeit besteht eine wesentliche Aktivität im Sensibilisieren. Wir wollen mehr Sichtbarkeit für die vielfältigen Potenziale der Zusammenarbeit von KMU und Start-ups erreichen. Dafür bespielen wir die gängigen Social-Media-Kanäle, unsere Website sowie die unserer Partner und versenden Newsletter. Wir nutzen unsere Veranstaltungen, um Best-Practice-Beispiele vorzustellen und bieten Start-ups eine Bühne, um ihre Entwicklungen zu präsentieren. Weiterhin präsentieren wir das Thema auf Fachmessen, wo wir an unserem Stand Gelegenheit zum ersten niederschweligen Austausch von Start-ups und KMU bieten.

Interessierte & Fortgeschrittene

Für interessierte und fortgeschrittene Unternehmen in Sachen Kooperation organisieren wir gezielt Austauschformate und Möglichkeiten zur Kontaktabahnung, um neue Kontakte zu ermöglichen und Kooperations-

Start-ups meet Mittelstand: anschauen, anwenden, kooperieren

Ob Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder neue Arbeitswelt: Jeder Workshop der Reihe „Start-ups meet Mittelstand“ steht unter einem bestimmten Motto, zu dem die Teilnehmer:innen sich austauschen können. Dabei werden Innovationen und mögliche Anwendungsszenarien zu ausgewählten Themen vorgestellt. An verschiedenen Thementischen diskutieren die Teilnehmer:innen über die Vor- und Nachteile der vorgestellten Lösungen und möglichen Einsatzbereiche. Dieser Austausch gibt Anshub und wichtige Impulse für das weitere Arbeiten auf beiden Seiten. Das Vernetzen kommt natürlich auch nicht zu kurz und vielfach wurden bereits während der Veranstaltung Kooperationsmöglichkeiten ausgelotet.

perspektiven aufzuzeigen. Diese Formate integrieren wir in bestehende Veranstaltungen, um die Teilnahme für Unternehmen zu vereinfachen. Zusätzlich veranstalten wir die Workshop-Serie „Start-ups meet Mittelstand“ als eigenständiges Event, bei dem Mittelständler:innen und Start-ups zu ausgewählten Themen zusammenkommen, diskutieren und Schnittstellen für eine mögliche Zusammenarbeit ausloten (s. Abbildung 1).

Auch danach bleibt *Textil vernetzt* Ansprechpartner für beide Zielgruppen: Wir bieten Hilfestellung bei der Gestaltung der Zusammenarbeit und begleiten laufende Projekte als Kommunikator und Übersetzer zwischen den Partnern. Damit aus zwei Welten eine gemeinsame Welt entstehen kann – und eine Win-win-Situation für beide Seiten.



Abbildung 1: Mittelstand und Start-ups tauschen sich bei der Veranstaltung „Start-ups meet Mittelstand“ an Thementischen aus.

Für Start-ups

Als inzwischen etablierter Ansprechpartner für Start-ups im Kontext Textil beantworten wir darüber hinaus zahlreiche Anfragen und stellen auch auf diesem Wege gezielt Kontakte zu unseren mittelständischen Unternehmen her. Auch auf der Seite der Start-ups sind wir aktiv: Um junge Unternehmen für Themen aus dem textilen Mittelstand zu begeistern, Kontakte zu pflegen und Ausschau nach innovativen Lösungen für unsere Unternehmen zu halten, bieten wir auch für den Kreis der Start-ups Netzwerktreffen an.

Vom Suchen und Finden - Kenngrößen für eine gelungene Zusammenarbeit

Über Kontaktabbau, Zusammenarbeit und damit verbundenen Herausforderungen - Erfahrungen aus Projekten mit Start-ups und Mittelstand.

Kontaktabbau

Jedes Unternehmen steht vor der Herausforderung, Kunden zu gewinnen. Als junges Unternehmen, das mit einer innovativen Lösung und ohne bestehendes Netzwerk neu auf den Markt kommt, hat es ein Start-up aber noch mal schwieriger. Für Mittelständler:innen braucht es hingegen Gelegenheiten, auf spannende Start-ups und Innovationen zu stoßen und neue Potenzialfelder zu erkennen. Dabei zählt für ein KMU weniger die Suche nach einem Start-up, sondern vor allem der sachliche Hintergrund: die Lösung eines Problems. Es gilt also eine Lücke zu schließen, was wir mit unseren Angeboten bei *Textil vernetzt* zum Ziel haben. Netzwerkmöglichkeiten wie unsere Reihe „Start-ups meet Mittelstand“ und regelmäßige Start-up Pitches in unseren unterschiedlichen Veranstaltungen sind dabei wichtige Impulsgeber und Grundlage, um ungezwungen und in einer vertrauensvollen Atmosphäre in Kontakt zu kommen (s. Abbildung 2). Besonders einen nicht vertriebsgesteuerten und ergebnisoffenen Austausch empfinden beide Seiten immer wieder als sehr förderlich, um eine erste Vertrauensbasis zu schaffen.

Denn Vertrauen hat gerade für KMU einen hohen Stellenwert. Vertrauen zum Unternehmen und Vertrauen in das Produkt. Doch gerade bei innovativen Lösungen ist dieser Vertrauensgewinn eine besondere Herausforderung. Helfen würde den Start-ups in dieser frühen Phase seitens des Mittelstandes, „offen dafür zu sein, daran zu glauben, dass mir hier was erzählt wird, was mir wirklich hilft und auch vielleicht dem Start-up schon mal ein bisschen Vorvertrauen zu geben, was man sich ja sonst sehr hart erarbeiten muss. Dieses Vorvertrauen müssen auch Start-ups dem Mittelstand entgegenbringen, zum



Abbildung 2: Auf unseren Veranstaltungen für den textilen Mittelstand bekommen Start-ups regelmäßig eine Bühne, um sich der Branche zu präsentieren und neue Kontakte zu knüpfen.

Beispiel wenn dieser eine Partnerschaft zu diesem Zeitpunkt nicht für sinnvoll hält. Denn er kennt sein Business“, so Lukas Puender vom Start-up retraced. Das bestätigen viele weitere Start-ups: Gerade im Hinblick auf Management und gute Entscheidungen kann man vom Mittelstand sehr viel lernen.

Nicht immer entstehen aus vertrauensvollen und guten Gesprächen auch gleich Kooperationen. Die Zusammenarbeit muss zur rechten Zeit kommen. Manchmal geht es nur um wenige Monate und erst dann passt das Produkt oder der Bedarf ist vorhanden. Ein frühzeitiger Austausch ist daher immer sinnvoll, auch wenn daraus nicht sofort Projekte entstehen.

Projektstart

Haben sich zwei Projektpartner gefunden, gilt es diese erste, noch fragile Vertrauensbasis weiter auszubauen. Den persönlichen Kontakt für die Phase des Kennenlernens, aber auch über die gesamte Zusammenarbeit hinweg, empfindet insbesondere der Mittelstand als sehr wichtig. Start-ups schließen sich dieser Ansicht an, denn der persönliche Kontakt schafft eine andere Verbindlichkeit und beschleunigt oft Abläufe.

Geringe Einstiegshürden schätzen ebenso beide Seiten, da jeder ein gewisses Risiko eingeht. Dazu gehört unter anderem, offen für eine unkomplizierte Vertragsgestaltung zu sein, die beiden Parteien zu Beginn ein überschaubares Risiko ermöglichen. Indem keine langfristigen Verpflichtungen eingegangen werden müssen oder große, einmalige Investitionen zu tätigen sind.

Neben dem persönlichen Kontakt ist besonders zu Beginn eines jeden Projektes eine sehr transparente und ehrliche Kommunikation essenziell. Die Erwartungshaltung beider Seiten ist zu definieren, um potenziellen Missverständnissen vorzubeugen. Was kann das Produkt leisten, was kann es nicht? Was ist das Projektziel

und wie lässt es sich erreichen? Im laufenden Projekt gilt es, die Zielvorstellung und Erwartungshaltung immer wieder abzugleichen und im regelmäßigen Austausch zu bleiben, egal ob gemeinsam vor Ort oder digital.

Ist das Vertrauen erst einmal gewonnen, erleben Start-ups Unternehmen aus dem Mittelstand in der Zusammenarbeit als starken und auch verständnisvollen Partner. „Uns fällt auf, dass gerade der textile Mittelstand, wenn das Vertrauen einmal da ist, auch in herausfordernden Phasen sehr offen und wohlwollend mit uns zusammenarbeitet“, sagt Lukas Puender von retraced. Diese Verlässlichkeit ist sehr hilfreich, denn innovative Lösungen befinden sich meist fortwährend in der Weiterentwicklung und ständige Anpassungen sind an der Tagesordnung. Dafür brauchen Start-ups Partner, die bereit sind, einem jungen Unternehmen echte Unterstützung entgegenzubringen und kleine Fehler zu verzeihen.

Als weiteren Vorteil bei der Zusammenarbeit mit Start-ups nennt Jörg Ertl vom Mittelständler Ricosta noch die Arbeitsweise eines Start-ups: „Das ist alles so unkompliziert und eine völlig andere Herangehensweise als in etablierten Unternehmen, die gewisse Strukturen haben. Von der Kontaktaufnahme bis über das Projekt, die Vertragsgestaltung. Da gibt es keine großen Hierarchieebenen, es wird einfach nur gemacht. Eine ‚Trial-and-Error-Mentalität‘, die uns als etabliertem Unternehmen extrem guttut.“ Aber er geht auch auf die Kompetenzen ein, die ein junges Unternehmen mitbringen sollte: „Verständnis, Handlungsschnelligkeit, gutes Projektmanagement – sachlich und terminlich, kompetente Ansprechpartner, die wissen, um was es geht und trotz Start-up-Mentalität schon eine gewisse Strukturiertheit im Vorgehen haben, damit auch relativ zeitnah Ergebnisse kommen. Auch wenn das Ergebnis ist, dass es nicht geht.“

Herausforderungen

Im laufenden Projekt müssen dann natürlich auch immer wieder kleine und große Herausforderungen gemeistert werden. Grundsätzlich muss hier ein Weg zwischen Risiko- und Innovationsfreude sowie dem Wunsch nach schnellem Wachstum auf der einen Seite und gleichzeitig dem Wunsch nach langfristigem Wachstum und fundierten Managemententscheidungen auf der anderen Seite gefunden werden.

Viele Start-ups sind multinational aufgestellt, mit Englisch als einzige Unternehmenssprache, was Herausforderungen in der Kommunikation und im Produkt mit sich bringt. Zudem existieren Sprachbarrieren mit Blick auf neue Technologien und Innovationen. Begriffe wie Cloud, Blockchain oder künstliche Intelligenz (KI) sind zwar allen bekannt, haben bei Start-ups und KMU aber oft eine andere Konnotation.

Persönlicher Kontakt in Zeiten der Pandemie

Durch die Pandemie haben viele KMU die Erfahrung sammeln dürfen, dass Projektanbahnung durch die digitalen Möglichkeiten auch kontaktlos problemlos funktionieren kann. Digitale Kommunikationswege stehen auch im weiteren Verlauf gelingenden Projekten nicht entgegen. Diese Erfahrung hat auch Christian Ohnmacht von Ricosta gemacht: „Das erste Kennenlernen, Vorstellen des Programms sowie die Entscheidungen, auch einschließlich des anschließenden Onboarding-Prozesses, alles ging digital vonstatten – und reibungslos“. Start-ups können KMUs mit ihren digitalen Kommunikationskompetenzen oft abholen. Das ist eine wichtige Fähigkeit, denn nicht immer sitzt das passende Start-up um die Ecke, in der gleichen Stadt oder im gleichen Land.

Weiterhin sind Datensicherheit und Datenschutz für den Mittelstand sensible Themen, dem die jungen Unternehmen mit transparenten Lösungen begegnen müssen. „Da würde es helfen, einen Ansprechpartner zu haben, der Klarheit schafft und uns unterstützt, die Anforderungen pragmatisch umzusetzen. Denn nicht immer ist beispielsweise die Abgrenzung personenbezogener Daten einfach“, sagt Arian Mingo vom Start-up MiQ.

Für sämtliche Herausforderungen gilt: beide Partner sind in der Pflicht, sich auf die andere Seite einzulassen, deren Hintergrund zu verstehen und darauf zu reagieren. Der Wille für Verständnis und Vertrauen muss da sein, dann lassen sich auch Hürden überwinden.

Mut zu Neuem – Win-win-Situation für beide Seiten

Für eine erfolgreiche Kooperation müssen sich beide Seiten öffnen. Das beginnt bei einem ergebnisoffenen ersten Austausch. „Offenheit dafür, die Themen anzugehen und zuerst mal in das Start-up vertrauensvoll hineinzuhorchen, abzuwarten und dann mal zu sehen, was sich entwickelt. Es ist immer mit Arbeit verbunden, ganz klar. Aber experimentieren zahlt sich aus.“ hält Christian Ohnmacht von Ricosta fest.

Start-ups und KMU müssen sich ihrer Verschiedenheit bewusst sein – und dass ihre beiden Welten sich wunderbar ergänzen können. Die Innovationskraft wird gesteigert, wenn die Stärken der verschiedenen Organisationstypen zusammenkommen. Gegenseitige Aufklärungsarbeit ist nötig, um zu wissen, wie die Gegenseite arbeitet und tickt, was besonders relevant ist und was es zu beachten gilt. Dort setzen wir mit *Textil vernetzt* an.

Wenn beide Seiten ihre Verschiedenheit nutzen und das Positive daraus mitnehmen, Verständnis füreinander

haben und offen sind, von der jeweils anderen Seite zu lernen, auch mit Anerkennung auf das zu schauen, was in der langen oder kurzen Historie schon erreicht wurde, ist dies eine hervorragende Grundlage für erfolgreiche, gemeinsame Projekte und Innovationen.

„Raus aus tradierten Denkmustern und den Mut haben, Neues auszuprobieren. Das bringt so viele neue Sichtweisen und neue Impulse in das Unternehmen – und beugt Betriebsblindheit vor. Es erweitert immer den eigenen Horizont.“, so Jörg Ertl von Ricosta und fügt an: „Es wird künftig sehr viel auf Kooperation, auf Synergieeffekte und Zusammenarbeit mit anderen verwandten Bereichen ankommen. Und da bleibt es nicht aus, dass man sich öffnen muss.“

Praxisbeispiele

Aus unserer Arbeit bei *Textil vernetzt* sind bereits mehrere Projekte zwischen Mittelstand und Start-ups entstanden. Zwei davon wollen wir beispielhaft vorstellen:

Lieferkettenmanagement für die Textil- und Modeindustrie

Das Start-up **retraced** bietet unter gleichem Namen eine Transparenz und Nachhaltigkeitsmanagement-Plattform für die Mode- und Textilindustrie an. Sie hilft Marken und Lieferanten dabei, Daten aus ihren Lieferketten zu sammeln und auszuwerten, um einen Überblick über die Lieferketten und die Einhaltung der angestrebten Nachhaltigkeitsziele zu erhalten. Als Blockchain-basierte Plattform geht es hierbei nicht nur um das digitale Speichern von Daten, sondern auch um die Gewährleistung einer hohen Datenqualität und -sicherheit.



Abbildung 3: Lukas Puender vom Start-up *retraced* stellt Unternehmer:innen seine Entwicklung vor.



Abbildung 4: Arian Mingo vom Start-up *MiQ* im Gespräch mit seinem Kollegen.

Seit Juni 2021 arbeiten die **Ricosta Schuhfabriken GmbH** und *retraced* gemeinsam daran, Ricostas Lieferketten mit Hilfe von *retraced* weiter zu digitalisieren und mehr Übersicht in das Nachhaltigkeitsmanagement von Ricosta zu bringen. Ziel des Projekts ist es, die gesammelten Daten aus den Lieferketten nicht nur für das interne Management zu nutzen, sondern auch den Verbrauchern einen transparenten Einblick in die Lieferketten zu geben, um Vertrauen in Ricostas Nachhaltigkeitsbestrebungen zu schaffen. Im Rahmen eines Pilotprojekts wurden die ersten Lieferketten abgebildet, Lieferanten auf die Plattform eingeladen und Daten strukturiert eingesammelt. Nach einem erfolgreichen Abschluss des Pilotprojekts wurde die Skalierungsphase eingeleitet. Erstes Ziel dieses Projekts ist es, Anfang 2022 im Online-shop von Ricosta Kunden einen transparenten Einblick in die Lieferketten der ersten Produkte zu geben und dies über das Jahr immer weiter auszubauen. Auch QR-Codes am Produkt sind in Zukunft über die *retraced*-Plattform möglich, um die gesammelten Informationen auch im Einzelhandel einsehen zu können.

Mitlernende Suchmaschinen für ein besseres Qualitätsmanagement

Das Start-up **MiQ** holte sich *Textil vernetzt* an seine Seite, um sein Produktangebot auszubauen und es für den Mittelstand attraktiver zu gestalten. Die von dem jungen Unternehmen angebotene Softwarelösung erstellt schlanke und vernetzte Dokumente. Ziel der Zusammenarbeit mit **Textil vernetzt** war es, unkonventionell die Suche in einer Datenbank zu erleichtern und damit die Herausforderungen im Bereich Qualitätsmanagement anzugehen. Dazu war es erforderlich, eine Suchmaschine zu gestalten, die selbstlernend ist und die

Suchanfragen semantisch verstehen lernen kann. Die zukünftigen Nutzer:innen sollten also nur noch das angeboten bekommen, was wirklich relevant im gesuchten Kontext ist. Auch bestehende Handbücher werden davon profitieren.

Unter Einsatz von KI wurde ein Prototyp für ein selbstlernendes System aufgesetzt, im Unternehmen implementiert und trainiert. Wichtig dabei war, dass das System automatisch Synonyme von Begriffen lernt und trainiert, um zu priorisieren und dann den Anwender:innen eine gezielte Auswahl an Dokumenten anzuzeigen. Eine treffsichere Dokumentensuche ist für Mitarbeitende zeitsparend und effizienzsteigernd für das Unternehmen.

Setzen Sie auf die Zusammenarbeit von Start-ups und Mittelstand und profitieren Sie von den umfangreichen Vorteilen. Ein risikoarmer Einstieg in Kooperationen mit Start-ups ist jederzeit möglich. Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum *Textil vernetzt* unterstützt Sie von der Kontaktabahnung bis hin zur Umsetzung von (Pilot-) Projekten. Sprechen Sie uns an!

Autorin



Mareike Giebeler (M.Sc.) studierte Textil- und Bekleidungstechnik an der Hochschule Niederrhein, an der Tianjin Polytechnic University in China und der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Sie leitet das Referat Digitale Innovationen und Start-ups beim Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie und ist ebenso für das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum *Textil vernetzt* für selbige Themen als Schnittstelle zu den Unternehmen tätig.

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum *Textil vernetzt* unterstützt kleine und mittlere Unternehmen der Textilindustrie, des Textilmaschinenbaus und angrenzender Branchen beim Ausbau ihrer digitalen Fitness. Das Team zeigt zukunftsrelevante Technologien anschaulich in ihrer praktischen Anwendung. In Projekten mit KMU finden wir gemeinsam Lösungen nach Maß. Außerdem bringen wir Unternehmen zusammen und sorgen für Austausch untereinander.

Zu den Themen dieses Zentrums zählen unter anderem:

- ▶ Arbeit 4.0
- ▶ Vernetzte Produktion
- ▶ Durchgängiges digitales Engineering
- ▶ Smarte Sensortechnik
- ▶ Künstliche Intelligenz

www.kompetenzzentrum-textil-vernetzt.digital





Bastian Halecker, Daniela Kozian, Tarek Annan

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Vgl. Ebd.: S.19.

3 Vgl. Ebd.: S. 29.

4 Vgl. Ebd.: S. 32 ff.

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

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

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

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

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

Warum sollten KMU mit Start-ups kooperieren?

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

6 Vgl. Ebd.: S. 83.

7 Vgl. Ebd.: S.103.

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

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

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

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

Werfen wir nun also einen Blick in die Praxis:

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

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

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

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

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

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

⁸ Vgl. Ebd.: S.124.

⁹ Vgl. Ebd.: S.126.

¹⁰ Vgl. Ebd.: S.189.

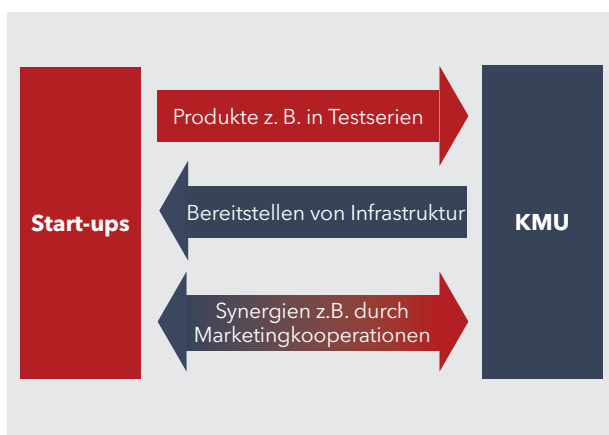
¹¹ Vgl. Schmitz / Annan.: (2020).

¹² Vgl. Kunkel / Kunkel: (2021).

¹³ Vgl. Bruhn / Hadwich (2019).

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

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



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

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

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

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

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

¹⁴ Vgl. Berger / Stevenson (2018).

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

Literatur

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

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

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

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

<https://itwirtschaft.de/>



Autorin und Autoren



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



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



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



Dagmar Gesmann-Nuissl, Michael Rätze

Zusammenarbeit von Start-ups und KMU – Schwerpunkt „Gewerbliche Schutzrechte – Patent“

Eine Zusammenarbeit von Start-ups und KMU kann unterschiedliche Gründe haben. Einerseits kann das KMU an der neuen digitalen Lösung oder einem Geschäftsmodell des Start-ups interessiert sein, um auf dieser Basis das eigene Unternehmen fortzuentwickeln. Andererseits haben Start-ups ein Interesse daran, mit etablierten KMU zu kooperieren, um deren Infrastruktur, deren Know-How oder deren Kunden- und Geschäftskontakte zu nutzen; mit den finanziellen und technischen Möglichkeiten des KMU lassen sich aus Sicht des Start-ups häufig die eigenen Technologieansätze erst zur Marktreife entwickeln. Insofern ist es auch nicht abwegig, dass Start-ups und KMU insbesondere in den Bereichen Innovation und Geschäftsmodellentwicklung miteinander kollaborieren. Die Spannweite möglicher Kollaborationen ist dabei groß; sie reicht von temporären Aktivitäten (z.B. Meetups, Innovationscamps) oder gemeinsam initiierten Pilot- bzw. Entwicklungsprojekten über Partnerschaften (z.B. Joint-Ventures, Lizenzkooperationen und Vertriebspartnerschaften)

bis hin zu tatsächlichen organisationsrechtlichen Kooperationen oder Zusammenschlüssen (z.B. in Form von Strategischen Allianzen oder Fusionen). Vieles ist hier möglich und privatautonom gestaltbar, weshalb zunächst entscheidend ist, was die Partner selbst erstreben. Davon hängt dann ab, ob allein vertragliche Grundlagen genügen, den Zugriff auf die bei den Partnern vorhandenen Ressourcen zu ermöglichen oder ob für die angestrebte Zusammenarbeit eine organisatorische Verflechtung erforderlich wird.

Der vorliegende Beitrag soll einen kurzen Überblick über mögliche Ausgestaltungsformen im Bereich des Technologietransfers, genauer der Teilhabe an dem gewerblichen Schutzrecht „Patent“ gewähren, wobei die Bindung zwischen den Beteiligten bei den nachfolgend dargestellten Kollaborationsformen unterschiedlich stark ausgestaltet ist - vom einfachen situativen Lizenzvertrag bis hin zur langfristigen Zusammenarbeit bzw. Kooperation.

Gewerbliches Schutzrecht „Patent“

Patente als technische Schutzrechte werden für Erfindungen auf allen Gebieten der Technik erteilt, sofern sie neu sind, auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen und gewerblich anwendbar sind (§ 1 Abs. 1 Patentgesetz [PatG]). Das Gesetz fordert eine technische Neuerung, wobei nicht nur technische Merkmale, sondern auch nichttechnische Merkmale patentfähig sein können.¹ Eine patentfähige Erfindung nutzt mittels einer technischen Lehre Kräfte, Stoffe oder Energien aus der belebten und/oder unbelebten Natur zur unmittelbaren Herbeiführung eines darauf beruhenden Erfolges zur Lösung eines Problems bzw. einer Aufgabe.² Insofern steht der technische Charakter der Lehren im Vordergrund, man spricht insofern vom Erfordernis der sog. Technizität.

Ein erteiltes Patent bewirkt zunächst, dass ausschließlich der Patentinhaber befugt ist, die patentierte Erfindung im Rahmen des geltenden Rechts zu nutzen (§ 9 S. 1 PatG). Dritten ist es etwa untersagt, den Gegenstand des Patents, herzustellen, anzubieten, in Verkehr zu bringen u.v.m. (§ 9 S. 2 PatG). Das Gesetz sieht allerdings auch Ausnahmen vor. Die Wirkung des Patents erstreckt sich bspw. nicht auf Handlungen, die ausschließlich im privaten Bereich stattfinden und daher nicht gewerblich vorgenommen werden oder auf Handlungen, die reinen Versuchszwecken dienen, selbst im gewerblichen Bereich (§ 11 Nr. 1 und 2 PatG). Gerade für Unternehmen, die noch nicht wissen, ob die Erfindung für den erdachten Einsatzzweck geeignet ist und die sich vertraglich noch nicht binden wollen, kann die gesetzliche Ausnahme zu Versuchszwecken interessant sein. Unter Versuch ist jedes planmäßige Vorgehen zur Gewinnung von Erkenntnissen zu verstehen, und zwar unabhängig davon, welchem Zweck die erstrebten Erkenntnisse zu dienen bestimmt sind.³ Erfasst sind sonach alle in § 9 S. 2 PatG genannten Handlungen, sofern sie den Zweck verfolgen, bestehende Unsicherheiten auszuräumen. Es soll gerade darum gehen, eine bestehende Unsicherheit zu beseitigen, etwas Unbekanntes aufzufinden, eine Hypothese zu überprüfen oder herauszufinden, ob etwas Bekanntes auch unter geänderten Bedingungen funktionieren kann.⁴ Folglich sind u.a. die Herstellung, der Gebrauch oder die Anwendung zu Versuchen zulässig, sofern sie die Funktionsfähigkeit oder die Funktionsweise des patentierten Erzeugnisses oder Verfahrens zum Gegenstand haben; mittels solcher privilegierten Versuche kann aber durchaus auch Fragestellungen nachgegangen werden, die rein wirtschaftliche

Interessen verfolgen.⁵ Häufiger wird es jedoch tatsächlich zur Übertragung des Patents in Form von Lizenzierungen kommen, was nachfolgend beschrieben ist.

Patentverträge

Hinsichtlich der Verträge, die ein Patent zum Gegenstand haben, lassen sich im Allgemeinen der **Patentübertragungsvertrag** und der **Patentlizenzvertrag** unterscheiden. Dem Patentübertragungsvertrag liegt häufig ein Kaufvertrag zugrunde, nach dessen Inhalt das übertragungsfähige⁶ Schutzrecht „Patent“ voll oder zumindest im wesentlichen Umfang auf den neuen Rechteinhaber übergehen soll. Die rechtsgeschäftliche Vollübertragung vollzieht sich durch die Umschreibung des Patents in der Patentrolle, dem öffentlichen Register des Patentamts (§§ 27, 28 DPM AV). Dem gegenüber steht der Patentlizenzvertrag, der lediglich die Verwertung oder Nutzung des Patents gestattet, während das Patent auch weiterhin beim Erfinder und Patentrechtsinhaber verbleibt.⁷

Eine **Lizenz** ist die entgeltliche oder unentgeltliche, durch den Schutzrechtsinhaber (Lizenzgeber) einem Dritten (Lizenznehmer) eingeräumte Benutzungsbefugnis, wobei der Umfang der Rechtseinräumung von der vertraglichen Ausgestaltung zwischen den Parteien abhängt;⁸ zahlreiche Ausgestaltungsformen dieses Dauerschuldverhältnisses sind denkbar (z.B. ausschließliche/einfache Lizenzen; Herstellungslizenzen, Betriebslizenzen, Verwertungslizenzen, Zeitlizenzen u.v.m.) und hängt von den Bedürfnissen der Vertragspartner, also zum Beispiel der kooperierenden Unternehmen, ab.

Im Gesetz benannt werden die ausschließliche und die einfache Lizenz (§ 15 Abs. 2 PatG). Bei einer **ausschließlichen Lizenz** (sog. Exklusivlizenz) gibt es nurmehr einen Lizenznehmer, dem das exklusive Recht zur Verwertung aller oder einzelner Benutzungsbefugnisse des lizenzierten Patents zustehen soll. Dieses eingeräumte Benutzungs- und Verbotungsrecht wirkt zugunsten des Lizenznehmers gegen jeden Dritten, auch gegen den Patentinhaber. Ferner ist der Inhaber einer ausschließlichen Lizenz mangels entgegenstehender Regelung auch zur Vergabe von Unterlizenzen berechtigt, da er schuldrechtlich in die Rechtsposition des Patentinhabers eingerückt ist.⁹ Bei der **einfachen Lizenz** gibt der Lizenzgeber sein vom Patent gewährtes Nutzungsrecht nicht vollständig auf, er behält sich vielmehr vor, das lizenzierte Recht an der Erfindung neben anderen, weiter zu

1 BeckOK/Einsele, § 1 PatG, Rn. 16.

2 BeckOK/Einsele, § 1 PatG, Rn. 15.

3 BGHZ 130, 259, 263 – Klinische Versuche I.

4 Benkard PatG/Scharen, 11. Aufl. 2015, PatG § 11

5 BeckOK/Ensthaler, § 11 PatG, Rn. 10.

6 Im Unterschied zum Patent ist das Urheberrecht nicht übertragbar.

7 BeckOF Vertrag/Nack, Form. 12.1, Rn. 1.

8 Pfaff/Osterieth LizV, B. Rn. 2.

9 BeckOK/Loth/Hauck, § 15 PatG, Rn. 45.

benutzen oder weitere Lizenzen daran zu erteilen. Regelmäßig wird eine einfache Lizenz mehreren Nutzern gleichzeitig erteilt. Die Rechte aus dem Patent – auch Verbotensrechte – stehen weiterhin allein dem Patentinhaber zu. Im Rahmen einer Kooperation zwischen Start-ups und KMU werden zumeist einfache Lizenzen erteilt, da sich das Start-up möglichst viele Optionen bezüglich der Verwertung offenhalten möchte.

Inhaltlich wird weiter zwischen reinen Patentlizenzen und sog. Know-How-Lizenzen differenziert. Bei einer **Patentlizenz** übt der Lizenznehmer ein Nutzungsrecht an einer durch das Patent bestimmten und damit begrenzten Erfindung aus.¹⁰ Der Lizenznehmer erhält bei einer solchen reinen Patentlizenz nichts, das über dieses Nutzungsrecht an der Erfindung hinausgeht, etwa keine Anleitung, Unterweisung oder Know-How des Lizenzgebers. Dies kann in bestimmten Konstellationen auch vollkommen ausreichend sein. Etwa wenn der Lizenznehmer selbst über das nötige Know-How verfügt, der Lizenzgeber gar kein Know-How besitzt, welches zugänglich gemacht werden könnte oder es den Parteien schlicht nicht auf das Know-How ankommt.¹¹ Offenbart sich hingegen das wirtschaftliche Potenzial einer patentierten Erfindung erst mit einem entsprechenden Wissen oder einer Unterweisung, wird der Lizenznehmer ein starkes Interesse daran haben, einen entsprechenden Zugang zum Lizenzgeber-Know-How zu erhalten. Wird dieser Zugang vertraglich vereinbart, gehen die Parteien über die reine Nutzungsberechtigung der Erfindung hinaus; vereinbart wird die Benutzung der patentierten Erfindung und des dazugehörigen Know-How (eine sog. **Know-How-Lizenz**).¹² Eine solche Vereinbarung kann eine wertvolle, aber gleichwohl auch riskante Vereinbarung sein, da jetzt vertrauliche technische Informationen an den Lizenznehmer übertragen werden müssen. Lizenzgeber sollten daher solche Klauseln nur bei einem grundlegenden Vertrauen in ihre Lizenznehmer vorsehen.¹³

Insgesamt müssen sich (kooperierende) Unternehmen klar entscheiden, welche Gestaltungsmöglichkeiten sie bezogen auf den Schutzrechtsgegenstand „Patent“ in Anspruch nehmen wollen und die jeweiligen „Für“ und „Wider“ gegeneinander abwägen und sie gegebenenfalls bei der Vertragsgestaltung berücksichtigen. So sollten bei einem Patentübertragungsvertrag Punkte wie die Übernahme einer Garantie oder ein Rücktrittsrecht des Käufers mit bedacht werden, während beim Patentlizenzvertrag gerade die Kündigungsmöglichkeiten des Lizenznehmers vereinbart werden sollten.

¹⁰ Pfaff/Osterrieth LizV, B. Rn. 3.

¹¹ Pfaff/Osterrieth LizV, B. Rn. 3.

¹² Pfaff/Osterrieth LizV, B. Rn. 3.

¹³ Pfaff/Osterrieth LizV, B. Rn. 3.

Forschungs- und Entwicklungsvertrag

Enger wird die Bindung eines KMU mit dem Start-up bereits bei einem Forschungs- und Entwicklungsvertrag. Durch einen solchen verpflichtet sich der Auftragnehmer (z.B. das Start-up) bestimmte Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für den Auftraggeber (z.B. das KMU) entgeltlich durchzuführen. Das Ergebnis dieser Arbeit steht dann dem Auftraggeber zu. Dafür verpflichtet sich der Auftragnehmer bereits im Vorfeld patent- und/oder gebrauchsmusterfähige Erfindungen exklusiv auf den Auftraggeber zu übertragen. Die inhaltliche Ausgestaltung kann im Erreichen eines bestimmten Forschungszieles liegen oder in der Durchführung bestimmter Forschungsleistungen mit dem bloßen Bemühen zum Erreichen eines Zieles.¹⁴

Zusammenarbeits- oder Kooperationsvertrag

Ein Zusammenarbeits- oder Kooperationsvertrag ist schließlich darauf ausgerichtet, dass zwei oder mehrere Unternehmen ihre gemeinsamen wirtschaftlichen Ziele oder ihre gemeinsamen Interessen gegenseitig fördern. Es lassen sich zwei Konstellationen unterscheiden: Zum einen eine rein schuldrechtliche also **vertragliche Vereinbarung einer Kooperation**, zum anderen die **organisationsrechtliche Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens**, z.B. eines sog. Joint Venture.¹⁵ Das Ziel der beteiligten Unternehmen besteht darin, zumeist nach einer gemeinsam durchgeführten Forschungs- und Entwicklungsarbeit sich gegenseitig Lizenzen an den patentfähigen Erfindungen zu erteilen bzw. Miteigentum an Forschungs- und Entwicklungsergebnissen zu begründen.¹⁶

Vor Abschluss eines solchen Vertrages sollte seitens der Vertragspartner geprüft werden, ob es zur Zielerreichung einer Lizenzierung an den bei den Partnern vorhandenen gewerblichen Schutzrechte bedarf. Die Praxis spricht hier vom „Background“ oder „Pre-existing Know-How“.¹⁷ Ein Schwerpunkt bei Ausgestaltung des Zusammenarbeits- oder Kooperationsvertrages dürfte in der Zuordnung der aus der Verbindung entstehenden gewerblichen Schutzrechte liegen. Hier sollten die beteiligten Unternehmen besondere Sorgfalt walten lassen, da sich die Berechtigungen zunächst aus den jeweiligen Arbeitsergebnissen ableiten.¹⁸ Der Grund dafür liegt im immaterialgüterrechtlichen Schöpfer- und Erfinderprinzip. Das geistige Eigentum hält zunächst die natürliche Person in Form eines Urheberrechts (§ 7 UrhG) oder des Rechts auf das Patent (§ 6 PatG). Ein

¹⁴ BeckOF Vertrag/Wündisch, Form. 12.3, Rn. 1.

¹⁵ MüKoBGB/Martiny, 8. Aufl. 2021, Rom I-VO Art. 4 Rn. 349.

¹⁶ BeckOF Vertrag/Wündisch, Form. 12.4, Rn. 1.

¹⁷ Wündisch, BB 2009, 679, 680 f.

¹⁸ BeckOF Vertrag/Wündisch, Form. 12.4, Rn. 6.

Auftraggeber, Arbeitgeber oder auch kooperierendes Unternehmen können daher immer erst im Nachgang eine abgeleitete Rechtsposition erwerben.¹⁹ Damit dies auch sicher gewährleistet ist, kann diese Zuordnung bereits als Verpflichtung des entsprechenden Partners ausgestaltet werden, um so für einen wirksamen Übergang der gewerblichen Schutz- und Urheberrechte auf die anderen Partner zu sorgen.²⁰ Weiter sollte vereinbart werden, dass es den Partnern untersagt ist, ohne Zustimmung der anderen Partner Arbeitsergebnisse zu veröffentlichen, sog. Vorveröffentlichung. Diese können nämlich für die Zielerreichung (z.B. Patentanmeldung) schädlich sein.²¹ In eine ähnliche Richtung zielen **Geheimhaltungsvereinbarungen**, die darauf gerichtet sind, dass die kooperierenden Unternehmen keine Informationen der jeweils anderen Partner Dritten gegenüber offenlegen. Für Geschäftsgeheimnisse gilt seit dem 26.04.2019 das Geschäftsgeheimnisgesetz, so dass bezogen auf Geschäftsgeheimnisse nicht zwingend vertragliche Regelungen erforderlich sind.²²

19 BeckOF Vertrag/Wündisch, Form. 12.4, Rn. 6.
 20 BeckOF Vertrag/Wündisch, Form. 12.4, Rn. 6.
 21 BeckOF Vertrag/Wündisch, Form. 12.4, Rn. 6.
 22 BeckOF Vertrag/Wündisch, Form. 12.4, Rn. 7.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Recht für die Zusammenarbeit von Start-ups und KMU taugliche Instrumente zur Verfügung stellt, die verschiedene Phasen und Intensitäten einer solchen Kollaboration begleiten können. Die Unternehmen sind angehalten, ihre Ziele zu ermitteln, Vor- und Nachteile der zur Verfügung stehenden Instrumente abzuwägen und schließlich die Ausgestaltung derselben zielorientiert vorzunehmen (s. Abbildung 1). Hierbei ist darauf zu achten, dass gegenseitige Rechte und Pflichten sowie Beendigungsgründe klar und transparent formuliert werden, so dass sich das Vertrauen aber auch die Rechtsbeständigkeit der Regelungen erhöht – ein wesentlicher Grundstein für eine dauerhafte und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Das Mittelstand-Digital Zentrum Chemnitz bringt Start-ups und KMU auf vielfältige Weise zusammen (z.B. Workshops, Thementage) und steht bei Bedarf auch als Ansprechpartner zur Verfügung, insbesondere wenn es darum geht, die verschiedenen Kooperationsmodelle zu erläutern. Sprechen Sie uns gerne an.

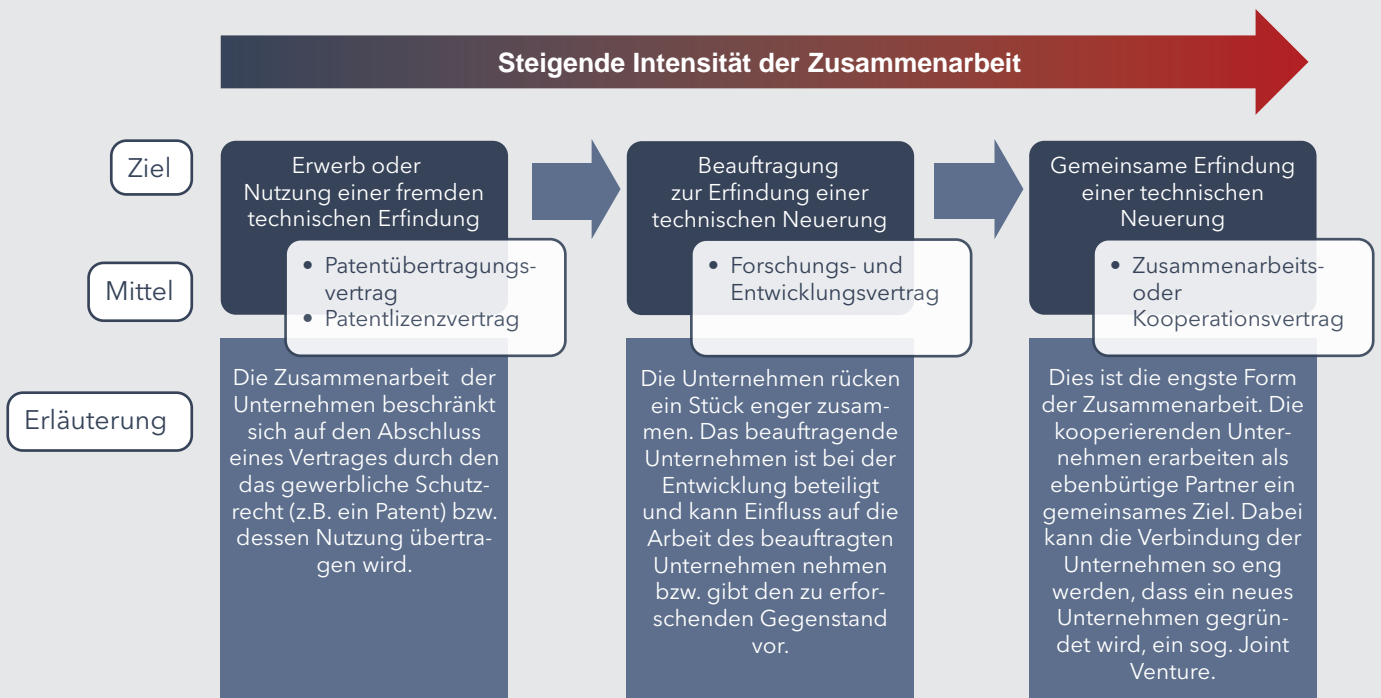


Abbildung 1: Aspekte der Zusammenarbeit: Skizzierung von Zielen und rechtlichen Mitteln

Autoren



Univ.-Prof. **Dr. Dagmar Gesmann-Nuissl** ist Inhaberin der Professur für Privatrecht und Recht des geistigen Eigentums an der Technischen Universität Chemnitz. Sie forscht an der Schnittstelle von Innovation, Technik und Recht und ist u.a. Mitherausgeberin der juristischen Fachzeitschrift „Zeitschrift zum Innovation- und Technikrecht“ (InTeR). Im Mittelstand-Digital-Verbund leitet sie die AG „Recht 4.0“ und ihr Lehrstuhl ist Partner des Mittelstand-Digital Zentrum Chemnitz.



Ass. iur. **Michael Rätze** studierte Rechtswissenschaften an der Universität Leipzig und absolvierte sein Referendariat am Landgericht Dresden. Seit Februar 2018 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Privatrecht und Recht des geistigen Eigentums von Prof. Dr. Gesmann-Nuissl und Promotionsstudent an der

Technischen Universität Chemnitz. Für das Mittelstand-Digital Zentrum Chemnitz ist er als Fachkoordinator „Recht 4.0“ tätig.

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, sowie das Handwerk, bei der digitalen Transformation. Neben der Begleitung zur technischen Veränderung der Produktions- und Arbeitswelt, liegt der Fokus auf der Wissensvermittlung für die Themen Datensicherheit, Datenschutz und Recht. Das Zentrum pflegt hierzu das Sicherheitstool Mittelstand (SiToM) zur Einschätzung des vorhandenen IT-Sicherheitsniveaus und die „Wissensbox Recht 4.0“. Hier finden sich wichtige Rechtsvorschriften und Literatur in der Übersicht und es werden aktuelle Urteile zum Thema des digitalen Rechts mittelstandsgerecht aufbereitet. Beide Onlineangebote sind auf der Website www.betrieb-machen.de für jeden Interessierten zugänglich.

Schwerpunkte des Zentrums sind u. a.:

- ▶ Sicherheitstest & -analysen
- ▶ IT-Sicherheitskonzepte
- ▶ IT-Sicherheitsmanagement
- ▶ Datensicherheit
- ▶ Datenschutz

www.betrieb-machen.de





Florian Dörries, Meike Schröder, Julian Wiedenhaus, Wolfgang Kersten

Arbeit 4.0 – in Kooperation zum Erfolg

Durch die digitale Transformation können Prozesse im Unternehmen deutlich effizienter gestaltet werden. Häufig ist es jedoch schwierig, die eigenen Denkmuster, Arbeitsweisen und Vorstellung hinter sich zu lassen, um gänzlich neue Lösungen zu entwickeln. Neue, standardisierte technische Lösungen sind darüber hinaus oft nicht auf die individuellen Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten. An dieser Stelle können Kooperationen mit Dritten erfolgsversprechend sein und für beide Seiten eine Win-Win-Situation erzeugen, wie der vorliegende Beitrag am Beispiel der Zusammenarbeit von KMUs aus dem Handwerk mit einem Start-up zeigt.

Einleitung

Die digitale Transformation ist ein zentrales Thema für Unternehmen. Charakteristisch hierfür ist beispielsweise, dass die Arbeit nicht mehr arbeitsplatzgebunden stattfinden muss oder dass die stetige Erreichbarkeit von Kollegen die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben verschwimmen lässt.¹ Viele Unternehmen bewerten die

digitale Transformation als wichtig bzw. sehr wichtig, der eigene Umsetzungsstand hingegen fällt häufig eher geringer aus.² Somit sind sogenannte „Cyber-physische Systeme“ oder das „Internet der Dinge“ für viele, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) weiterhin eher Zukunftsthemen. Unabhängig vom eigenen Digitalisierungsgrad geht mit der digitalen Transformation für alle Unternehmen ein Wandel der Arbeit einher. Denn sowohl die Prozesse selbst als auch die Art und Ausgestaltung der Zusammenarbeit verändern sich grundlegend. Diese Thematik wird u. a. unter dem Begriff Arbeit 4.0 diskutiert.³

Ein Beispiel ist das papierlose Büro: Viele administrative Prozesse waren über Jahrzehnte geprägt von Informationen, welche zur Verarbeitung ausgedruckt wurden bzw. zunächst vom Papier abgelesen und manuell erfasst werden mussten, um eine Weiterbearbeitung überhaupt erst zu ermöglichen. In Büros ist der Papierverbrauch zwar seit Jahren rückläufig, komplett papierloses Arbeiten bleibt allerdings noch immer die Ausnahme.⁴ Ein Sachverhalt, welcher ebenfalls für mobil angebundene

¹ von See/Kersten (2017) und BMWi (2015).

² Wichering (2020).

³ Dörries et al. (2019).

⁴ Viadesk (2018).

Mitarbeitende – bspw. in Gewerken des Handwerks – zutrifft. Allerdings ist unter einer zukunftsorientierten Arbeitsweise in diesem Zusammenhang nicht das Austauschen von papierbasierten Stundenzetteln durch das Ausfüllen einer elektronischen Excel-Tabelle zu verstehen, in welche die Mitarbeitenden die geleisteten Stunden dokumentieren. Hierdurch kann keine wesentliche Prozessoptimierung erreicht werden. Und wenn ein ineffizienter analoger Prozess ohne Weiteres digitalisiert wird, ist das Ergebnis ein ineffizienter, digitaler Prozess.

Die Digitalisierung soll demnach kein Selbstzweck sein und es gilt Geschäftsprozesse zunächst zu hinterfragen, anstatt diese „einfach“ zu digitalisieren. Einerseits gestaltet es sich schwierig, die eigenen unternehmensinternen Prozesse objektiv zu bewerten. Andererseits mangelt es bei KMU häufig an entsprechenden personellen Ressourcen, um sich ausreichend mit dieser Thematik zu beschäftigen. Auch fehlt oft ein neuer Blickwinkel, um innovative Ideen zu generieren, mit denen die digitale Transformation erfolgreich umgesetzt werden kann.⁵ Die Kooperation mit Dritten kann hier zu einem erfolgreichen Projektabschluss beitragen. Eine Möglichkeit ist bspw. die Zusammenarbeit mit Unternehmen, welche neue, innovative Lösungen für klassische Geschäftsprozesse anbieten. Nicht selten stammen derartige, disruptive Innovationen von Start-ups. Genau diese Zusammenarbeit wird im Folgenden am Praxisbeispiel des Start-ups PLANCRAFT aufgegriffen, dessen Dienstleistungen auf KMU des Handwerks ausgerichtet sind. Dank der verschiedenen Formate des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Hamburg (bspw. Workshops zum Thema Arbeit 4.0) werden Unternehmen u. a. dafür sensibilisiert, ebenfalls mit Dritten in den Austausch zu gehen, um neue Impulse zur Lösung ihrer Herausforderungen zu identifizieren. Weiter wird es interessierten KMU dank der Möglichkeit zur Vernetzung auf den Veranstaltungen erleichtert, mit einem Start-up wie Plancraft in Kontakt zu treten.

⁵ Schumacher (2021).

Die Zusammenarbeit mit Dritten

Das Themenfeld Arbeit 4.0 bietet zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten. Denn es handelt sich hierbei nicht um eine spezielle Technologie, sondern um die vielseitigen Veränderungen, die aus der Einbindung fortschrittlicher Informations- und Kommunikationstechnologien in den Arbeitsalltag resultieren.⁶ So können z. B. monotone, repetitive Arbeitsaufträge mit Hilfe der digitalen Transformation durch automatisierte Abläufe ersetzt werden. Verschiedene Informationstechnologien durchdringen mehr und mehr einzelne Arbeitsabläufe und vernetzen diese untereinander. Folglich ändern sich Prozesse, Arbeitsinhalte sowie die Organisation der Arbeit.

Verschließen sich KMU dem Trend der digitalen Transformation, so laufen sie langfristig Gefahr, nicht mit ihren Wettbewerbern mithalten zu können, denn die Umsetzung von Arbeit 4.0 bietet für Unternehmen vielseitige Potenziale zur Prozessverbesserung und folglich auch für einen optimaleren Einsatz von Ressourcen.⁷ Häufig fehlt es jedoch insbesondere in KMU an freien Kapazitäten, um sich intensiv mit möglichen Einsatzfeldern zu beschäftigen und erste Umsetzungsprojekte zu initiieren. Hier kann die Zusammenarbeit mit Dritten helfen.

Dabei lassen sich hinsichtlich der Intensität diverse Formen der Zusammenarbeit unterscheiden: Neben kurzweiligen Qualifikations- oder Unterstützungsangeboten, wie z. B. Workshops oder Umsetzungsprojekten des Kompetenzzentrums Hamburg⁸ kann auch eine längerfristige Kooperation angestrebt werden. Während sich horizontale Kooperationen auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen der gleichen Branche beziehen (häufig Konkurrenten), sind vertikale Kooperationen auf eine Zusammenarbeit von Unternehmen unterschiedlicher

⁶ Dörries et al. (2019).

⁷ Schumacher (2021).

⁸ Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg (2021).



Abbildung 1: Mögliche Formen der Zusammenarbeit mit Dritten

Wertschöpfungsstufen ausgerichtet, z. B. mit Beratungen, Softwareherstellern, Kunden oder Lieferanten.⁹

Allgemein bieten Kooperationen den Vorteil, dass Ressourcen gebündelt und somit Kapazitäten besser ausgelastet sowie Kosten gesenkt werden können. Auch kann das Risiko dabei auf mehrere Akteure verteilt werden.

Eine oft gewählte vertikale Kooperationsform bei für ein Unternehmen gänzlich neuen Themenfeldern – wie der digitalen Transformation – stellt die Zusammenarbeit mit Start-ups dar. Start-ups sind durch eine disruptive Herangehensweise gekennzeichnet. Dies bedeutet, dass bestehende, traditionelle Vorgehensweisen und Denkmuster aufgebrochen und gänzlich hinterfragt werden, um Impulse für neue Ideen zu generieren. Zudem verfügen viele Start-ups über umfassendes, digitales Know-how, welches unentbehrlich ist, um mögliche Einsatzfelder zu identifizieren und erste Umsetzungsmaßnahmen zu entwickeln.

Häufig scheuen sich KMU vor der Zusammenarbeit mit Start-ups. Dass sich daraus jedoch eine Win-Win-Situation für beide Seiten ergeben kann, zeigt das nachfolgende Beispiel, welches exemplarisch für eine derartige erfolgreiche Kooperation aufgezeigt wird.

Praxisbeispiel: Plancraft – Wie KMU mit einem Start-up erfolgreich zusammengearbeitet haben

Was ist Plancraft?

Das Team von Plancraft entwickelt cloudbasierte Software zugeschnitten auf die Bedürfnisse von kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben im Bau- und Ausbaugewerbe. Die Gründer fassen die Unternehmensmission mit *weniger Büro, mehr Handwerk* bildlich zusammen. Aktuell dient die Software zur digitalen Abwicklung grundlegender Prozesse: *Von der Erstellung von Aufträgen in digitalen Projektmappen, über die Kalkulation und Verwaltung von Angeboten und Rechnungen sowie der Kommunikation und Dokumentation zu Projekten*. Den Anwendenden wird es – aufgrund der Umsetzung mit Hilfe einer Web-App – ermöglicht, die Software unabhängig vom Betriebssystem oder vom Endgerät zu verwenden, so dass ebenfalls beim Kunden vor Ort Auftragsdokumente erzeugt werden können. Eine Variante für mobile Endgeräte (Smartphones, Tablets, etc.) richtet sich speziell an Mitarbeitende auf der Baustelle und ermöglicht eine vollständige Nutzung in den Teams. Die Idee zum Produkt ist im Zuge eines gescheiterten Wechsels der Auftragsbearbeitungs-

software in der Zimmerei Noll entstanden. Die Erfahrungen des unerwarteten Aufwands aus diesem Prozess bildeten zusammen mit den Anforderungen des Unternehmens die Grundlage für die Produktidee hinter Plancraft.

Die Entwicklung des Start-ups im Zusammenspiel mit KMU

Die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit besagtem Zimmereibetrieb können als erste Entwicklungsphase des Start-ups verstanden werden (siehe Abbildung 2). In der **Vorgründungsphase** (1) machte die direkte Problemidentifikation im Zimmereibetrieb eine Validierung der Problemstellung sowie Abgrenzung der potenziellen Zielgruppe erforderlich. Dazu wurden diverse Handwerksbetriebe interviewt, welche einen ähnlichen Auftragsprozess wie den oben angerissenen Prozess haben. Ein Gegenbeispiel wäre ein Friseurbetrieb, der ebenfalls zum Handwerk zählt, allerdings keine individuellen Angebote oder Rechnungen kalkuliert und somit nicht dem o. g. Auftragsprozess folgt. Die Stichprobe der interviewten Betriebe deckte ein möglichst breites Spektrum ab, bspw. wurden unterschiedliche Betriebsgrößen von einem bis etwa 60 Angestellten befragt. Zur Auswertung folgte eine Prozessanalyse der Ist- und Soll-Zustände, was wiederum die Identifikation der Abweichungen ermöglichte. Eine zentrale Erkenntnis ist – über alle interviewten Gewerke und Betriebsgrößen hinweg – die zu beobachtende Unzufriedenheit mit dem notwendigen zeitlichem Aufwand der Erstellung von Angeboten. Dieser ergab sich stets durch *technische Einschränkungen und schlechte Benutzerfreundlichkeit*. Entsprechend wurden als Anforderungsschwerpunkte *Einsatzflexibilität* und *Benutzerfreundlichkeit* identifiziert. Eine parallel durchgeführte Marktanalyse offenbarte insbesondere hier eine Marktlücke, bzw. ein deutliches Verbesserungspotential.

Mit einer Auswahl an Praxispartnern, die aus den Interviews stammten, wurden weitere grundlegende Anforderungen zur Entwicklung eines Konzepts und Prototypen definiert. Zu diesen zählten Betriebe aus den Bereichen Zimmerei, Innenausbau, Trockenbau, Fliesenlegen, Sanitär-Heizung-Klima, Haustechnik und Bauleitung. Die ersten Entwicklungs- und Feedbackschleifen mit den Betrieben erfolgten bereits ab der Vorgründungsphase in Zyklen (agile Arbeitsweise). Zur Vorausschau der weiteren Unternehmensperspektive wurde darüber hinaus in der ersten Entwicklungsphase des Start-ups ein Workshop mit dem Kompetenzzentrum Hamburg zum Thema "Arbeit 4.0" durchgeführt. Hierbei konnte neben den bereits entdeckten Anforderungen an eine erste Produktversion (ein sogenanntes Minimum Viable Product¹⁰, kurz MVP) eine langfristige Perspektive

⁹ Zentes et al. (2003).

¹⁰ MVP = brauchbares Produkt mit minimalen Eigenschaften.



Abbildung 2: Entwicklungsphasen des Start-ups

entwickelt werden, wie die Software die Zusammenarbeit in Betrieben in Zukunft unterstützen kann. Für KMU entstand an dieser Stelle der Vorteil, dass deren konkrete Bedürfnisse erfasst wurden, da das Start-up detaillierte Informationen (bspw. zum Prozess oder Wünsche zur Benutzerfreundlichkeit) benötigte, um überhaupt ein entsprechendes Produkt entwickeln zu können.

Der nächste wesentliche **Entwicklungsschritt** (2) war die Programmierung eines sogenannten Minimum Viable Products (**MVP**) auf Basis des vorab entwickelten Prototyps. Die Praxisbetriebe wurden in die ersten Testanwendungen eng eingebunden. So konnten bereits vor Fertigstellung einer einsatzfähigen Software Teilprozesse getestet und bewertet werden, bspw. *das Anlegen von Projekten, das Hinzufügen von Leistungspositionen in ein Angebot oder die Kalkulation von Aufmaß und Preisen*. Über die Anbiertermesse des Kompetenzzentrums Hamburg in der Handwerkskammer Hamburg konnten sich zusätzlich interessierte Praxispartner in die Testanwendung einbringen, was die Diversität möglicher Anwender erhöhte und ein unabhängiges Feedback absicherte. Über die Testanwendungen hinaus wurden zur Festlegung des MVP, gemeinsam mit den Betrieben, verschiedene Fragestellungen diskutiert, bspw.: Welche Funktionen sind unabdingbar zum Marktstart notwendig und welche können, bzw. sollten sukzessive ergänzt werden? Auch an dieser Stelle wird die mögliche Einflussnahme durch KMU deutlich. Die explizite Zentrierung der Kundenwünsche (durch das

Start-up) resultiert im besten Fall in quasi perfekt zugeschnittenen Lösungen, ohne dass KMU einen Service-Dienstleister zur Erhebung dieser Anforderungen beauftragen mussten bzw. ohne komplett eigenverantwortlich arbeiten zu müssen. Weiter noch: Dank des Know-hows des Start-ups wurde sichergestellt, dass mögliche Lösungen nicht durch Betriebsblindheit von vorneherein eingeschränkt sind.

Die Phase **Marktstart** (3) startete mit einem ca. sechsmo-natigen Abschnitt, in der eine Beta-Version der Software zu Testzwecken veröffentlicht und für alle interessierten Unternehmen zur kostenlosen Nutzung zur Verfügung gestellt wurde. Damit die anschließende Monetarisierung erfolgen konnte, wurden auch hier die KMU aktiv durch weitere Experteninterviews in die Preisfindung eingebunden. Die gesammelten Einschätzungen waren die Basis für die Ausgestaltung einer wertbasierten Preisgestaltung. Darüber hinaus konnten die neuen Erkenntnisse mit den bereits im Jahr 2018 erhobenen Antworten zum Thema Preisfindung verglichen werden.

Seit der Monetarisierung der Web-App Plancraft im Oktober 2020 wurde die Produktentwicklung agil fortgeführt. Vor allem kleinere Betriebe aus dem Pool an Praxispartnern konnten in eine reguläre Kundenbeziehung überführt werden. Neue Partnerbetriebe wurden notwendigerweise hinzugezogen, als es zur Konzeption und Entwicklung neuer Funktionen, bzw. Produkte/Module kam, denn mit steigender Betriebsgröße steigt

die Varianz bezüglich der benötigten Abbildung bestimmter Betriebsprozesse, die zusätzlich auch spezifischer für jedes Gewerk werden und eine größere Gesamtzahl an Partnern fordert. Im Sommer 2021 wurde eine mobile App der Software veröffentlicht, welche speziell auf mobile Mitarbeitende (bspw. auf Baustellen) zugeschnitten ist. Dass ebenfalls ein Start-up i. d. R. wirtschaftlich arbeiten möchte und früher oder später seine Produkte bzw. die kundenindividuelle Bereitstellung in Rechnung stellen muss, steht außer Frage. Unabhängig von individuellen Preisverhandlungen kann der Vorteil für KMU bei der Preismodellfindung im Dialog mit Partnerunternehmen darin liegen, eine starke Transparenz über die Service-Preise zu erlangen.

Die **Weiterentwicklung des Start-ups** (4) - *Digizettel* (digital ausfüllbare Formblätter) - ist aktuell noch ein Ausblick. Die Innovation der Kernanwendung liegt vor allem im Nutzer-zentrierten Design und den daraus resultierenden Funktionen. Die Alleinstellungsmerkmale sind die vollständige Verwendbarkeit der Hauptanwendung auf mobilen Geräten sowie die intelligente Suche von Rechnungspositionen in Kombination mit einer Teil-Automation in der Dokumenterstellung. Die Dokumenterstellung hatte sich von Beginn an als zeitintensivstes und damit größtes Problem der Betriebe im Geschäftsalltag dargestellt. Der Fokus auf dieses Thema hat sich bis dato als positiv in der Geschäftsentwicklung des Start-ups herausgestellt.

Nun soll weiter an möglichen technischen Innovationen gearbeitet werden, zur besseren Verwendbarkeit der Kernanwendung. Dadurch sollen vor allem größere Handwerksbetriebe noch bessere Integrationsmöglichkeiten für die Anwendung bekommen. In größeren Betrieben, wie auch in der eingangs erwähnten Zimmerei Noll, wirken sich ineffiziente Prozesse durch die größere Anzahl an Mitarbeitenden noch stärker auf die Belastung dieser aus. Die grundlegende Idee hinter dem Produkt *Digizettel: Die Vereinigung von individuellen Formularblättern* (wie sie in quasi jedem Handwerksbetrieb zu finden sind) und der *automatisierten Weiterverarbeitung der Daten*, z. B. für die Abrechnung von Reparaturaufträgen, Regiearbeiten oder Projekten. Und auch dieser nächste Schritt in der Entwicklung von Plan-craft soll weiterhin die positiven Effekte der engen Zusammenarbeit mit KMU nutzen. Beispielsweise ist für Ende 2021 ein weiterer Ideenworkshop in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Hamburg geplant. Auch an dieser Stelle kann der zu Beginn diskutierte Vorteil für KMU - die Erhebung der konkreten Bedürfnisse - genannt werden. Dank dem weitergeführten Austausch sind auch später hinzugefügte Produktmerkmale keine Entwicklungen vom „Reißbrett“, sondern Lösungen für Probleme aus dem Arbeitsalltag, von denen vor allem KMU profitieren.

Fazit

Die digitale Transformation bedeutet für viele Unternehmen Verbesserungsmöglichkeiten bestehender bzw. die Einführung gänzlich neuer Prozesse (als Konsequenz aus der Einführung von neuen technischen Lösungen). Die objektive (Neu-)Gestaltung von Prozessen ist allerdings nicht immer so einfach umzusetzen. Bereits Albert Einstein soll gesagt haben, dass *„Probleme nicht mit derselben Denkweise gelöst werden können, durch die sie entstanden sind“* und nicht nur wie im Fall des hier aufgeführten Praxisbeispiels kann die Hinzunahme von Dritten bzw. Externen dabei unterstützen, Sachverhalte neu zu durchdenken, um zu einer besseren Lösung zu gelangen. Die Kooperation mit einem Start-up stellt kein Allheilmittel dar, dennoch sollte diese Option nicht von Anfang an ausgeklammert werden.

Das Praxisbeispiel stammt aus dem Handwerk, die grundlegende Problemstellung - die Verschlangung von Prozessen - ist allerdings auch auf viele andere Branchen übertragbar und, wie das Verständnis von Arbeit 4.0 aufzeigt, für quasi alle Unternehmen von Relevanz. Spätestens dann, wenn die grundsätzliche Idee - *eine Problemstellung aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten*, also die disruptive Herangehensweise - verfolgt wird.

Lessons Learned aus diesem Praxisbeispiel: Gehen KMU eine Zusammenarbeit mit einem Start-up ein, so ist es wichtig, die Erwartungen beider Seiten im Vorfeld eindeutig festzuhalten. Konkret bedeutet dies, dass einerseits klar kommuniziert werden sollte in welcher Häufigkeit und für welche Dauer die Feedbackschleifen vorgesehen sind. Andererseits sollten sich die Partner einig sein, wann aus dem Dasein eines Kooperationspartners ein reguläres Auftragnehmer-Kunden-Verhältnis wird (und zu welchem Preis). Eine offene und vertrauensvolle Einstellung ist demnach auch hier ein Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und eine erste Möglichkeit zur Vernetzung von KMU und Start-ups kann auf entsprechenden Veranstaltungen des deutschlandweiten Netzwerks bei Mittelstand-Digital erfolgen.

Literatur

- BMWi (2015), Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft - Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation, https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob%3DpublicationFile%26v%3D3.
- Dörries, F., Indorf, M., Schöpfer, H., Lodemann, S., Hg.: W. Kersten (2019) „Arbeit 4.0 - Wie Unternehmen den Wandel aktiv gestalten können“, 2. Aufl. Hamburg.

Autoren



Florian Dörries, M. Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Logistik und Unternehmensführung an der Technischen Universität Hamburg. Er arbeitet im Projekt Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg. Ziel des Projektes ist die Begleitung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der digitalen Transformation. Sein Forschungsschwerpunkt ist das Change Management in Unternehmen im Kontext der digitalen Transformation.



PD Dr. habil. **Meike Schröder** ist Oberingenieurin am Institut für Logistik und Unternehmensführung an der Technischen Universität Hamburg. Sie forscht u.a. zum Thema der digitalen Transformation von Unternehmensprozessen mit einem besonderen Fokus auf Abläufe in der Logistik und im Supply Chain Management.



Julian Wiedenhaus, M. Sc., ist Mitgründer und Geschäftsführer der Plancraft GmbH. Nach seinem Abschluss Internationales Wirtschaftsingenieurwesen an der TUHH und vor Gründung des Startups sammelte er Projektmanagement Erfahrungen bei der Airbus Operations GmbH.



Prof. Dr. Dr. h. c. **Wolfgang Kersten** leitet das Institut für Logistik und Unternehmensführung an der Technischen Universität Hamburg (TUHH). Er ist Mitglied der Lenkungsgruppe im Mittelstand 4.0 - Kompetenzzentrum Hamburg. Nach verschiedenen Führungspositionen bei der Mercedes Benz AG erfolgte 1998 die Berufung auf den Lehrstuhl für Produktionswirtschaft an der TUHH. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf den Gebieten der digitalen Transformation der Logistik sowie des Komplexitäts-, Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagements von Wertschöpfungsketten.

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg (2021) Aktuelle Veranstaltungen, <https://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital/component/eventbooking/veranstaltungen>.

Schumacher, J. (2021) in „Die Digitalisierung wird in KMU inkonsequent eingeleitet“, Andrea Amerland, <https://www.springerprofessional.de/mittelstand/transformation/die-digitalisierung-wird-in-kmu-inkonsequent-eingeleitet/19355712>.

Viadesk(2018) "Monitor Papierloses Büro 2018 - Manager gibt noch kein gutes Vorbild beim Papierverbrauch", https://www.fellowdigitals.de/papierlos-monitor-2020/?utm_source=viadesk&utm_medium=button&utm_campaign=papierlosmonitor2018.

von See, B. und W. Kersten (2017), „Digitale Transformation des Arbeitsumfelds: Identifikation und Analyse von Handlungsfeldern in Unternehmen am Beispiel der Logistik“ in Industrial Internet of Things in der Arbeits- und Betriebsorganisation, N. Gronau, Hg., Berlin.

Wichering, M. (2020), „Entwicklung und Relevanz des Change Managements im Kontext der digitalen Transformation“, Masterarbeit, Technische Universität Hamburg, Hamburg, Institut für Logistik und Unternehmensführung, 2020.

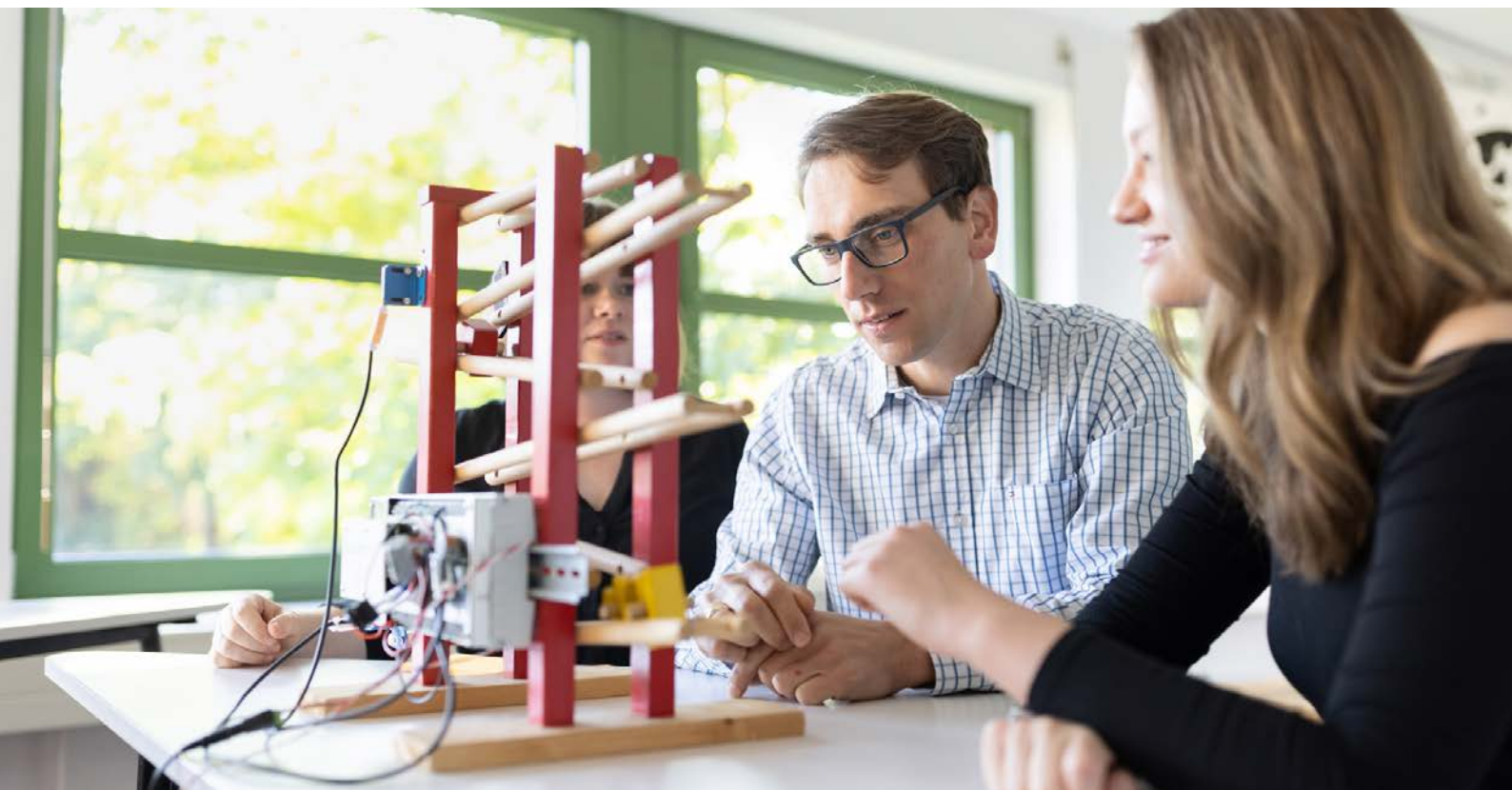
Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (2003), „Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen, Ansätze und Perspektiven, Wiesbaden, 2003.

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg unterstützt kleine und mittlere Unternehmen dabei, das Potenzial der Digitalisierung zu erkennen, die Herausforderungen zu meistern und die Chancen zu nutzen. Dafür vermitteln wir qualifizierte Informationen zu Technologien und Methoden durch Veranstaltungen, Workshops, Leitfäden, Best Practice und andere Formaten zu unseren Schwerpunkten:

- ▶ Digitalisierung logistischer Prozesse
- ▶ Datendurchgängigkeit in Wertschöpfungsketten
- ▶ Methodische Geschäftsmodellentwicklung
- ▶ Arbeits-, Führungs- und Organisationsformen

www.kompetenzzentrum-hamburg.digital





Claudia Behrendt

Mittelstand trifft Start-up - Unerlässliche Kooperationen für eine digitalisierte Welt

Wie sieht es mit der Digitalisierung des deutschen Mittelstands aus? Nicht erst seit dem Ausbruch der Pandemie hat sich gezeigt, dass Unternehmen anpassungsfähiger auf veränderte Strukturen reagieren müssen. Wie man es schafft, Mittelstandsunternehmen zukunftsfähig zu machen, zeigt die Digital Hub Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.

Die zuletzt stark gestiegenen Umsätze im Onlinehandel, Herausforderungen im internationalen Lieferverkehr aufgrund der Pandemie und eine kontinuierlich zunehmende Digitalisierung zwingen mittelständische Unternehmen verstärkt, klassische Strukturen und Prozesse umzudenken und bestehende Geschäftsmodelle anzupassen, beziehungsweise neue Kompetenzen zu entwickeln. Künftig müssen Unternehmen neue Kompetenzen aufbauen, um flexibler denn je zu agieren und schnell, aber auch nachhaltig Umstellungen im eigenen Betrieb vornehmen zu können. An einer solchen

digitalen Transformation des deutschen Mittelstands setzt die Digital Hub Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz an. Um das ehrgeizige Ziel, die Digitalisierung Deutschlands, zu erreichen, wurden zwölf Digital Hubs innerhalb des Landes etabliert, die unterschiedliche Technologie- und Industrieschwerpunkte abdecken und als Innovationszentren verschiedene Kompetenzen vereinen. Egal ob es sich um Expertinnen und Experten, Investorinnen und Investoren, Unternehmen und Konzerne oder Start-ups handelt - die einzelnen Hubs können auf umfangreiche Netzwerke und etablierte Partner unterschiedlicher Branchen zurückgreifen. Vor allem Start-ups sind mit ihrer einzigartigen Innovationskraft ein großer Treiber der Digitalisierung und können einen wertvollen Beitrag zum digitalen Fortschritt mittelständischer Unternehmen leisten. Viele Geschäftsmodelle von Start-ups sind internetbasiert sowie digital ausgestaltet. Die Branchen, die durch diese innovativen Lösungen gestärkt und vorangetrieben werden können, sind vielfältig und somit auch die Kooperationsmöglichkeiten zwischen KMUs und Start-ups.

Auf einen Blick: Services für den Mittelstand

► **Inspiration: Innovation Guide & Program Finder**

Der Innovation Guide ist ein Chatbot, der Partner bei der Suche von passenden Innovation-Services aus der Digital Hub Initiative unterstützt. Nach der Angabe der Interessen wird das Unternehmen mit relevanten Stakeholdern vernetzt. Eine zentrale Übersicht aller Services der Digital Hubs gibt der Program Finder. Für ein schnelles Auffinden aller relevanten Leistungen für Unternehmen und Partner.

► **Kollaboration: Partnership Card**

Mit der Partnership Card bietet die Digital Hub Initiative zusammen mit den Hubs eine Vielzahl von Benefits und den direkten Zugang zum bundesweiten Netzwerk. Inhaberinnen und Inhaber der Partnership Card erhalten Zugang zu Co-Working Spaces, Meeting- und Workshopräumen, Expertennetzwerken sowie exklusiven Netzwerkveranstaltungen.

► **Matchmaking: Start-up Finder**

Der Start-up Finder ist eine digitale Plattform der Initiative, in dem die mehr als 750 Start-ups der Initiative gelistet und beschrieben sind. Dabei lässt sich nach verschiedenen Kategorien wie Branche, Größe, B2B oder B2C, Technologie und Finanzierungsphase filtern – so wird das passende Gegenstück für eine langfristige Kooperation schnell gefunden.

► **Vor Ort: Die de:hub journey**

Die de:hub Journey ist eine Reise für mittelständischer Unternehmen durch die Hubs der Initiative, um so gemeinsam die Potenziale digitaler Technologien, Prozesse und Geschäftsmodelle zu identifizieren und für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen. Auf der Reise bekommen die Teilnehmenden Einblicke in die Arbeit der Digital Hubs, besichtigen Testlabore und Co-Working Spaces. Dabei lernen sie Start-ups sowie mögliche Kooperationspartner kennen.

Mehr Informationen: <https://www.de-hub.de/mitmachen/unternehmen>

Wie Kooperationen Potenziale fördern

Befragungen zeigen, dass in solchen Kooperationen einiges an Potenzial steckt, aber auch, welche Schwierigkeiten ihnen innewohnen. Der Studie "Mittelstand meets Startup 2018, Potenziale der Zusammenarbeit" des RKW Kompetenzzentrum zufolge können sich über 70% mittelständischer Unternehmen eine Zusammenarbeit mit einem Start-up vorstellen. 38% der befragten Unternehmen haben bereits mit einem kooperiert. Doch stellen sich bei vielen auch Vorurteile gegenüber der jeweils anderen Arbeitsweise ein. So glauben beispielsweise 49% der Befragten KMUs, dass unterschiedliche Unternehmenskulturen ein Problem in der Zusammenarbeit darstellen könnten und 31% sehen Schwierigkeiten, wenn es um die Definition gemeinsamer Ziele geht. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsstrukturen müssen zwar etwaige Hürden oft überwunden und die Erwartungen aneinander angepasst werden, doch die Ergebnisse können für beide Seiten sehr bereichernd sein. Um einen solchen Prozess einfacher zu gestalten und anfängliche Konflikte schnellstmöglich lösen zu können, fungieren die Digital Hubs der Initiative als Anlaufstelle für Start-ups als auch für Unternehmen und begleiten und fördern den Austausch zwischen ihnen. So können ein reibungsloser Ablauf von Kooperationen sichergestellt und gute Arbeitsergebnisse erzielt werden.

Am Anfang der Reise

Um Inhaberinnen und Inhaber sowie Entscheiderinnen und Entscheider mittelständischer Unternehmen einen ersten Einblick in die Arbeit der Digital Hub Initiative zu geben, wurde mit der de:hub Journey ein Format geschaffen, das durch die Zentren der verschiedenen Digital Hubs und deren Programme führt und gleichzeitig mittelständische Unternehmen mit Start-ups vernetzt. Die zweitägige Reise, auf der einzelne Hubs der Initiative besucht werden, hat zum Ziel, gemeinsam Potenziale digitaler Technologien, Prozesse und Geschäftsmodelle zu identifizieren und für die einzelnen Unternehmen nutzbar zu machen. „Die Journey ist eine super Sache. Es ermöglicht den Journey Teilnehmern einen direkten Einstieg in die Arbeitswelt und das Netzwerk der unterschiedlichen Hubs“, so Ingo Lübs von KRONE SE. Lübs war Teil der de:hub Journey 2020, welche die Innovation in der Intralogistik zum Schwerpunkt hatte. Das Thema der zweiten Journey im September 2021 war Digital Health und ermöglichte ein Kennenlernen von Innovationskultur und digitalen Wertschöpfungsketten in den Bereichen Medizin, Gesundheit und Pharma. In einer lockeren Atmosphäre können die Teilnehmenden des Programms in den Austausch treten und Kooperationen zwischen Unternehmen und Start-ups anstoßen.

Beispiele aus der Praxis

Wie so eine Kooperation aussehen kann, zeigen die Best Practice der Digital Hubs. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation der Enviam-Gruppe mit dem Start-up FlyNex. Die Hochspannungsleitungen des Energieversorgers Enviam konnten in der Vergangenheit nur mit Hubschraubereinsätzen gewartet werden. Deswegen wurde nach einer anderen, effizienten und weniger aufwendigen Lösung gesucht. Hier kommt FlyNex ins Spiel: Ihre unbemannten, automatisierten Drohnen können Hochspannungstrassen abfliegen und so Prozesse in der Wartung optimieren. FlyNex ist im Digital Hub Leipzig angesiedelt, welcher sich besonders den Bereichen Energie, Smart Cities sowie E-Health widmet, und war Teil des Accelerator Programms. Acceleratoren bestehen zumeist aus unterschiedlichen Unterstützungsangeboten für Jungunternehmen. Dabei kann es sich zum Beispiel um Coaching, Bereitstellung von Büroflächen oder eine Verbindung mit Partnern und Investierenden aus dem Netzwerk handeln. Die Enviam-Gruppe ist ein solcher Partner des Hubs und war als dieser an den Bemühungen von FlyNex interessiert. Jens Hache von der Enviam-Gruppe war besonders von der positiven Einstellung des Start-ups beeindruckt: "Die Kollegen haben sehr schnell durch ihre Expertise überzeugt. Entgegen der Meinung aller Dienstleister, die wir vorher kennengelernt haben, haben wir das erste Mal die Aussage bekommen, dass es möglich ist, autonom und automatisiert eine Freileitungstrasse abzufliegen. Ein Start-up ist schnell und flexibel. Wenn man zeitlich den Markt besetzen will, ist das unglaublich wichtig."

Programme für den Mittelstand

Eine weitere Möglichkeit, den digitalen Fortschritt eines Unternehmens anzukurbeln, zeigt der Digital Hub Logistics in Dortmund auf. Der Hub kann neben Co-Working Spaces für seine Mitglieder und einem starken Innovationsnetzwerk vor allem mit der Start-in Factory glänzen. Der Ansatz dieses "Start-in" Programms sieht vor, dass Unternehmen unter ihrem eigenen Dach Digitaleinheiten aufstellen, welche in ihren Kompetenzen und Aufgaben Start-ups ähneln. Dabei soll abseits des Tagesgeschäfts an neuen digitalen Produkten und Geschäftsmodellen für das Mutterunternehmen gearbeitet werden. Unterstützt werden die Teams von den Coaches des Hubs. Sie begleiten die Innovationsprozesse und setzen dabei neueste Methoden und Know-how ein, um Ideen bestmöglich vorantreiben zu können. Außerdem arbeiten die Digitaleinheiten größtenteils im Hub-eigenen Co-Working Space. Hier kann man sich mit anderen Teams austauschen und auch von bestehenden Expertisen der Start-ups im Hub profitieren. Start-ins haben einen entscheidenden Vorteil gegenüber

Neugründungen: Finanzielle Ressourcen sowie ein Vertriebsnetz sind meist schon vorhanden und können zusammen mit den Coaches innerhalb des Programms bestmöglich genutzt werden. Ein erfolgreich umgesetztes Beispiel eines Start-ins ist BEULCO, ein Anbieter in der Trinkwasserversorgung mit Sitz in Attendorn. Mit der aufgebauten Digitaleinheit iQ water solutions bringt das Traditionsunternehmen digitale Produkte und Systeme auf den Markt und schafft es damit Wasserversorgung smart zu gestalten.

Zusammenarbeit im Hinblick auf Digitalisierung und Zukunftsfähigkeit lohnt sich jederzeit, ob das nun durch eine Kooperation mit einem flexiblen Start-ups passiert, durch die Aufstellung eines eigenen Teams innerhalb bereits bestehender Unternehmensstrukturen oder mithilfe anderer Programme, die eine digitale Transformation begünstigen. Bei Interesse stehen Ansprechpartnerinnen und -partner der einzelnen Digital Hubs gerne zur Verfügung. Weitere Informationen zur Digital Hub Initiative, zu Anlaufstellen und allen angebotenen Programmen gibt es online auf www.de-hub.de.

Literatur

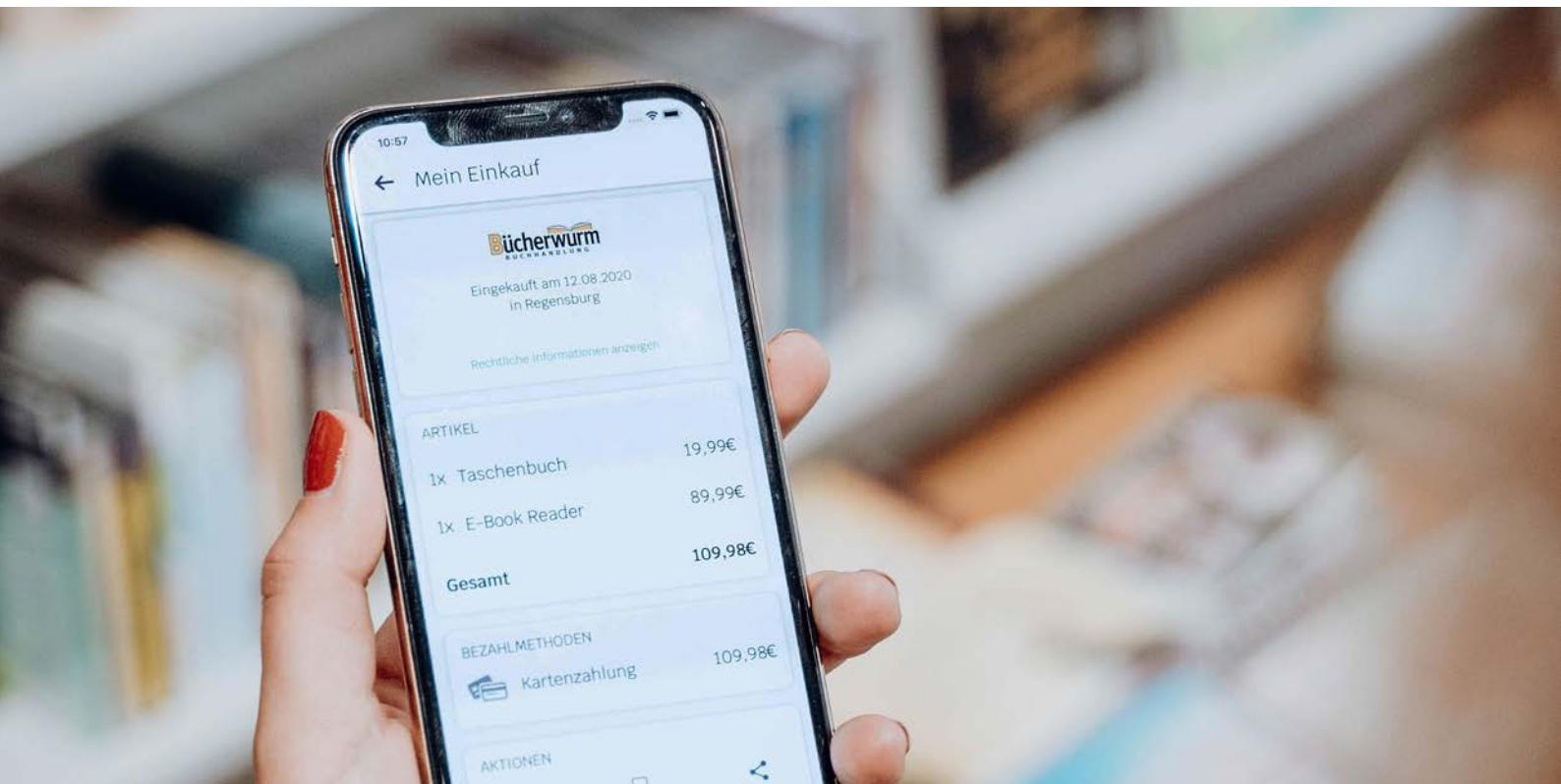
- RKW-Kompetenzzentrum (2018), „Mittelstand meets Startup 2018, Potenziale der Zusammenarbeit“
- Bundesverband Deutsche Startups e. V., PwC Deutschland, „Deutscher Startup Monitor 2020. Innovation statt Krise“
- Röhl, K.-H., Engels, B. (2021), „Mehr Kooperation von Start-ups und Mittelstand als Chance für Digitalisierung und Innovationen“, Wirtschaftsdienst, Heft 5, 2021

Autorin



Claudia Behrendt ist Lead der Hub Agency, Operator der Digital Hub Initiative und verantwortet u.a. die Kommunikation.

Sie verantwortet seit 2013 verschiedene Digitalisierungsprojekte in Unternehmen und Start-ups. Die Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz besteht aus zwölf Digital Hubs mit unterschiedlichen Technologie- und Industrieschwerpunkten. Diese bilden ein starkes Netzwerk, das den Austausch von technologischer und wirtschaftlicher Expertise, Programmen und Ideen ermöglicht.



Carina Freundl

Servus Zettelchaos: Wie eine Buchhandlung und ein Technologie-Start-up der Thermo-papierverschwendung den Kampf ansagen

Der Aufschrei zum Start der Kassenbonpflicht im Januar 2020 war groß. Bilder von Papierhaufen gingen durch die Medien, eine Protestaktion transportierte eine Million Bons nach Berlin und lud sie vor dem Reichstagsgebäude ab. Auch Lea Frank störte sich an den herumfliegenden Kassenbons in ihrem Geldbeutel - und gründete deshalb zusammen mit Tobias Gubo und Patrick Göttler das Tech-Unternehmen anybill. Das Unternehmensziel: Zu jeder Zahlung dort einen digitalen Kassenbon, wo Verbraucher:innen von heute Belege erwarten. Das deckt sich auch mit der neu entstandenen Herausforderung kleiner und mittlerer Unternehmen, die Belegausgabepflicht zufriedenstellend umzusetzen.

Aktuell arbeiten nur 36 Prozent der KMU in Deutschland mit einem Start-up zusammen.¹ Derweil schafft die Digitalisierung genau dafür fruchtbaren Boden: Etablierte

¹ RKW Kompetenzzentrum (2021): Mittelstand meets Startup 2021. Potenziale der Zusammenarbeit.

Unternehmen bauen auf einen großen Erfahrungsschatz, sie haben sich ihre Position auf dem Markt und bei den Kundinnen und Kunden bereits gesichert. Start-ups stehen hierbei noch am Anfang. Gleichzeitig macht der digitale Wandel Innovationen auch bei kleinen und mittelständischen Betrieben unerlässlich - Innovationen, die Jungunternehmen oft anbieten.

Die Regensburger Buchhandlung Bücherwurm hat dieses Potential genutzt und arbeitet seit letztem Jahr mit dem Start-up anybill zusammen. Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel hat mit beiden Unternehmen über ihre Motivation, die Vorteile und eventuelle Herausforderungen bei der Zusammenarbeit gesprochen.

Kompetenzzentrum Handel: *Seit Jahren ist die Digitalisierung in aller Munde. Gleichzeitig wird Deutschland vorgeworfen, in Sachen Digitalisierung zu langsam zu sein. Warum habt ihr euch entschieden, ein Unternehmen im Digitalisierungsumfeld zu gründen?*

Simon Rieger (Head of Marketing bei anybill): Das war keine direkt bewusste Entscheidung, dass explizit ein Tech-Unternehmen gegründet werden muss. Die Gründung von anybill basiert rein auf der Vision von Co-Gründerin Lea Frank, die eine Lösung für ihr Zettelchaos in ihrem Geldbeutel beabsichtigt hatte. Sie dachte sich, dass es doch in einem digitalen Zeitalter auch möglich sein muss, den Kassenbon digital auszustellen. Immerhin machen wir fast alles – bzw. ziemlich viel und Tendenz steigend – mit dem Smartphone.

Die Belegausgabepflicht führt bei zahlreichen Gastronomie- und Handelsbetrieben zu Papierbergen, viele sind auf der Suche nach Lösungen. Mit wie vielen Händler:innen arbeitet ihr schon zusammen? Wie viele bieten schon aktiv digitale Kassenbons in ihrem Laden an? Und wie viele sind in Planung?

Die Zahl der Händler:innen steigt stetig an. Dabei unterstützen uns vor allem unsere starken Kassensoftware-Partner. Die exakte und aktuelle Anzahl an Stores listen wir auf unserer Website auf. So finden Kund:innen alle Läden und Gaststätten, die digitale Kassenbons ausstellen.

Welche weiteren Branchen sind für eine Zusammenarbeit für euch besonders attraktiv?

Jede Branche, die Kassenbons, Bewirtschaftungsbelege, Quittungen oder Belege ausstellt. Wir arbeiten zudem bereits mit großen Handelsunternehmen zusammen, die wir aktuell allerdings leider nur begrenzt kommunizieren dürfen.

Euer Unternehmen sitzt in Regensburg. Gibt es da einen „Heimvorteil“ oder kommen Unternehmen aus ganz Deutschland auf euch zu?

Seit Oktober 2021 haben wir auch einen Unternehmenssitz in München. Bei anybill arbeiten alle entweder in Regensburg, München oder remote. Unser Sales-Team verwendet zudem ausschließlich öffentliche Verkehrsmittel, mittels denen sie unsere Partner in ganz Deutschland besuchen.

Mit der Technologie von anybill sparen die Unternehmen viel Thermopapier ein und leisten damit einen wertvollen Beitrag zum Umweltschutz. War euch dieser Nachhaltigkeitsbezug schon bei der Gründung wichtig? Und ist der Nachhaltigkeitsaspekt ein überzeugender Faktor für Unternehmen?

Ja, definitiv. Umweltschutz ist ein Thema, das uns und natürlich auch zahlreichen Unternehmen am Herzen liegt. Und ja, vermutlich ist das für viele Unternehmer:innen dann auch ein Grund, weshalb sie auf digitale Kassenbons umstellen möchten.

Wie aufgeschlossen sind besonders kleine und mittelständische Unternehmen eurer Erfahrung nach in Sachen Digitalisierung? Hat Corona die Lage verbessert oder sind nach den Lockdowns alle wieder in alte Verhaltensmuster zurückgekehrt?

Corona hat uns im Zuge digitaler Speisekarten, QR-Code-Logins etc. durchaus ein wenig in die Karten gespielt. Erklärungsbedarf hinsichtlich des Nutzens und der Funktionsweise des Scans von QR-Codes haben wir wenig bis kaum. Unternehmen jeder Größe und Branche begegnen uns unterschiedlich. Viele setzen auf moderne Technologien und auch auf den digitalen Kassenbon. Dass gerade KMU besonders zurückhaltend oder kritisch sind, kann ich daher absolut nicht bestätigen.

Welche Hürden sind euch bei der Zusammenarbeit mit KMU begegnet? In welchen Bereichen kommt es häufig zu Anlaufschwierigkeiten und wie geht ihr damit um?

Wir sind hier vor allem von unseren starken Partnern abhängig, die uns bei der Integration in ihr bestehendes und erweiterbares Kassensystem unterstützen. Händler:innen müssen digitale Kassenbons nur noch anbieten wollen. Wir sind gerüstet.

Wie reagiert ihr, wenn Unternehmer:innen und Kund:innen euch mit Skepsis begegnen?

Wir versuchen mit unseren besten Argumenten zu überzeugen, Argumente zu den Themen Nachhaltigkeit, Kostenersparnis sowie neue digitale Kontaktpunkte zu Kund:innen etc. Im Gespräch lässt sich anfängliche Skepsis dann oft beheben und offene Fragen können geklärt werden.

Welche Vorteile seht ihr in der Zusammenarbeit von KMU und Start-ups – für euch und für die Unternehmen?

Gemeinsam schaffen wir mit allen Partnern eine Infrastruktur für digitale Kassenbons. Händler:innen positionieren sich als innovatives Unternehmen, sparen umweltschädliches Thermopapier ein und erreichen Kund:innen mit neuen Kontaktpunkten.

Wir möchten uns gerne ein gemeinsames Projekt von euch mit einem KMU genauer anschauen: der digitale Kassenbon bei der Regensburger Buchhandlung Bücherwurm. Wie kam die Zusammenarbeit zustande?

Die Geschäftsführung der Buchhandlung Bücherwurm ist seit Beginn der Gründung im Dezember 2019 ein Fan von anybill. Seitdem haben wir die Realisierung ihres Wunsches, digitale Kassenbons bei ihnen an der Kasse auszustellen, verfolgt und schlussendlich auch realisiert.

Über anybill

anybill verfolgt das Ziel, zu jeder Zahlung einen digitalen Kassenbon zu liefern – in Händler-Apps, Banking- und Payment-Apps oder ohne Applikation – dort wo Verbraucher:innen von morgen Belege erwarten. Für eine flächendeckende technische Abdeckung setzt anybill auf Kassenintegrationen und mit den flexiblen und skalierbaren API-Services haben Händler jeder Größe und Branche die Möglichkeit, digitale Belege auszustellen. anybill agiert dabei als technischer Enabler und ermöglicht über SDK-Module digitale Belege als Embedded Service in Dritt-Applikationen, wie Banking- oder Händler-Apps einzusetzen. anybill wurde im Dezember 2019 von Lea Frank, Tobias Gubo und Patrick Göttler gegründet und hat Standorte in Regensburg und München.

Simon Rieger ist Head of Marketing bei anybill. Er sieht in digitalen Kassenbons große Chancen für die digitale Kommunikation, um Kund:innen mit z.B. Content auf dem digitalen Kassenbon oder Kundenbindungsprogrammen zu erreichen.



Das Gründertrio Lea Frank (3. v. re.), Tobias Gubo (hintere Reihe, 5. v. li.) und Patrick Göttler (hintere Reihe, 3. v. li.) haben das Team des Tech-Start-up anybill auf mittlerweile über 25 Mitarbeitende ausgebaut. Head of Marketing Simon Rieger (hintere Reihe, 2. v. li.) gibt Einblicke in die Zusammenarbeit von Start-ups mit KMU. Quelle: anybill

Wenn ich als Unternehmer:in gerne den digitalen Kassenbon einführen möchte, wie läuft so ein Projekt ab?

Am besten ist es, Sie kontaktieren den Anbieter Ihres Kassensystems mit dem Wunsch, dass Sie digitale Kassenbons mit anybill ausstellen möchten und gleichzeitig kontaktieren Sie uns über das Portal unserer Website. Im Idealfall haben wir bereits eine Kooperation mit Ihrem Kassensoftware-Händler. Wenn nicht, werden wir uns dafür einsetzen.

Warum lohnt sich der digitale Kassenbon nicht nur für große Unternehmen, sondern auch für kleine Betriebe?

Kurz zusammengefasst kann man sagen:

1. Der digitale Kassenbon wird ein neuer Berührungspunkt zwischen dem Unternehmen und den Kund:innen von morgen sein.
2. Umweltschädlichen Kassenbon-Müll einzusparen, schadet keinem Unternehmen – im Gegenteil.

Wie knüpft ihr Kontakte zu KMU und anderen Unternehmen – auch mit Blick auf Corona und Veranstaltungsausfälle?

Kontakte konnten wir vor allem mit Online-Events und über unsere Online-Marketing-Kanäle knüpfen.

Werfen wir einen Blick in die Zukunft: Welche digitalen Themen werden zukünftig wichtig – für euer Unternehmen, aber auch allgemein? Welche Projekte stehen bei euch an?

Der digitale Kassenbon und somit die Technologie von anybill als Embedded Service (d.h. technische Module von anybill können in Applikationen Dritter genutzt werden) gewinnen in den nächsten Monaten und Jahren definitiv an Bedeutung.

Wir hatten im Oktober 2021 unsere zweite Finanzierungsrunde kommuniziert. Jetzt möchten wir vor allem unser Partner-Netzwerk und Akzeptanzstellen ausbauen und unser Team vergrößern.

Zum Abschluss noch eine Frage zum Arbeitsalltag bei anybill: Euer Geschäftsmodell dreht sich ja um ein digitales Produkt. Gerade im Handel, aber auch in der Gastronomie, Industrie und dem Handwerk wird immer wieder betont, wie wichtig es sei, digitale Elemente in den Arbeitsalltag zu integrieren. Wie sieht das bei euch aus? Wie digital arbeitet anybill?

Das gesamte Team arbeitet zu 100 Prozent digital mit Laptops und externen Bildschirmen. Dabei leben wir Flexibilität am Arbeitsplatz. Wir haben keine Office-Pflicht. Wenige arbeiten bei uns auch gerne remote, die meisten bevorzugen aber aufgrund unserer starken Teamdynamik das Büro.

Durch die Zusammenarbeit mit der Buchhandlung Bücherwurm hat nicht nur das Start-up anybill einen neuen Kunden gewonnen und sein Netzwerk ausgebaut. Neben Online-Beratung, Newsletter und Social Media hat auch die Buchhandlung mit dem digitalen Kassenbon ihren Digitalisierungsgrad weiter erhöht und macht sich somit fit für die Zukunft. Geschäftsführerin Johanna Röhl gibt Einblicke in ihre Ideen und ihre Strategie.

Über Buchhandlung Bücherwurm

Insgesamt gibt es die Buchhandlung Bücherwurm bereits seit über 30 Jahren. Der Ur-Bücherwurm wurde von Christian Röhl im Jahr 1988 gegründet. Seit 2005 gibt es die zweite Filiale in Neutraubling, die 2019 noch durch eine Filiale im KÖWE-Einkaufszentrum in Regensburg und 2021 in Nittendorf ergänzt wurde. Die Hauptfiliale befindet sich seit November 2019 nach dem Umzug vom Rennplatz nun in der wunderschönen Regensburger Altstadt.



Johanna Röhl leitet zusammen mit ihrem Ehemann Christian Röhl die Buchhandlung Bücherwurm.

Kompetenzzentrum Handel: *Sie nutzen bereits einige digitale Elemente in Ihren Buchhandlungen. Wie ist die Idee entstanden, den digitalen Kassenbon in ihren Buchhandlungen einzuführen?*

Johanna Röhl (Buchhandlung Bücherwurm): Wir fanden einfach die Idee, den Kassenbon nicht mehr ausdrucken zu müssen und ihn stattdessen der Kundschaft über einen QR-Code aufs Handy zu schicken, sehr überzeugend. Es ist ein Service für die Kund:innen, die ihre Bons nun gut geordnet, übersichtlich und verlustsicher aufbewahren können.

Für uns ist es außerdem ein weiterer Punkt, wie wir unser Unternehmen nachhaltiger aufstellen können, weniger Ressourcen verbrauchen und vor allem die giftigen Aufdrucke vermeiden und dabei sogar noch etwas Geld einsparen.

Wie sind Sie auf anybill aufmerksam geworden? Wie ist die Zusammenarbeit entstanden?

Das kam über unsere Tochter, die in München lebt und auch eher zufällig über Berichterstattungen

darauf aufmerksam wurde. Da anybill sogar ein Regensburger Unternehmen ist, ging es dann sehr schnell mit dem ersten Gespräch, zu dem wir Lea Frank zu uns in die Buchhandlung eingeladen haben.

Welche Erwartungen hatten Sie an das Projekt? Und wurden diese Erwartungen erfüllt?

Die Erwartungen an das Projekt waren und sind, dass möglichst viele Kundinnen und Kunden diese Möglichkeit nutzen. Der Kunde bzw. die Kundin haben bei uns weiterhin die Wahlmöglichkeit, auch ganz klassisch einen Papier-Kassenbon zu erhalten. Aktuell sind es noch nicht viele Kund:innen, die den digitalen Kassenbon nutzen, da das noch weitgehend unbekannt ist. Es erfordert momentan sehr viel Erklärungsaufwand, um unserer Kundschaft das Produkt zu erklären, aber die Resonanz ist fast immer positiv und immer mehr Kund:innen nutzen die Möglichkeit. Aber bei jedem Kunden kann man den zeitlichen Aufwand natürlich nicht betreiben, gerade wenn viel los ist. Ich bin aber überzeugt, dass sich der digitale Kassenbon so nach und nach durchsetzen wird und wir sind auch ein bisschen stolz darauf, dass wir hier zu den Pionieren gehören.

Welche Voraussetzungen mussten Sie im Laden vor Ort und im Backoffice schaffen?

Unsere Softwarefirma Eurosoft musste anybill in unsere Kassensoftware integrieren, was aber kein großes Problem war. Außerdem mussten wir einen zweiten kleinen Kundenbildschirm anschaffen, auf dem der QR-Code angezeigt werden kann, den die Kund:innen dann abfotografieren oder scannen. An der Kasse ist es auch für unsere Mitarbeitenden überhaupt nicht schwierig oder kompliziert, den digitalen Bon zu erzeugen. Es ist nur ein Tastendruck. Und die Bonerzeugung ist sowohl für die Kundschaft als auch für uns so absolut rechtskonform.

Wie reagieren Ihre Kund:innen auf die digitalen Kassenbons?

Die Kund:innen, denen wir das erklären, finden das eigentlich fast alle gut. Manche nehmen sich nicht gleich die Zeit, es tatsächlich gleich auszuprobieren, aber die Reaktionen sind durch die Bank positiv. Und gerade jüngere Kund:innen richten sich häufig ganz spontan direkt an der Kasse die anybill-App am Handy ein oder scannen den Code mit der Kamera-App und probieren das aus.

Welche Vorteile sehen Sie in der Zusammenarbeit von KMU und Start-ups? Und welche Herausforderungen?

Ein kleines Unternehmen wie wir kann sehr spontan und unbürokratisch auf neue Geschäftsideen von Start-ups eingehen. Solange keine großen Investitionen dafür notwendig sind, sind KMU sicher ideale Partner zum Austesten neuer Ideen, weil gerade auch die Hierarchien flach und die Entscheidungswege kurz sind.

Eine Herausforderung ist, wenn solche neuen Möglichkeiten mit hohen Kosten oder mit komplexen Abläufen verbunden wären, für die unter Umständen das Personal fehlt. Das war bei der Idee von anybill aber nicht der Fall.

Haben Sie vorher schon einmal mit einem Start-up zusammengearbeitet? Oder sind weitere Projekte in diese Richtung geplant?

Mit einem Start-up haben wir bisher noch nicht zusammengearbeitet, aber wir hatten schon verschiedene Projekte mit Studierenden im Zusammenhang mit unserer Buchhandlung und haben mit einer Zukunftsforscherin einmal einen mehrtägigen Workshop über

die „Buchhandlung der Zukunft“ abgehalten. Kurz gesagt, wir sind da grundsätzlich sehr offen und kreativ, auch bei neuen Formaten. Und wir hatten, vermittelt durch die Techbase hier vor Ort in Regensburg, jetzt auch schon junge Leute hier, die uns um Rat fragen bei der Entwicklung neuer Ideen im Handelsbereich.

Was würden Sie jemandem raten, der ein ähnliches Projekt plant?

Wir finden die Zusammenarbeit mit anybill sehr angenehm und auch inspirierend. Deshalb kann ich das hier nur empfehlen. Und es bringt durchaus auch viel Aufmerksamkeit, wenn man bei der Entwicklung kreativer neuer Modelle als Pionier mit dabei ist.

Bei uns hat sicher auch die Entwicklung solcher kreativer, ungewöhnlicher Modelle wie digitaler Kassensbon oder unsere Online-Buchberatung dazu beigetragen, dass wir heuer den deutschen Buchhandlungspreis erhalten haben. Engagement zahlt sich dann doch irgendwo aus!

Autorin



Carina Freund, M.A., hat Germanistik, Fachjournalismus und Unternehmenskommunikation in Regensburg und Würzburg studiert. Seit 2019 ist sie Mitarbeiterin für Marketing und Kommunikation bei der ibi research an der Universität Regensburg GmbH und unterstützt das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel in den

Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungen und Start-ups.

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel verfolgt das Ziel, insbesondere den mittelständischen stationären Einzelhandel bei der Digitalisierung zu unterstützen. Dabei werden wesentliche Fragen rund um das Thema Digitalisierung und den Handel von morgen beantwortet. Das Kompetenzzentrum Handel wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz gefördert.

Die Welt des Handels wandelt sich rasant – nicht zuletzt durch Digitalisierung und das Internet. Um aktuellen Fragen gerecht zu werden, bietet das Kompetenzzentrum Handel Informationen über ein breites Spektrum an Themen. Dazu gehören das digitale Bezahlen und Lieferkettenmanagement, Leitfäden zum Aufbau eines Online-Shops, Social Media und die Sichtbarkeit auf Suchmaschinen. Das Kompetenzzentrum Handel unterstützt Händlerinnen und Händler mit informativen Seminaren, Workshops, Leitfäden und Infoblätter – und bietet relevante Antworten auf die Fragen des digitalen Zeitalters im Unternehmen.

<https://kompetenzzentrumhandel.de>



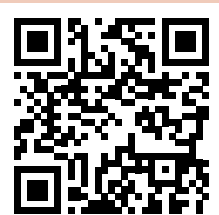
Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Handel

**In der Reihe Mittelstand-Digital Magazin WISSENSCHAFT TRIFFT PRAXIS
sind bisher erschienen:**

- Ausgabe 1: Usability betrieblicher IT-Anwendungen
- Ausgabe 2: Digitale Standards im elektronischen Geschäftsverkehr
- Ausgabe 3: User Experience - Positives Erleben betrieblicher IT
- Ausgabe 4: Neue Formen des Home Experience Design
- Ausgabe 5: Digitale Bildung: Kompetenzen für die digital-unterstützte Wertschöpfung
- Ausgabe 6: Usability und User Experience in der Arbeitswelt von morgen
- Ausgabe 7: eBusiness-Standards als Wegbereiter für Industrie 4.0
- Ausgabe 8: Digitale Geschäftsmodelle: Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele
- Ausgabe 9: Digitale Produktionsmittel im Einsatz
- Ausgabe 10: Digitales Recht & Sicherheit
- Ausgabe 11: Arbeiten in der digital vernetzten Welt
- Ausgabe 12: Vernetzte Wertschöpfung
- Ausgabe 13: Digitale Daten
- Ausgabe 14: Nachhaltigkeit und Digitalisierung
- Ausgabe 15: Handel und Gastgewerbe
- Ausgabe 16: Sicherer Datenaustausch

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.





www.mittelstand-digital.de

ISSN (Print) 2198-8544
ISSN (Online) 2198-9362