



WENN DIE ALTEN SICH FÜR DIE WELT DER JUNGEN INTERESSIEREN

Etablierte Unternehmen können von Start-ups viel lernen: schnelles und agiles Arbeiten, digitale Lösungsansätze, disruptive Geschäftsmodelle und modernes Denken.

KONFLIKT DER GENERATIONEN

Mittelständische Unternehmen investieren verstärkt in **Start-ups**. Die kleinen und agilen Neugründungen bieten den Traditionsunternehmen viel: eine moderne Sichtweise, Zugang zu neuen Geschäftsmodellen. Doch damit die Zusammenarbeit klappt, müssen beide Seiten einiges beachten.

Text Lena Herrmann

Wie gut sich mittelständische Traditions Häuser und Jungunternehmer verstehen, das zeigte sich im März in München. Bereits das vierte Mal in Folge initiierte das Herrenmodegeschäft Hirmer in der Münchner Fußgängerzone die Aktion „Kauf lokal“. Dabei lud der Modehändler junge Unternehmen ein, sich knapp zwei Wochen lang in den Räumen des Modehauses zu präsentieren. In diesem Jahr waren 80 junge, hippe Marken aus den Bereichen Food, Mode, Beauty und Freizeit eingeladen. Und nicht nur beim Herrenausstatter Hirmer waren sie zu sehen, auch die zwei Münchner Mittelständler Bettenrid und Sporthaus Schuster beteiligten sich an der Aktion. Alle drei Unternehmen, die seit Generationen in der bayerischen Landeshauptstadt ihrem Geschäft nachgehen, holen sich mit den Start-ups frischen Wind ins Haus, verjüngen ihr Image, frischen ihr Know-how in Bereichen wie Digitalisierung auf und sprechen neue Kunden an. Die Youngsters hingegen profitieren von der Erfahrung, der starken Marke und den Vertriebswegen der Älteren.

So einfach wie in München könnte es eigentlich immer sein, wenn Familienunternehmen und Start-ups aufeinandertreffen, schließlich haben beide Seiten einen Nutzen von einer Zusammenarbeit. Die Zeiten sind gut für Partnerschaften. „Die Welt disrumpt“, sagt Norbert Muschong, Geschäftsführer von Vorwerk Direct Selling Ventures. „Die Dinge ändern sich so schnell wie nie zuvor, alte Geschäftsmodelle überholen sich in einem nie da gewesenem Tempo. Da können die Älteren viel von den Jungen lernen.“

Doch es ist genau dieser Generationenkonflikt, der die Zusammenarbeit nicht ganz einfach macht. Es ist nicht die einfachste Beziehung zwischen Mittelständlern, die oft seit Generationen ihr Geschäftsmodell betreiben, und den Start-ups, die mit disruptiven Ideen etablierte Märkte verändern wollen. Oftmals kommt es gar nicht erst zu einem Erfahrungsaustausch. Laut einer Studie des Digitalverbands Bitkom geben 61 Prozent der mittelständischen Unternehmen ab 20 Mitarbeitern an, nicht mit Start-ups zusammen-

zuarbeiten. Unter den Mittelständlern mit 50 bis 499 Mitarbeitern beträgt der Anteil sogar 66 Prozent. Bei den Großen wird es dann deutlich weniger: Noch 41 Prozent der Firmen mit 500 oder mehr Beschäftigten verzichten auf die Zusammenarbeit mit Start-ups. Nur neun Prozent der befragten Unternehmen beteiligen sich finanziell an Start-ups.

Gleichzeitig haben beiden Seiten kaum eine Wahl, ob sie miteinander kooperieren. Traditionsunternehmen müssen mit den neuen Entwicklungen Schritt halten, müssen sich oft sogar neu erfinden, wenn sie nicht in der Bedeutungslosigkeit verschwinden wollen. Trauen sich die Älteren, auf die junge Generation an Unternehmern zuzugehen, werden sie für ihren Mut belohnt. 96 Prozent der KMU mit Kooperationserfahrung würden in Zukunft erneut mit einem Start-up zusammenarbeiten, fand eine Studie des RKW-Kompetenzzentrums heraus.

Jedoch: Es heißt Strukturen und Abläufe im Unternehmen zu etablieren, damit die Generationen von Machern und Unternehmern nicht aneinander vorbeireden. Nur wer gemeinsam an einem Tisch sitzt und die Sprache und Kultur des anderen versteht, der kann das Wissen des anderen auch für sich nutzen.

N°1 VORWERK HERAUSFORDERUNG WISSENSTRANSFER

Einer der größten Stolpersteine für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist der Wissenstransfer zwischen den Unternehmen. Neben meistens völlig verschiedenen Unternehmenskulturen gilt es einen großen Altersunterschied zu überwinden. Hinzu kommen hierarchische Unterschiede. „Der Wissenstransfer zwischen den Unternehmen ist das Schwierige an der Sache“, sagt Muschong, der einst bei Vorwerk im Vertrieb gearbeitet und 2007 dann die Venture-Abteilung des 1883 gegründeten Unternehmens aufgebaut hat.

Vorwerk Ventures konzentriert sich darauf, mit den Minderheitsbeteiligungen an den Start-ups nach einem Verkauf auch Geld zu verdienen. Dementsprechend müssen die Geschäftsmodelle nicht zum Kerngeschäft von →



Vorwerk passen. Derzeit hält Vorwerk an rund 15 Start-ups Minderheitsbeteiligungen, darunter ist auch der Öko-windelhersteller Lillydoo, der mit einem einzigartigen Abo- und Liefermodell die Eltern von sich überzeugen will. Ein vierköpfiges Team kümmert sich bei Vorwerk um die Beteiligungen.

Trotzdem will auch Vorwerk, der Wuppertaler Hersteller von Kobold-Staubsaugern und Thermomix-Küchengeräten, von den Beteiligungen auf einer anderen Ebene profitieren. „Venturing ist ein Hype, denn es funktioniert wie ein Radar“, sagt Muschong. Heißt: Wer sich beteiligen will, beschäftigt sich mit Start-ups und ihren Ideen und bleibt schon aus diesem Grund am Ball. „Verschiedene Themen wurden bei Vorwerk leichter zur Entscheidung gebracht, weil es Vorwerk Ventures gibt“, sagt Muschong. Es liegt an ihm und seinem Team, wie viel die einzelnen Abteilungen bei Vorwerk von den Beteiligungen erfahren.

Ebenfalls nicht ganz unwichtig für die Zusammenarbeit der Generationen ist die öffentlichkeitswirksame Bedeutung des Themas. Wer sich als mittelständisches oder familiengeführtes Unternehmen mit Start-ups und ihren Geschäftsmodellen beschäftigt, der wirkt in der Wahrnehmung der Kunden automatisch jünger und agiler: junge Unternehmen als Verjüngungskur für die ältere Generation an Firmen.

N° 2 ORTHOMOL INNOVATIONSTEAM ALS SCHNITTSTELLE

Deutlich jünger als Vorwerk ist der 1991 gegründete Mittelständler Orthomol. Auch der Anbieter von Nahrungsergänzungsmitteln will mit Start-up-Kooperationen am Puls der Zeit bleiben. Er engagiert sich jedoch ausschließlich bei Start-ups aus den Bereichen Sport, Medizin und Ernährung, wie beispielsweise bei Isaac Nutrition, einem Proteinpulver mit Insektenproteinen. Die Kooperation ist die erste, weitere sollen folgen. Das Lernen voneinander ist für Orthomol-Chef und neuen Investor (*Höhle der Löwen*) Nils Glagau die Hauptmotivation an der Beteiligung. „Wenn es den Gründern nur ums Geld geht, dann suchen sie sich besser eine Bank“, sagt er provokativ. Vor allem von der Gründerkultur der Start-ups soll sein Unternehmen profitieren, im Gegenzug verspricht er Unterstützung in Bereichen wie Marketing oder Vertrieb.

Dabei kommt dem fünfköpfigen Innovationsteam eine wichtige Rolle zu. Hier wird entschieden, welche Abteilungen bei Orthomol in das Start-up-Projekt involviert werden. Je nach Bedarf kommen Kollegen aus Marketing, Vertrieb oder Unternehmenskommunikation mit in die monatlichen Jours fixes zwischen Mittelständler und Start-up. Damit sollen die Kommunikation und der Wissensaustausch reibungslos funktionieren. Doch zu eng soll die Zusammenarbeit dann doch nicht werden. Glagau betont, dass er →



»In bewusst aufgebauten Partnerschaften sehen wir einen wichtigen Schlüssel zum Erfolg beim Aufbau neuer Geschäftsfelder.«

THORSTEN STREPPELHOFF, COO BEI EDDING

ausschließlich Minderheitsbeteiligungen anstrebt. „Ein Start-up soll ein Start-up bleiben“, sagt er. Zu groß sei sonst die Gefahr, den jungen Unternehmen die Dynamik, den Mut und den Spirit zu rauben.

N° 3 MIELE DIGITALISIERUNG INS HAUS HOLEN

Auch der 1899 gegründete Gütersloher Hausgerätehersteller Miele beteiligt sich an Start-ups in der Regel als Minderheitsgesellschafter. „Ziel ist, die Start-ups mit ihren Kernkompetenzen zu stärken und daran zu partizipieren. Dafür braucht es starke Gründerpersönlichkeiten – die auch Herr im eigenen Haus bleiben“, sagt Peter Hübinger, Leiter Geschäftsbereich Smart Home sowie Leiter des Werkes Electronic in Gütersloh. Seit 2017 unterhält Miele die Tochterfirma Miele Venture Capital, deren Geschäftsführung sich Hübinger mit zwei weiteren Kollegen teilt. Fünf Beteiligungen gibt es derzeit: Waschmal, Plant Jammer, Kptn Cook, Loadbee und Mchef. Dabei handelt es sich um Geschäftsmodelle, mit denen sich „Kundenerlebnisse mit Miele-Produkten und -Services oder unsere Wertschöpfungskette weiter verbessern beziehungsweise ergänzen lassen“. Im Hinblick auf das große Thema Smarthome, das Miele derzeit bespielt, ist eine digitale Ausrichtung der Start-ups zudem für das international agierende Traditionsunternehmen unerlässlich. Der Ältere lernt von den Jungen, wie Digitalisierung heute geht.

Dass Miele viel mehr als nur ein Geldgeber für junge Unternehmen sein soll, zeigt die Besetzung der Geschäftsführung bei Miele Venture Capital. Alle drei Geschäftsführer kommen aus dem Unternehmen und üben ihre Aufgaben bei der Venture-Tochter zusätzlich zu ihren eigentlichen Jobs aus. Neben Hübinger sind das Christian Kluge als Leiter Zentralbereich Controlling/Unternehmensentwicklung und Gernot Trettenbrein als Leiter Geschäftsbereich Hausgeräte. Mit den Doppelfunktionen und der Verankerung der Venture-Chefs in wichtigen Abteilungen des Unternehmens soll die Kommunikation zwischen Start-up und Traditionsunternehmen funktionieren. Darüber hinaus unterstützen Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen mit inhaltlichem Bezug zum jeweiligen Start-up, etwa aus dem Geschäftsbereich Smarthome bei App-Themen, diese als Mentoren.

N° 4 EDDING NEUE DIGITALE GESCHÄFTSFELDER

Wie sehr eine Zusammenarbeit Früchte tragen kann, zeigt der einstige Filzmarkerhersteller Edding, der sein Portfolio in den vergangenen Jahren kontinuierlich erweitert hat, um dem in digitalen Zeiten immer kleiner werdenden Stifte-

bedarf entgegenzuwirken. Längst verdient Edding auch Geld mit Nagellacken und Sprühdosen. Seit ein paar Jahren arbeitet das norddeutsche Familienunternehmen zudem mit dem Chemnitzer Start-up Prismade Labs zusammen, Mitte 2018 hat Edding die Anteile von 25,1 Prozent auf 50 Prozent erhöht. Längst ist aus der Partnerschaft ein Produkt entstanden, das unter dem Namen Edding vermarktet und verkauft wird: Der Edding Code ist eine Art unsichtbarer QR-Code, der mit dem Browser des Mobiltelefons ausgelesen werden kann.

Um dem neuen Produkt zu Erfolg zu verhelfen, hat Edding völlig neue Strukturen geschaffen: Für das künftig noch größer werdende Technologieportfolio hat Edding in München die Tochter Edding Tech Solutions gegründet. Sechs Personen sind derzeit in der bayerischen Landeshauptstadt damit beschäftigt, den Edding Code sowie den Industriedrucker Edding Compact Printer zu vermarkten. Die technische Weiterentwicklung des Edding Codes liegt hingegen weiterhin bei Prismade Labs. „In bewusst aufgebauten Partnerschaften sehen wir einen wichtigen Schlüssel zum Erfolg beim Aufbau neuer Geschäftsfelder“, sagt Thorsten Streppelhoff, COO bei Edding. „Das erklärte Ziel der Kooperation ist die Stärkung der Marke Edding und der strategische Aufbau neuer Geschäftsfelder in der digitalen Welt.“

Eine dreiköpfige Innovationsabteilung, das 2016 gegründete Corporate Innovation Management, ist im Headoffice in Ahrensburg parallel auf der Suche nach neuartigen Anwendungsfeldern oder Lösungen. Der gezielte Aufbau von Kooperationen ist dabei eine zentrale Säule. Explizit geht es nicht um den Verkauf der Anteile und einen möglichen Gewinn. „Die Entscheidung zur Beteiligung erfolgt demnach immer und ausschließlich aus dem Gesichtspunkt der nachhaltigen und langfristigen Partnerschaft zur Erweiterung und Stärkung unseres Marktes“, sagt Streppelhoff.

FAZIT

Im Gegensatz zu einem klassischen Veräußerungsgeschäft kosten derartige Partnerschaften zwischen Alt und Jung mehr Zeit und Geld. Es dauert, bis der richtige Weg gefunden ist, das Start-up so in die eigenen Unternehmensabläufe zu integrieren, dass es weder Identität noch Agilität und Innovationskraft verliert. Und es braucht Mitarbeiter, die in der Lage sind, Schnittstellen zu schaffen und als Vermittler beide Seiten einander nahezubringen. Erst wenn alle Mitarbeiter auf beiden Seiten die Motivation und den Nutzen hinter der Kooperation verstanden haben, kann es gelingen, den Generationenkonflikt zu überwinden und zu einem erfolgreichen Miteinander zu kommen. ¶