

Start a pilot project together?! But how?



**Zusammenarbeit von Corporates mit Startups –
Innovationen in der **Logistik** effizient einsetzen**

2021

Autoren (in alphabetischer Reihenfolge):

Christian Kille
Thorsten Schmidt
Wolfgang Stölzle
Victor Wildhaber

Herausgeber:

Digital Hub Logistics, Hamburg

© 2021

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung, auch auszugsweise, ist ohne Zustimmung der Herausgeber oder der Autoren nicht zulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN

Print: 978-3-9823269-0-0

Digital: 978-3-9823269-1-7



Horst Leonberger
Managing Director
Diehl Connectivity Solutions GmbH

DIEHL
Connectivity Solutions

Diehl Connectivity Solutions GmbH ist ein Systemintegrator für das Industrial Internet of Things und gehört zur Diehl-Gruppe mit Hauptsitz in Nürnberg. Als Partner für digitale Geschäftsmodelle entwickelt, implementiert und industrialisiert die Diehl Connectivity Solutions, mit Ihren Kunden, eine individuelle IoT-Infrastruktur vom Sensor bis zur Cloud. Der Fokus liegt dabei auf Daten äußerst energieeffizienter Sensoren, sowie der Integration dieser Daten in die kundeneigenen IT-Systeme.

Um die optimale Zustandsüberwachung und Datenübertragung zu gewährleisten, haben sich Fraunhofer IIS und die Diehl-Gruppe zusammengetan und eine eigene Funktechnologie entwickelt. Mit Reichweiten von bis zu 15 km und einer Batterielebensdauer bis zu 20 Jahren setzt MIOTY® – neue Maßstäbe – im Hinblick auf Übertragungssicherheit, Robustheit und Kosteneffizienz.

Die Diehl Connectivity Solutions GmbH bedient dabei verschiedenste Marktsegmente: von Industry & Construction über Campus Lösungen bis hin zur Logistik. Insbesondere im Logistik-Markt arbeitet die Diehl Connectivity Solutions eng mit Start-ups zusammen. Gemeinsam mit diesen erschließen wir ein wegweisendes digitales Geschäftsmodell, das ökologisches Wirtschaften mit handfesten Kostenvorteilen verbindet. Mit Start-ups können Innovationen entstehen und wir bei Diehl Connectivity Solutions möchten diese Innovationen gemeinsam mit den Start-ups verwirklichen und zum Erfolg führen. Dabei steht Diehl mit seiner hauseigenen Elektronik-Fertigung für schnelle Skalierung und mit Markt Knowhow zur Verfügung.

Egal ob mittelständisches Unternehmen, globaler Konzern oder Start-up: Wir sind der starke, kompetente Partner für die Industrie bei der Implementierung und Skalierung von sicheren, vernetzten Lösungen und erfolgreichen Geschäftsmodellen.



Dr. HSG Thomas Mazzurana
Innovation Manager
Gebrüder Weiss Gesellschaft m.b.H.



Für ein global agierendes Unternehmen wie Gebrüder Weiss stellt sich die Frage, wie Innovationen effizient realisiert und effektiv eingeführt werden können, nicht das erste Mal in seiner 500-jährigen Firmengeschichte. In einer Zeit rasanter technischer Entwicklungen und kontinuierlicher Erprobung neuer Geschäftsmodelle, erhält die Frage eine erhöhte Dringlichkeit.

Eine Antwort ist die Öffnung des Innovationsprozesses und die Zusammenarbeit mit Akteuren außerhalb des Unternehmens. Gerade Startups können dabei helfen, den Innovationsgrad eines traditionellen Corporates nachhaltig zu erhöhen. Die dabei bestehenden Hürden sowie erfolgsversprechende Rezepte für eine funktionierende Zusammenarbeit sind Inhalte der vorliegenden Studie, an der sich Gebrüder Weiss gemeinsam mit namhaften Partnern aus der Branche und renommierten Universitäten und Hochschulen beteiligt hat.

Die Ergebnisse geben spannende Einblicke in neue Formen der Kollaboration und deren Rahmenbedingungen und helfen durch die Erarbeitung von Dos und Don'ts das eigene Tun in kritischer Weise zu reflektieren. Der Mehrwert ist die Etablierung einer offenen Innovationskultur, die gewinnbringende Resultate für beide Seiten liefert – eine Win-Win-Situation für Corporates und Start-ups.



Hubert Borghoff
Leiter Logistik und Prokurist
GROUP7 AG International Logistics



GROUP7 wurde 2006 als internationales Logistikunternehmen mit Hauptsitz in München gegründet und ist heute mit rund 600 Mitarbeitern und 9 eigenen Niederlassungen an den wirtschaftlich strategischen Knotenpunkten Deutschlands vertreten. Das Dienstleistungsunternehmen erwirtschaftete in 2020 einen Umsatz von 150 Millionen Euro und verfügt über 195 internationale Stützpunkte, die für eine globale Präsenz sorgen. Intelligente Logistiklösungen für die Bereiche Luftfracht, Seefracht, Bahnverkehre von und nach Asien, Sea-Air- und Landverkehre, sowie individuelle Konzepte für Outsourcing auf dem logistischen Dienstleistungssektor stellen das Leistungsspektrum von GROUP7 dar. Das Unternehmen bietet weltweite Beschaffungs- und Distributionslogistik, maßgeschneiderte Dienstleistungen im Bereich Kontraktlogistik sowie Fulfillmentservices. Der Fokus liegt hierbei auf höchster Flexibilität und kundenorientierter Prozessabwicklung. Kompetenz durch jahrelange Erfahrung in der Transport- und Logistikbranche machen GROUP7 zu Ihrem zuverlässigen Partner. Dabei unterstützt GROUP7 unter anderen seit Jahren Start-ups aus der Dienstleistungsbranche und hat bei der Studie sehr gerne mit entsprechendem Input mitgewirkt.



Stefan Borggreve
Chief Digital Officer (CDO)
Hellmann Worldwide Logistics SE & Co. KG



Hellmann hat sich seit seiner Gründung 1871 zu einem der großen internationalen Logistikanbieter entwickelt und ist mit einem weltweiten Netzwerk von 489 Büros in 173 Ländern mit mehr als 19.500 Mitarbeitern vertreten. 2019 erzielte die Hellmann-Gruppe mit 10.743 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 2,42 Milliarden Euro. In diesem Jahr blickt Hellmann auf stolze 150 Jahre Firmengeschichte zurück, richtet seinen Blick aber auch auf aktuelle Entwicklungen und vor allem auf zukünftige Innovationen. Mit leistungsstarken Produkten bietet Hellmann jederzeit die passende Lösung für die komplexen Logistikanforderungen seiner Kunden und setzt dabei auf zukunftsweisende digitale Services für maximale Transparenz und effizientere Supply Chains.

Vor diesem Hintergrund hat sich Hellmann Worldwide Logistics, gemeinsam mit einem renommierten Konsortium, im Rahmen dieser Studie intensiv mit der Zusammenarbeit von Corporates und Start-ups beschäftigt und wie man Innovationen in der Logistik strukturiert vorantreiben kann. Die vorliegende Studie liefert Ihnen interessante Ergebnisse zu den Handlungsempfehlungen und der Dos and Don'ts vom Screening bis hin zur Kooperation und hält einen Leitfaden zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit Start-ups parat, gleicht Kooperationsformen und Ziele miteinander ab und stellt Best Practices in Mini Cases zur Verfügung.

Ich wünsche Ihnen beim Lesen viele gute Erkenntnisse und ein gutes Gelingen in der Zusammenarbeit mit den richtigen und passenden Start-ups in der Logistikbranche.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary.....	5
1 Zielsetzung und Vorgehensweise – Welchen Nutzen liefern die Studienergebnisse?.....	6
2 Start-ups, Innovationen und Logistik in der Supply Chain – Strukturierung und Eingrenzung	8
3 Vom Screening zur Kooperation – ein Leitfaden zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit Start-ups	12
3.1 Lebenszyklus der Kooperation zwischen Corporates und Start-ups	12
3.2 Die Schrittfolge zur Realisierung einer erfolgreichen Kooperation	15
4 Orientierungshilfe für die Experimentalküche statt Kochbuch als Leitfaden	18
4.1 Schritt 1: Reifegrad des Start-ups und Form des Corporates.....	18
4.2 Schritt 2: Fit der Ziele	18
4.3 Schritt 3: Schlüsselfaktor Rahmenbedingungen.....	21
4.4 Schritt 4: Abgleich von Kooperationsform und Zielen	22
5 Dos und Don`ts der Zusammenarbeit von Corporates mit Start-ups – Zusammenfassung der Ergebnisse.....	24
5.1 Dos und Don`ts für Corporates	24
5.2 Dos und Don`ts für Start-ups	25
6 Interessante Quellen.....	26
7 Anhang: Mini Cases aus der Praxis	28

Executive Summary

Wie können Corporates und Start-ups fruchtbar zusammenarbeiten? Was sollte getan, was vermieden werden? Und wie können sich geeignete Partner überhaupt finden? Um diese Fragen zu beantworten, wurden nicht nur zahlreiche Quellen analysiert (eine Auswahl findet sich in Kapitel 6), sondern auch umfangreiche Interviews mit 13 Unternehmensvertreterinnen und -vertretern durchgeführt (siehe Kapitel 1), die bereits Kooperationen in unterschiedlichen Formen eingegangen sind (die Zusammenfassungen der Gespräche sind in Kapitel 7 zu finden).

Auf Basis einer klaren Definition von *Start-ups* inkl. Reifegrad und *Innovation* in der Logistik (siehe Kapitel 2) wurde statt eines in diesem Umfeld oft zu findenden *Kochbuchs* der Ansatz der *Experimentalküche* verfolgt, bei dem Corporates und Start-ups nicht in Strukturen gepresst werden. Es hat sich gezeigt, dass bei einer strukturierten Schrittfolge mit flexiblen Fragestellungen zahlreiche Reibungsverluste und

Frustrationen vermieden werden können, die sich über den gesamten Lebenszyklus der Kooperation zwischen Corporate und Start-up ergeben können (siehe Abschnitt 3.1). So werden eher Rahmen definiert und Leitplanken gesteckt, um eine Orientierung im Findungsprozess zu geben (siehe Kapitel Abschnitt 3.2). Dabei werden vier Schritte definiert, bei denen insbesondere die Ziele der Partner im Mittelpunkt stehen, um die adäquate Kooperationsform zu finden und erfolgreich in der Zusammenarbeit zu sein (siehe Kapitel 4). Diese Schrittfolge sollte ausreichend konkret sein, damit die Partner die wichtigsten Fragen vor dem Eingehen einer Kooperation klären können. Auch wenn die Formalien geregelt und die Abstimmungen entsprechend im beiderseitigen Verständnis erfolgt sind, sollten weitere *Dos und Don'ts* beachtet werden, die bei einer strukturierten Vorgehensweise gerne außer Acht gelassen werden. Diese setzen sich wie folgt zusammen (siehe Kapitel 5):

Corporates

Dos:

1. **Offenheit gegenüber alternativen Vorgehensweisen des Start-ups im Innovationsprozess, in der Zusammenarbeit und hinsichtlich der Rahmenbedingungen**
2. Besprechung und Abstimmung der administrativen Rahmenbedingungen wie Budget, Abrechnung, Form der Kooperation etc. schon im Vorfeld
3. Höhere Risikobereitschaft und größere Fehlertoleranz

Don'ts:

1. **Zeigen von Überheblichkeit bzw. Arroganz gegenüber den jungen Unternehmen und ihren Fehlbarkeiten**
2. **Lange Prozesse aufgrund von unklaren internen Verantwortlichkeiten**
3. Einengen der Zusammenarbeit auf die Bedürfnisse des Corporates
4. Aufbau von unrealistischen Erwartungen hinsichtlich Zeit und Ergebnis

Start-ups

Dos:

1. **Platzierung von Schnelligkeit, Flexibilität und niedrigen Initialkosten als Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten (IT-)Unternehmen und Ausgleich für erhöhtes Risiko**
2. Aufbau von Vertrauen durch Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit und Verständnis für die Bedürfnisse
3. Gewinnen von Fürsprecherin/Fürsprecher im Corporate (Key Account)
4. Kompetenter, organisierter und lernender Vertrieb mit Markt-Knowhow und authentischem Auftreten

Don'ts:

1. **Fehlende Kenntnis über die konkreten Bedürfnisse in der Branche und des Kunden**
2. Keine Kenntnis über die Schnittstellen zu anderen Projekten und Kooperationen
3. Zeigen von Überheblichkeit bzw. Arroganz gegenüber den etablierten Corporates und ihren Strukturen

1 Zielsetzung und Vorgehensweise – Welchen Nutzen liefern die Studienergebnisse?

Wie können Innovationen im Wirtschaftsbereich Logistik effizient und effektiv eingeführt werden? Welche Möglichkeiten gibt es, die Innovationskraft der Unternehmen in der Logistik zu steigern? Diese Fragestellungen treiben etablierte Corporates an, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Es gibt dafür zahlreiche Strategien und Lösungen. Eine davon ist, die Energie und Innovationskraft der jungen Unternehmen, insbesondere der Start-ups, zu nutzen. Im Mittelpunkt dieser Studie steht die Frage, wie eine Zusammenarbeit für beide Partner erfolgreich gestaltet werden kann.

Diese generelle Zielsetzung treibt die vorliegende Untersuchung (siehe Abbildung 1). Dabei werden

- Innovationsverständnis und Start-ups in der Logistik abgegrenzt und in Merkmalskarten strukturiert,
- zu berücksichtigende Rahmenbedingungen zusammengestellt sowie
- Fallbeispiele und Experteninterviews analysiert und in Mini Cases zusammengefasst,
- um Handlungsempfehlungen in Form von besonders relevanten *Dos* und *Don'ts* aufzustellen.

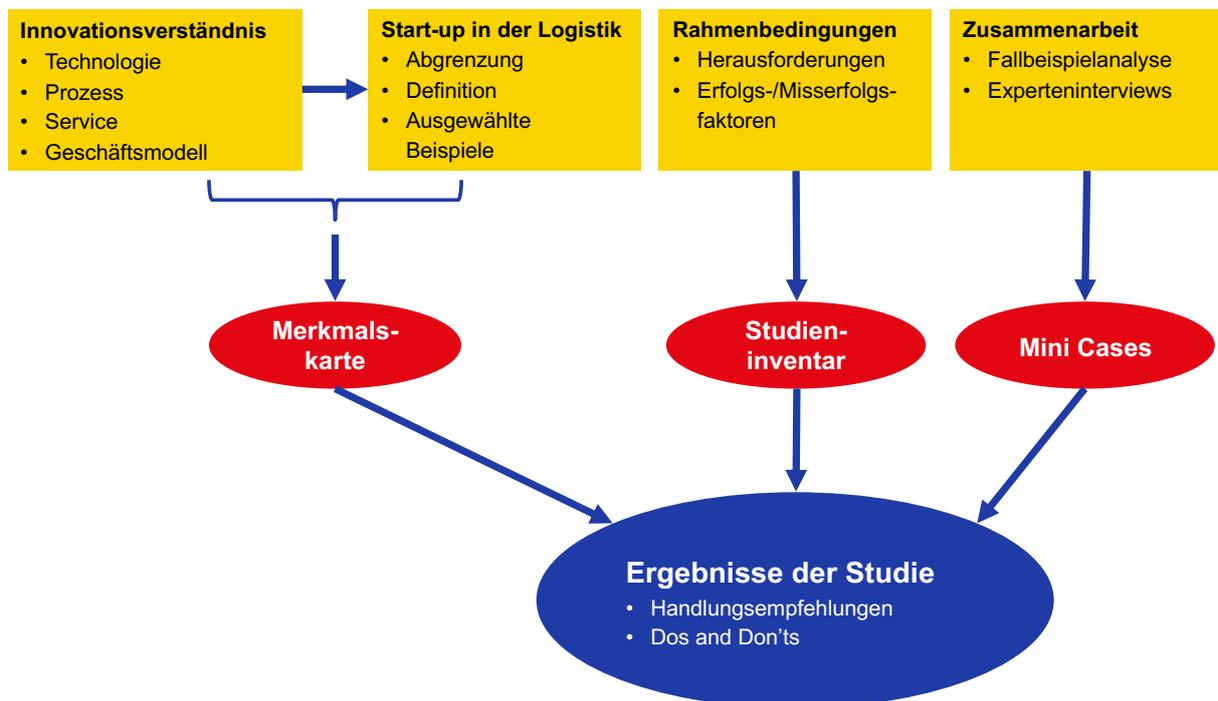


Abbildung 1: Zielsetzung und Struktur

Vor diesem Hintergrund gilt es zu untersuchen, wie aus Sicht von Corporates das Screening von Start-ups durchgeführt werden sollte, wie der Lebenszyklus der Zusammenarbeit mit Start-ups aussehen

kann und welche Kooperationsmodelle existieren (siehe Abschnitt 3.1). Der Fokus liegt dabei auf der operativen Zusammenarbeit im Rahmen der Entwicklung von Innovationen – Finanzierungsmodelle oder

reine M&A-Vorhaben sind dagegen nicht Inhalt der vorliegenden Untersuchung. Darauf aufbauend wird eine Schrittfolge entwickelt, die erkennen lässt, ob die Partner das gleiche Ziel verfolgen, welche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen sind und welche Kooperationsform jeweils adäquat erscheint (siehe Abschnitt 3.2 in der Übersicht und in Kapitel 4 im Detail). Handlungsempfehlungen in Form von gewichteten Listen mit *Dos* und *Don'ts* für Corporates und Start-ups sensibilisieren für einen geeigneten Umgang in der Kooperation (siehe Kapitel 5).

Die in Abbildung 2 dokumentierte Vorgehensweise zeigt, dass neben Recherchen auch die Praxis aktiv eingebunden wurde. Dafür stehen Interviews mit sechs Corporates und sieben Start-ups, die in Form von sieben Mini Cases zusammengefasst wurden (siehe Kapitel 7). Die Erkenntnisse daraus wurden mit den Praxispartnern validiert. Im Anschluss haben 22 Unternehmensvertreter die Handlungsempfehlungen gewichtet, aus der sich die wichtigsten *Dos* und *Don'ts* ergeben, welche die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zusammenfassen (siehe Kapitel 5).

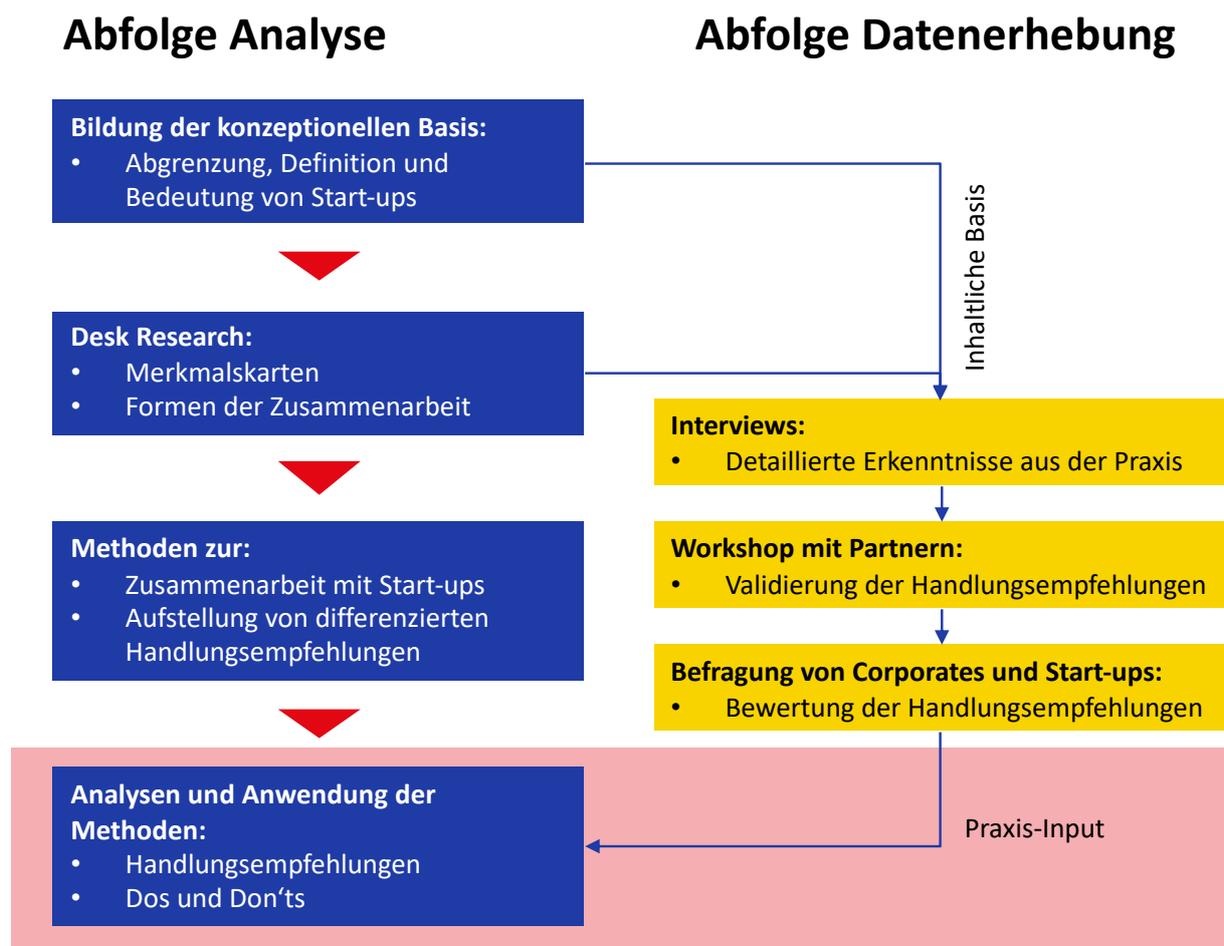


Abbildung 2: Vorgehensweise

2 Start-ups, Innovationen und Logistik in der Supply Chain – Strukturierung und Eingrenzung

Die bahnbrechenden Erfolgsgeschichten der Firmengründungen aus dem Silicon Valley lassen im globalen Wettbewerb keine Nation, Region oder Stadt kalt: Die Etablierung und Unterstützung einer erfolgreichen Gründerszene gehört zur Pflichtaufgabe jedweder Kommunalpolitik und potentielle Beteiligungen locken Finanziers stärker als je zuvor (freilich mit ungewissem Erfolg). Auf dem Arbeitsmarkt wird gern der Nimbus des völlig abweichenden Arbeitsumfeldes in neu gegründeten Unternehmen gepflegt, auch mit dem Ziel verbunden, vielversprechende Berufsanfänger frühzeitig an sich zu binden.

Start-up vs. Existenzgründung

Bei einem Start-up steht die Unternehmensgründung mit Fokus auf Wachstum und Gewinn im Vordergrund.

Bei einer Existenzgründung steht dagegen die Absicherung der Existenz im Vordergrund. Auch mangelt es bei vielen Gründungen an einer innovativen Idee, um sie als Start-up einstufen zu können.

Gerne schmücken sich frisch gegründete Unternehmen daher gleich mit dem Siegel *Start-up*. Dennoch gibt es bei der Begriffswahl feine Unterschiede, denn nicht jede Neugründung entspricht der Bezeichnung *Start-up* im eigentlichen Sinne. Wenngleich keine formaljuristische Definition des Start-up-Begriffs existiert, ist ein wenig Begriffshygiene für die weitere thematische Auseinandersetzung innerhalb dieser Studie essentiell. Fortan soll unter einem Start-up in der Logistik Folgendes verstanden werden:

Ein Start-up ...

- ist ein **kürzlich gegründetes** Unternehmen, d. h. nicht älter als sieben Jahre (in manchen Quellen gelten auch andere Zeiträume, bei der KfW bspw. fünf Jahre),
- mit **Innovationsorientierung**, d.h. es verfolgt eine innovative Geschäftsidee oder besitzt ein innovatives Alleinstellungsmerkmal,
- diese Geschäftsidee hat (hohes) **Wachstumspotential**, das Unternehmen ist auf Wachstum ausgerichtet, und
- mit **unterschiedlicher, aber vorhandener Finanzierungsform**, d.h. die erfolgreiche Gründung ist bereits vollzogen.

Nicht jedes Jungunternehmen lässt sich also in zutreffender Weise mit Start-up titulieren. Die bestehende Finanzierung dient als Abgrenzung zur reinen Geschäftsidee – unabhängig von deren Qualität. Auch ist nur dann im Sinne dieser Studie eine Kooperation mit einem Corporate – einem etablierten Unternehmen – möglich. Die innovative Idee grenzt zugleich zur reinen Beratung ab, ebenfalls völlig unabhängig von der thematischen Schwerpunktsetzung eines Beratungsangebots. Eine Beratung ist im Allgemeinen auch nicht schutzfähig.

Im Hinblick auf den hier gesetzten Logistikbezug liegt die Innovationsorientierung zwingend im Bereich der Logistik, wenngleich dieser im vorliegenden Verständnis weit gefasst wird. Auch wenn das Ziel der Studie keine Marktanalyse und schon gar kein Ranking der besten Start-up-Ansätze im Logistikbereich sein soll, lohnt sich mit dieser Begriffseinordnung ein vergleichen-

der Blick auf die durchaus vielfältige Logistik-Start-up-Welt.

Es lässt sich schnell feststellen, dass die innovative Idee

- überwiegend im Bereich Digitalisierung liegt, dabei
 - häufig im Bereich der Transport- und Lieferdienstleistungen, d.h. an der Schnittstelle Hersteller oder Handel zum Endkunden liegt,
 - ebensolche Transport- und Lieferdienstleistungen unter Einbeziehung des Endkunden als Serviceinstanz betrifft, z.B. für Einkaufsservices,
 - häufig mit Fokus auf App-gesteuerte Services entwickelt ist,

- vielfältige Service-Plattformen zur Suche von (Lkw-)Fahrern, Frachtraten usw. umfasst,

- ebenso häufig im Bereich Künstlichen Intelligenz (KI) bzw. KI-Anwendung angesiedelt ist.

Kooperationsfähig?

Im Fokus der Studie steht die Kooperation im Sinne einer Zusammenarbeit, nicht jedoch im Sinne einer potentiellen Beteiligung.

Nicht alle innovativen Geschäftsideen eignen sich für eine potenzielle Kooperation. Ist die Geschäftsidee an der Schnittstelle zwischen Unternehmen oder zwischen (verschiedenen) Unternehmen und (vielen) Endkunden positioniert, kann die Fokussierung auf einen Marktakteur die Geschäftsidee gefährden. Es bestehen dann wenig Perspektiven für eine erfolgreiche Zusammenarbeit Corporate-Start-up.

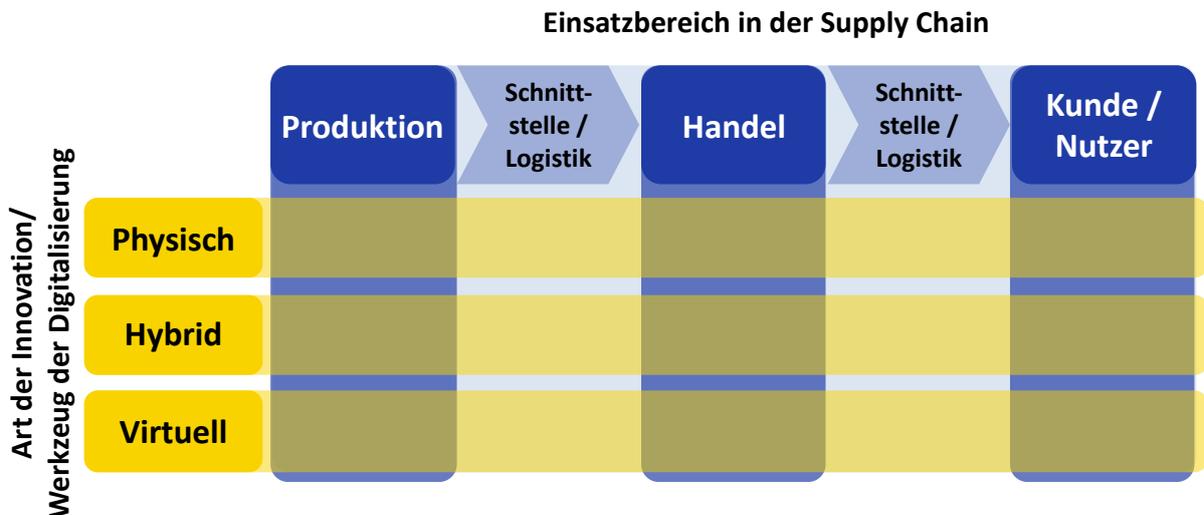


Abbildung 3: Merkmalskarte Art der Innovation und Einsatzbereich

Für eine Einordnung der nachfolgend besprochenen Case-Studies sollen verschiedene Grafiken dienen, die einen schnellen Überblick der Start-ups ermöglichen sollen. Die Einteilung der innovativen Idee, die im Fokus der Untersuchung steht, orientiert sich an der Studie *Digitalisierungswerkzeuge in der Logistik: Einsatzpotenziale, Reifegrad und Wertbeitrag*, welche vom

selben Autorenteam erstellt wurde (unter <http://logistik-digitalisierung.de/> kostenlos verfügbar). Dabei ist zu beachten, dass damit nicht das Start-up als Ganzes, sondern eine konkrete Initiative des Start-ups eingeordnet wird. Ein Start-up mit unterschiedlichen Innovationen könnte so durchaus verschiedene Bereiche abdecken. Bei den nachfolgenden Mini-Cases steht

jeweils ein konkretes Projekt bzw. Vorhaben im Fokus. Abbildung 3 zeigt eine Merkmalskarte zu Art und Einsatzbereich der Innovation. Die Innovationen können entlang der gesamten logistischen Kette zum Einsatz gelangen oder nur an speziellen Schnittstellen und dabei auf bestimmte Typen der Digitalisierungsart zurückgreifen.

Abbildung 4 soll darauf aufbauend einen Überblick zum Einsatzpotential der Innovation liefern. Dabei geht es nicht um eine

eindeutige Abgrenzung in eines der vier Felder, sondern vielmehr um eine Erfassung der Schwerpunkte der Innovation. Es ist denkbar, dass bspw. mittels einer speziellen Erfassungstechnologie (Technologie/Produkt) Serviceleistungen generiert werden, die zu völlig neuen Prozessen und/oder Geschäftsmodellen führen – also alle vier Bereiche berührt werden. Die meisten erfassten und untersuchten Innovationen können aber deutlich konkreter eingeordnet werden.

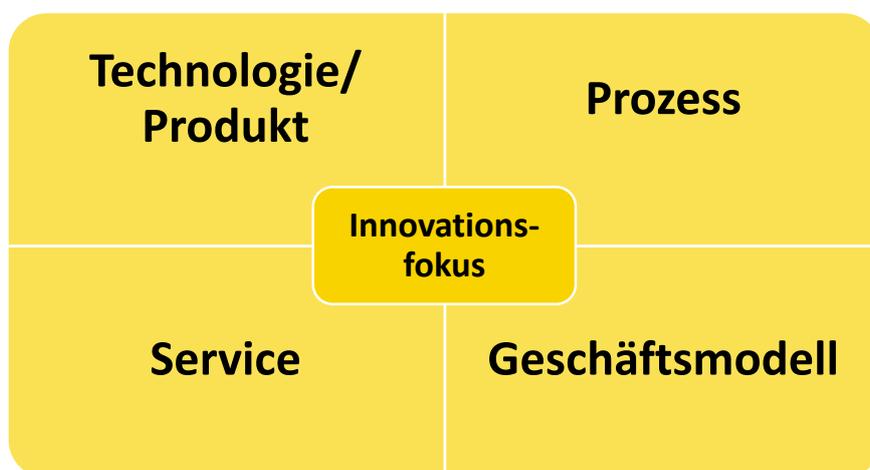


Abbildung 4: Innovationslandkarte mit vier Innovations-Fokusbereichen

Schließlich ist der Reifegrad des Start-ups ein wesentlicher Faktor bei der Gestaltung einer erfolgreichen Kooperation. Hierzu existieren zahlreiche Modelle, von denen sich die meisten vor allem Finanzierungsfragen des Start-ups entlang seiner Entwicklung widmen. Im Rahmen dieser Studie treten diese wichtigen Fragen jedoch in den Hintergrund, denn für eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Corporate und Start-up sind sie vielmehr eine Grundvoraussetzung, da in diesen Fällen eine Beteiligung zwar möglich ist, aber nicht im Vordergrund steht. Dabei interessiert für diese Studie im Rahmen des häufig publizierten Unternehmensentwicklungsmodells *Idee/Seed – Gründungsphase/ Start-up – Aufbau/Growth – Reifephase/ Exit*

exakt eine Stufe, nämlich die Start-up-Phase, welche in Abbildung 5 konkreter detailliert wird. Die Phase zu Beginn (*Idee/Seed*) wird in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt, da Unternehmen in dieser Phase oft noch kein funktionierendes Geschäftsmodell oder konkretes Ziel haben.

Anhand der gängigen vier Phasen (Gründung, Expansion, Reife und Migration bspw. durch Übernahme oder auch zu einem etablierten Unternehmen mit entsprechenden Strukturen), werden vier Entwicklungsstränge dargestellt, welche sich jeweils fallspezifisch entwickeln und nie trennscharf abbilden lassen. Dennoch nehmen sie bei der Gestaltung einer Kooperation eine dominierende Rolle ein.

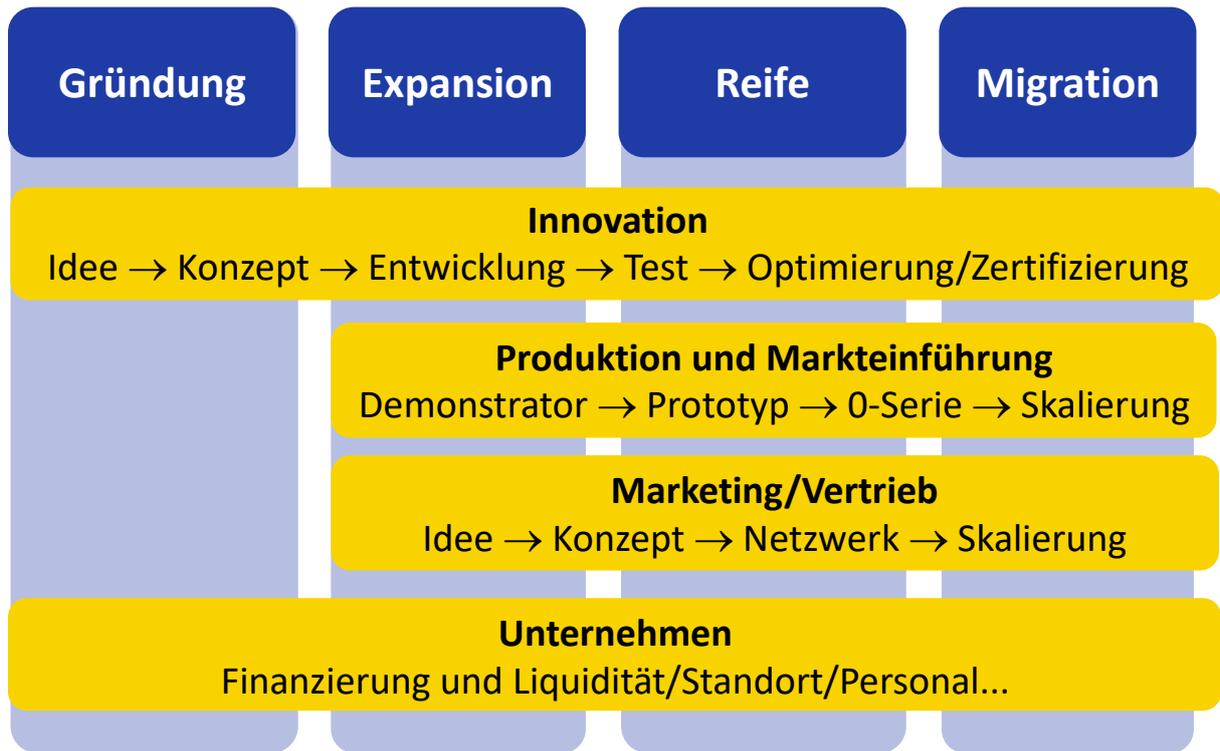


Abbildung 5: Reifegrad Start-up mit Hauptaktivitäten

3 Vom Screening zur Kooperation – ein Leitfaden zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit Start-ups

3.1 Lebenszyklus der Kooperation zwischen Corporates und Start-ups

Der Lebenszyklus von Kooperationen lässt sich in fünf Phasen unterteilen:

1. Analyse des Kooperationspotentials,
2. Anbahnung der Kooperation,
3. Design der Kooperation,
4. aktive Kooperation und
5. Auslaufen der Kooperation.

Während der Lebenszyklus alle Phasen der Kooperation umfasst, wird das Screening durch die ersten zwei Phasen widerspiegelt. Nachfolgend werden die fünf Kooperationsphasen und deren Bausteine kompakt erläutert.

Wer bin ich und wenn ja wie viele?

Die erste Phase, die Analyse des Kooperationspotentials, unterteilt sich in die Analyse der eigenen Situation, Motive/Zielsetzung und Beurteilung des Wertsteigerungspotentials. Die Analyse der eigenen Situation ist ein wichtiger Baustein, damit auf geeignete Kooperationen fokussiert werden kann und befasst sich mit den Kernkompetenzen und Stärken, strategischen Lücken, Potentiale, Umfeldanalyse sowie der Vision. Die Motive und Zielsetzung finden sich in den Feldern Innovation, Markt- und Wettbewerbsposition, Vertrieb und Marketing, Finanzierung und Investition, sowie Personal und Organisation. Dies ist ein wichtiger Bestandteil, inwieweit die angestrebte Kooperation erfolgreich sein wird. Ressourcen von Produkt- und Serviceinnovationen sind u.a. Technologien, Werkzeuge, Mitarbeiter und Fähigkeiten/Kompetenzen, auf welche im Logistik- und Supply Chain-Umfeld speziell geachtet werden sollte. Die Beurteilung des Wertsteigerungspotenzials setzt sich mit der Analyse von Chancen und Risiken im

Zusammenhang mit Kooperationen, Wertsteigerungsformen in Abhängigkeit von der Kooperationsform – von der Marktbeziehung, Kooperation bis hin zur Akquisition – und der Wertegenerierungsmessung wie bspw. mittels der Shareholder Value Analysis auseinander.

Drum prüfe, wer kooperieren will.

Die zweite Phase, die Anbahnung der Kooperation, unterteilt sich in das Festlegen des Partnerprofils, Partnersuche/Erstkontakt und Auswahl des Partners. Diese Phase hat das nächste Kapitel als Schwerpunkt. Um das gewünschte Partnerprofil festzulegen, ist die gewünschte Unternehmensgröße, -art und der Unternehmensstandort festzulegen. Weiter bedarf es der Festlegung der Kooperationskultur, Geschäftsfeld (insb. Markt und Geschäftsmodell), gewünschter Ressourcen und Kompetenzen (meist Prozess- und Technologie-orientiert), Art der Unternehmensführung (u.a. strategischer Fokus) sowie die Philosophie der Zielorganisation. Die Partnersuche und der damit verbundene Erstkontakt sind über die Pfade

- Veranstaltungen wie Speed Dating, Pitching-Nights, Roadshows oder Workshops,
- Desk Research,
- Direktansprache über persönliche Kontakte und digitale Netzwerke LinkedIn oder Innovationsökosysteme wie den Digital Hub Logistics in Hamburg und Dortmund oder die de:hub Initiative sowie
- Ausschreibungen möglich.

Die Auswahl des potenziellen Kooperationspartners erfolgt über die Analyse des fundamentalen (insbesondere auch die

Laufzeit und Mehrwerte), strategischen und kulturellen Fits und kann über Analysewerkzeuge wie bspw. Profilanalyse und Nutzwertanalyse durchgeführt werden.

Das Screening möglicher Kooperationen, also das Durchlaufen der ersten beiden Lebenszyklus-Phasen (Analyse des Kooperationspotenzials und Anbahnung der

Kooperation) sind besonders wichtig, da diese die durch die Unternehmensorientierung, Tätigkeitsfelder, Potenziale und den Kooperationswunsch grundlegende Ausrichtung für den weiteren Verlauf einer Kooperation bilden. Vor diesem Hintergrund sind Start-ups einer Branche zu erfassen, laufend zu beobachten und eine mögliche Kooperation in Betracht zu ziehen.



Abbildung 6: Kooperationsformen von Corporates und Start-ups¹

Die richtige Intensität ist das Maß der Dinge.

Die dritte Phase, das Design der Kooperation, unterteilt sich in die Bestimmung der Kooperationsform, die Bestimmung der Bindungsintensität und -feld sowie Vertragsverhandlungen. Die zu bestimmenden Kooperationsformen können in den Achsen finanzielle Unternehmensbeteiligung und operative Beteiligung gemäß ihres Beteiligungsumfangs (schwache bis starke

Ausprägung) verortet werden (siehe Abbildung 6).

Die Kooperationsformen reichen vom informellen Austausch über die klassische Geschäftsbeziehung und die Innovationskooperation bis hin zur Finanzbeteiligung und Innovationseinheit. Hier lässt sich die oben genannte Dimension zwischen der reinen Marktbeziehung und Akquisition wiedererkennen. Weiter sind Bindungsintensität und -feld zu bestimmen.

¹ In Anlehnung an Hilse/Susemihl 2018, S. 23.

Festzulegen sind etwa der Zeithorizont, Markt- und Kundenausrichtung, Ressourcenzuordnung, Grad der Formalisierung, Kooperationsrichtung (horizontal, vertikal oder lateral) sowie die Wertschöpfungsaktivitäten. Ferner schließen die Vertragsverhandlungen die Konfiguration der Kooperation ab. Diese befassen sich mit dem Festlegen der Vertragsform, dem Rechts-, Vertrags- und Koordinationsgefüge, (Nicht-)Exklusivität, wettbewerbsrechtlichen Aspekten, Haftungs- und Gewinnverteilung sowie Regelungen für die Auflösung. Die Kooperationsformen mit niedriger operativer Beteiligung, insbesondere der reinen Finanzbeteiligung werden in den weiteren Ausführungen nicht berücksichtigt.

Kooperationen sind nicht statisch, sondern leben.

Die vierte Phase, die aktive Kooperation, unterteilt sich in das Koordinieren und Steuern sowie das Überprüfen, Lernen und Anpassen der Kooperation. Die Koordination und Steuerung der Kooperation beinhaltet das Management der Kooperation und das Festlegen der Koordinationsinstanzen. Diesbezüglich ist es wichtig, Entscheidungsfreiräume zu definieren, aber auch zu bestimmen, was koordinationsbedürftig ist. Weiter sind Gremien, Berichtswesen, Meilensteine und Ziele festzulegen. Hinsichtlich der Meilensteine und Ziele ist darauf zu achten, dass ein einheitliches Verständnis von Erfolg vorliegt und messbare Ziele definiert werden. Das Überprüfen,

Lernen und Anpassen der Kooperation umfasst das Durchführen einer laufenden Erfolgskontrolle (was Transparenz und Monitoring bedarf), organisationales Lernen, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Informationsmanagement, das Anpassen von Prozessen und Strukturen sowie ein aktives Konsens- und Krisenmanagement.

Professionelle Trennung statt Rosenkrieg.

Die fünfte Phase, das Auslaufen der Kooperation, unterteilt sich in die Erfolgsbeurteilung sowie Ausstiegs- und Fortsetzungsszenarien. Die Erfolgsbeurteilung erfolgt auf wirtschaftlichen sowie soziokulturellen Faktoren, wie bspw. die oben genannten messbaren Meilensteine und Ziele. Die Ausstiegsszenarien beinhalten die Übernahme, Fusion oder Beendigung der Kooperation. Bei letzterer ist es empfehlenswert, sich für einen *Beautiful Switch* einzusetzen, d.h. ein vernünftiges Beenden insbesondere bei längeren und intensiven Kooperationen. Fortsetzungsmöglichkeiten sind etwa das Ausrichten der Kooperation auf eine längerfristige oder gar strategische Zusammenarbeit.

Abbildung 7 zeigt eine idealtypische Übersicht des Lebenszyklusmodells der Kooperation zwischen Corporates und Start-ups. Dieses komplexe und vielschichtige Modell wird als Basis verwendet, um einen pragmatischen Leitfaden zu entwickeln, wie er im Folgenden beschrieben ist.

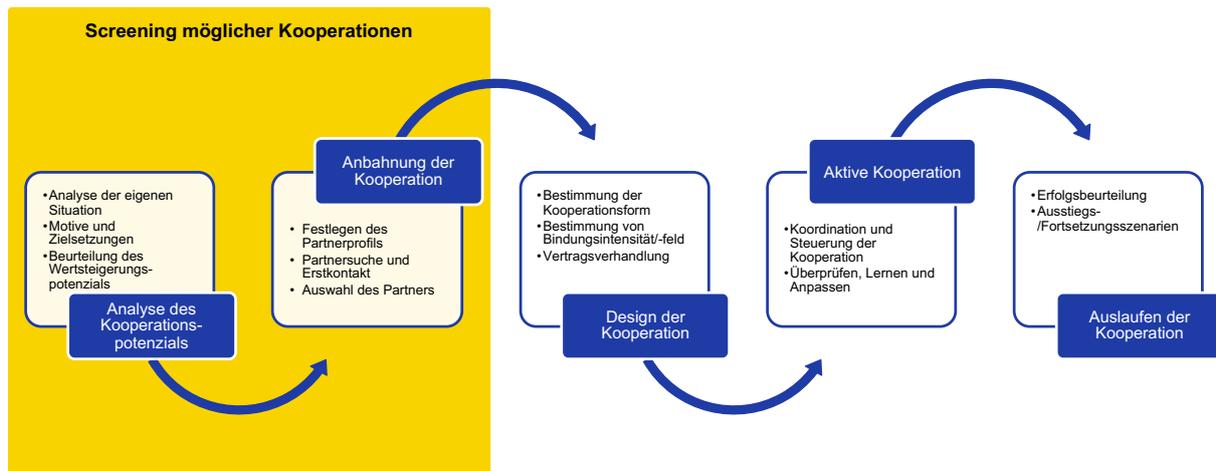


Abbildung 7: Übersicht des Lebenszyklusmodells der Kooperation²

3.2 Die Schrittfolge zur Realisierung einer erfolgreichen Kooperation

Bereits zu Anfang kann festgehalten werden: Ein Kochbuch bzw. ein strikter Leitfaden für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Start-up und Corporate scheint nicht sinnvoll zu sein. Das haben die Gespräche und Analysen deutlich gezeigt. Demgegenüber werden einzelne Schritte als zielführend erachtet, entlang derer eine Zusammenarbeit anhand von Kriterien und Aspekten geprüft werden kann.

Diese Schrittfolge (dargestellt in Abbildung 8) erscheint auf den ersten Blick wie eine typisch akademische *Fingerübung*. Genau

dies ist nicht das Ziel der vorliegenden Untersuchung: Die Heterogenität der Praxis soll nicht in ein Schema gepresst werden. Es gilt stattdessen, einen Rahmen zu geben und Leitplanken zu stecken, an denen sich Corporates wie auch Start-ups orientieren können. Das *Kochbuch* mit einer klar definierten Vorgehensweise und konkret vorgegebenen Bestandteilen wird in eine *Experimentalküche* überführt, bei der auf Basis von gegebenen Kompetenzen, Vorstellungen und Rahmenbedingungen dynamisch passende *Rezepte* für eine Zusammenarbeit entwickelt werden. Dies entspricht der Praxis, in der wenig gemäß einem Schulbuch abläuft.

² In Anlehnung an Jansen 2016, Becker et al. 2018, Bronder/Pritzl 1992, Wrobel et al. 2017, Becker et al. 2011 und Bannerjee et al. 2016.

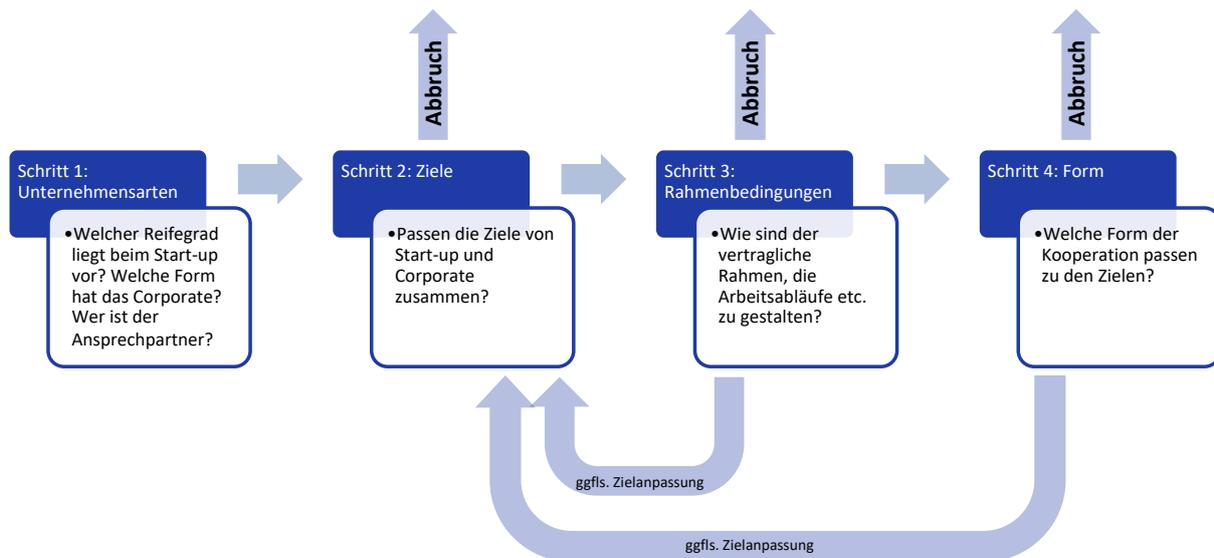


Abbildung 8: Schrittfolge zur Realisierung einer erfolgreichen Kooperation

Schritt 1: Wer sind die Köche?

Damit sich die Partner auf die Vorbereitung eines gemeinsamen Essens aufeinander einstellen können, stimmen sie ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Expertisen ab. Prozessorientierte Großküchen-Koordinatoren haben einen anderen Hintergrund als ein passionierter Hobby-Koch.

Die aus den Gesprächen und Analysen abgeleitete Schrittfolge beginnt mit der Frage nach den Unternehmensarten (**Schritt 1**). So macht es einen Unterschied, ob ein Start-up sich noch in der Prototypenentwicklung befindet oder bereits kurz vor der Serienreife seines Produkts angekommen ist. Insbesondere bei Start-ups, die sich noch am Anfang befinden, sollte damit gerechnet werden, dass diese noch keine konkreten Ziele nennen können. Gleiches gilt für das Corporate, mit dem eine Zusammenarbeit angestrebt wird. Die Anbahnung wie auch die Zusammenarbeit laufen mit einem Mittelständler anders ab, als dies mit einem Konzern der Fall ist. Hinzu kommt die Frage, wer jeweils der Ansprechpartner ist. Die Kommunikation mit einer Innovationsabteilung gestaltet sich anders als mit einem Projektleiter aus dem Business, der eine konkrete Lösung sucht. Dieser Schritt ist wichtig aufzunehmen, um im Weiteren entscheiden zu können, was jeweils in den folgenden Schritten zu

erwarten ist bzw. wie die weitere Vorgehensweise ausgestaltet sein kann.

Schritt 2: Was ist der Anlass für das Zubereiten eines Gerichts?

Die Frage ist, ob ein schnelles Gericht zum Sattwerden oder ein Vier-Gänge-Menü, ob Erfahrung gewonnen oder professionell gekocht werden soll, entscheidet darüber, ob die Zusammenarbeit in der Küche funktioniert.

Ein Kernelement bildet der Abgleich der Ziele, die bei der Zusammenarbeit verfolgt werden (**Schritt 2**). Hierbei steht im Mittelpunkt, dass jeweils Start-up und Corporate das primäre Ziel definieren. Die beiden Partner sollten bei diesem Schritt ehrlich sein und keine Ziele vorgeben, um zu *gefahlen*. Spätestens während der Zusammenarbeit wird es auffallen, dass doch unterschiedliche Erwartungen und Ziele die Basis gebildet haben.

Schritt 3: Wie sollte die Küche gestaltet sein, welche Küchenutensilien und Zutaten sollten vorliegen?

Für ein schnelles Essen sind weder Dampfgeräte noch Hummerschere notwendig. Auch kann ein Hobbykoch mit diesen Utensilien tendenziell nichts anfangen. Entsprechend ist es zielführend, dass bspw. die Utensilien von denjenigen genutzt werden, die damit umgehen können. Hier zeigt sich die gemeinsame Zusammenarbeit.

Sofern die Ziele kompatibel sind und eine erfolgreiche Zusammenarbeit versprechen, können die Rahmenbedingungen vorberei-

tet werden, um die zwei Unternehmensumfelder aufeinander einzustellen (**Schritt 3**). Hierbei fließen die Ergebnisse aus Schritt 1 und Schritt 2 ein. An dieser Stelle ist es ratsam, von einer schematischen Vorgehensweise abzuweichen und flexibel auf die vorliegenden Strukturen und Vorstellungen zu reagieren. Ein Konzern verfolgt bspw. bei der Zielsetzung *Lösung eines konkreten Problems* einen klassischen Beschaffungsprozess mit einer zwangsläufig längeren Dauer, der nicht umgangen werden kann. Ein Start-up in einer frühen Phase kann wiederum die Dauer, der dieser Prozess ggfls. einnimmt, nicht überbrücken, da es auf den Cash-Flow oder den Referenzkunden für ein Fundraising angewiesen ist.

Schritt 4: Wer macht was in der Küche?

Um gemeinsam das gesteckte Ziel für die Zusammenarbeit in der Küche zu erreichen, werden die Verantwortlichkeiten und Aktionsgebiete konkret verteilt. In einer prozessorientierten Tätigkeit wie in der Küche sind die Rollen klar zu definieren und die Schnittstellen abzuklären.

Aus den jeweiligen Rahmenbedingungen ergeben sich die möglichen Kooperationsformen, die für die vorliegende Konstellation in Frage kommen können (**Schritt 4**). Dabei kann zwischen neun Formen der Kooperationen unterschieden werden, die von einem informellen Austausch als geringste Form der Zusammenarbeit über eine Innovationskooperation zur gemeinsamen Fortentwicklung bspw. einer Technologie bis hin zur Finanzbeteiligung an dem Start-up reichen kann (siehe Abbildung 6). Die daraus folgende Entscheidung bildet den Startpunkt für die gemeinsame Zusammenarbeit.

4 Orientierungshilfe für die Experimentalküche statt Kochbuch als Leitfaden

4.1 Schritt 1: Reifegrad des Start-ups und Form des Corporates

Vorweg sollte in Erinnerung gerufen werden, dass ein Start-up generell wachsen und an Relevanz gewinnen will. Ein Corporate wiederum erwartet von einer Kooperation, dass es von ihr in Form von Innovationen und Verbesserung seiner Produkte/Technologien, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle profitieren kann. Ein Start-up ist aus Sicht eines Corporates also ein Vehikel in diesem Prozess. In der Konsequenz sollten das Start-up und seine Tätigkeiten zum Corporate passen und umgekehrt.

Vor diesem Hintergrund ist der Reifegrad eines Start-ups – in seinen verschiedenen Ausprägungsformen – von Relevanz. Der Reifegrad von Start-ups kann in die Dimensionen *technologisch*, *finanziell* und *sozio-kulturell* unterschieden werden. Der technologische Reifegrad bestimmt sich durch die entwickelten Technologien und insbesondere deren Entwicklungsfortschritt. Hier unterscheiden sich Konzept-, Pilot-, Ausrollstadium und die verbreitete Nutzung. Der finanzielle Reifegrad lässt sich neben dem erzielten Umsatz aus der Finanzierungsform und Alter des Start-ups ableiten. So unterscheidet sich ein junges Start-up in der Ideen-Phase, welches von einem Angel-Investor unterstützt wird, von einem etwas älteren Start-up in der Expansions-Phase, welches von einem Venture Capital-Unternehmen finanziert wird. Der sozio-kulturelle Reifegrad ergänzt die Unschärfen der technologischen und finanziellen Reifegradmessung. Hier wird insbesondere die organisationale Entwicklung des Start-ups beleuchtet. So stehen beim sozio-kulturellen Reifegrad das Alter des Start-ups (bspw. soeben gegründet, wenige Jahre alt oder

mehrere Jahre alt), die Gesellschaftsform (bspw. Einzelunternehmen, GmbH, KG oder AG), Interaktionsformen (u.a. regelmäßige Meetings und Wissensaustausch) und die Unternehmenskultur im Blickpunkt.

Während bei Start-ups insbesondere auf den Reifegrad geachtet werden sollte, ist beim Corporate die Form des Unternehmens relevant. Diese identifiziert sich durch die Größe (u.a. Kleinunternehmen, mittelständisches Unternehmen oder Konzern), Einheit, Zweck und Ziel des Corporate, welches eine Kooperation mit einem Start-up anstrebt. Es wird schnell klar, dass ein Kleinunternehmen mit nur wenigen Mitarbeitern einen anderen Kooperationsfokus hat als ein mittelständisches Familienunternehmen oder gar ein Konzern. Zudem stellt sich die Frage, in welchem Umfang die Produkte bzw. Services des Start-ups in das Corporate eingebunden werden sollen. Hier unterscheiden sich die Anwendung einer Technologie in allen Bereichen eines Kleinunternehmens von der Anwendung einer Insellösung in einer Abteilung eines Konzerns. Weiter ist der Zweck eines Unternehmens (bspw. Schaffung von Mehrwerten für den Kunden, Fokus auf die Nachhaltigkeit oder den Shareholder Value) sowie das Ziel des Corporates für die Kooperation zu beachten. Letzteres lässt sich u.a. durch die Vision, Mission, Strategie und Werte identifizieren. Auf die Ziele in der Kombination Start-up-Corporate und deren Kompatibilität wird im kommenden Abschnitt näher eingegangen.

4.2 Schritt 2: Fit der Ziele

Nachdem geklärt wurde, welcher Reifegrad eines Start-ups bzw. welche Form eines Corporates vorliegt, sollte sich jeweils darüber bewusst sein, welche Zielsetzung primär mit der angestrebten Kooperation

erreicht werden soll. Schon alleine diese Fragestellung wird erfahrungsgemäß auf beiden Seiten nicht immer gestellt, geschweige denn beantwortet. Zwar wird keine verantwortliche Person jeweils zugeben, dass *ziellos* bei der Kontaktaufnahme vorgegangen wird. Trotzdem ist es wichtig, das konkrete Ziel zu formulieren, damit sich die potenziellen Partner aufeinander ein-

stellen können. Denn eines ist nicht von der Hand zu weisen: nicht alle Ziele sind kompatibel.

Die Interviews, Recherchen und anschließenden Analysen haben folgende Ziele seitens der Start-ups bzw. Corporates hervorgebracht, die sie bei einer Kooperation erreichen wollen (siehe Tabelle 1).

	Ziele der Start-ups	Ziele der Corporates
Strategisch (langfristig)	1. Wachstum des Unternehmens beschleunigen 2. Lösung schneller skalieren	1. Neue Geschäftsmodelle entwickeln 2. Bestehende oder neue Märkte bedienen
Prozessual (konkret und kurzfristig)	3. Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen beschleunigen 4. Produkte oder Dienstleistungen unter Realbedingungen testen	3. Zugang zu neuen Technologien erhalten 4. Konkrete Probleme lösen
Strukturell/organisatorisch (losgelöst vom jeweiligen Kerngeschäft)	5. Erste Referenzkunden gewinnen 6. Zugang zum (Vertriebs-) Netzwerk des Corporates erhalten 7. Zugang zu Finanzmitteln des Corporates erhalten 8. Kapazitäten des Corporates im Bereich Produktion, Administration oder Forschung & Entwicklung nutzen	5. Innovations- bzw. Digitalisierungsgrad erhöhen 6. Wettbewerbsfähigkeit verbessern 7. Talente gewinnen
Kulturell (übergeordnet bzw. losgelöst vom konkreten Unternehmen)	9. Reputationseffekte durch die Zusammenarbeit mit Corporates für die weitere Kapitalgewinnung bei Investoren erreichen 10. Auf spezifisches Knowhow des Corporates zur Verbesserung des Unternehmens oder der Lösung zugreifen	8. Den Wandel fördern 9. Inspiration gewinnen 10. Neue Arbeitsmethoden kennenlernen

Tabelle 1: Vergleichender Überblick der Ziele von Start-ups und Corporates³

Diese zehn in der Literatur genannten Ziele können weiter eingengt werden, da in der Praxis nicht alle prioritär verfolgt werden (hierbei wird darauf hingewiesen, dass es darum geht, nur das bedeutendste Ziel in den Mittelpunkt zu stellen). So werden die Ziele *Entwicklung beschleunigen* und *Referenzkunden* neben *Tests unter Realbedingungen* besonders oft genannt. Auch sind nicht alle Ziele für jedes Start-up unabhängig von dessen Reifegrads relevant. Dies wird im Weiteren noch diskutiert.

Corporates wiederum verfolgen andere Ziele, die sich an einem etablierten Geschäftsmodell orientieren bzw. aus den gegebenen Unternehmensstrukturen abge-

leitet werden können (siehe Tabelle 1). Ähnlich wie bei den Start-ups werden von diesen zehn Zielen eine kleinere Zahl vermehrt verfolgt. Die hauptsächlichen Beweggründe für eine Kooperation mit Start-ups in der Praxis lassen sich bei der *Lösung eines konkreten Problems* oder im Umfeld des Wandels finden, sei es durch die *Entwicklung neuer Geschäftsmodelle*, den *Zugang zu neuen Technologien* oder die *Erhöhung des Innovations- bzw. Digitalisierungsgrads*.

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Ziele ist es verständlich, dass eine Kooperation zwischen einem Start-up und einem Corporate nicht zustande kommen

³ Für diese Aufstellung wurde nach Prüfung unterschiedlicher Quellen die Veröffentlichung Löher et al. 2017 genutzt und auf Basis der Erkenntnisse aus den Praxisgesprächen modifiziert.

kann oder als nicht erfolgreich bewertet wird. Entsprechend ist es notwendig, sich über das jeweilige Primärziel im Klaren zu sein, damit eine Prüfung der Kompatibilität

vorgenommen werden kann. Auch wenn die primären Ziele der beiden Partner auf der gleichen Ebene liegen sollten, ist eine Kompatibilität nicht unbedingt gegeben.

Ziele Corporates	Ziele Startups	Strategisch		Prozessural		Strukturell/ organisatorisch			Kulturell		
		Beschleunigung Wachstum	Schnellere Skalierung	Beschleunigung Entwicklung	Tests unter Realbedingungen	Erste Referenzkunden	Zugang zum (Vertriebs-) Netzwerk	Zugang zu Finanzmitteln	Nutzung von Kapazitäten	Reputations-effekt für Kapitalgewinnung	Zugriff auf Knowhow
Strategisch	Neue Geschäftsmodelle entwickeln	o	+	o	o	o	+	o	+	-	o
	Bestehende oder neue Märkte bedienen	+	+	o	o	o	o	o	+	-	o
Prozessural	Zugang zu neuen Technologien	-	o	o	+	+	-	o	o	-	o
	Lösung für konkretes Problem	-	o	o	o	+	-	-	o	o	o
Strukturell/ organisatorisch	Innovations- und Digitalisierungsgrad erhöhen	o	-	o	o	o	-	o	+	-	o
	Erhöhung Wettbewerbsfähigkeit	o	-	o	o	o	o	o	o	-	-
	Gewinnung Talente	-	-	-	-	-	-	o	o	o	-
Kulturell	Förderung des Wandels	-	-	-	o	o	o	o	+	-	-
	Gewinnung Inspiration	-	-	o	+	o	o	-	o	-	-
	Kennenlernen von neuen Arbeitsmethoden	-	-	o	+	o	o	-	o	-	-

+ = Ziele sind kompatibel
 o = Ziele widersprechen sich nicht
 - = Ziele sind nicht kompatibel

Tabelle 2: Übersicht der Kompatibilität von Primärzielen

In Tabelle 2 sind die jeweiligen Ziele der Start-ups (Spalten) und der Corporates (Zeilen) als Matrix dargestellt, damit die Kompatibilität der Ziele abgeglichen werden kann. Auf Basis der Untersuchungen und Gespräche hat sich gezeigt, dass insgesamt 13 Zielpaare (gekennzeichnet mit einem „+“ und grün hervorgehoben) grundsätzlich eine erfolgreiche Zusammenarbeit versprechen können. Diese Paarungen sind in Tabelle 3 zusammengestellt.

Hingegen sollte bei 36 Paarungen von Zielen schon im Vorfeld geprüft werden, ob eine Kooperation sinnvoll erscheint (gekennzeichnet mit einem „-“ und rot hervorgehoben). Dabei sticht die angestrebte Talentgewinnung durch Corporates besonders hervor. Kein Kooperations-

partner auf der anderen Seite würde sich bei einer solchen Zielsetzung auf eine Zusammenarbeit einlassen, da die Gefahr des eigenen *Braindrains* besteht. Auch wenn das Corporate aus diesem Grund dieses Ziel niemals äußern würde, verdeutlicht es auch, dass genau in diesem Moment eine Kooperation nachhaltig nicht erfolgreich sein kann.

Die restlichen Zielpaare sind möglicherweise kompatibel (gekennzeichnet mit einem „o“ und gelb hervorgehoben). Diese widersprechen sich zunächst nicht grundsätzlich. Es sollte in diesem Fall die Prüfung der Rahmenbedingungen (Schritt 3) abgewartet werden, um eine Entscheidung über eine weitergehende Kooperationsabsicht zu treffen.

1	Neue Geschäftsmodelle entwickeln Schnellere Skalierung	8	Zugang zu neuen Technologien Erste Referenzkunden
2	Neue Geschäftsmodelle entwickeln Beschleunigung Entwicklung	9	Lösung für konkretes Problem Erste Referenzkunden
3	Neue Geschäftsmodelle entwickeln Nutzung von Kapazitäten	10	Innovations- und Digitalisierungsgrad erhöhen Nutzung von Kapazitäten
4	Bestehende oder neue Märkte bedienen Beschleunigung Wachstum	11	Förderung des Wandels Nutzung von Kapazitäten
5	Bestehende oder neue Märkte bedienen Schnellere Skalierung	12	Gewinnung Inspiration Tests unter Realbedingungen
6	Bestehende oder neue Märkte bedienen Nutzung von Kapazitäten	13	Kennenlernen von neuen Arbeitsmethoden Tests unter Realbedingungen
7	Zugang zu neuen Technologien Tests unter Realbedingungen		

Tabelle 3: Zielpaare für eine erfolversprechende Kooperation

4.3 Schritt 3: Schlüsselfaktor Rahmenbedingungen

Wichtig ist, dass die formbaren Rahmenbedingungen für die Kooperation in geeigneter Weise gesetzt werden. Dazu gehört, dass das Start-up sowie das Corporate gegenseitig und respektvoll mit dem Setzen der Rahmenbedingungen umgehen, d.h. die Vorstellungen und Wünsche anhören und wahrnehmen.

Während Bindungsintensität und -feld größtenteils durch die äußeren Umstände des Start-ups und des Corporate gegeben sind, können die Vertragsverhandlungen an die Vorstellungen und Wünsche angepasst werden. Hinsichtlich der *gegebenen* äußeren Umstände wie u.a. Markt- und Kundenausrichtung, Ressourcenzuordnung, Richtung und Wertschöpfungsaktivitäten (siehe Kapitel 1.1) sind in den Gesprächen Punkte offenzulegen, welche nicht direkt ersichtlich und offenkundig sind. Gegebenenfalls sind hier Eingeständnisse zu

machen, um für eine erfolgreiche Kooperation voranzukommen.

Weiter sind der Zeithorizont, der Formalisierungsgrad und die Bausteine der Vertragsverhandlung zwischen den Parteien in geeigneter Form auszuarbeiten (bspw. Entschädigung des Start-ups auf Basis der Anzahl abgefertigter Einheiten im Corporate), damit die Kooperation volle Wirkungskraft entfalten kann. Zentrale Bausteine der Vertragsverhandlungen sind u.a. die Verteilung von Haftung, Risiko und Gewinn, die Exklusivität sowie die Auflösungsregelungen. Ferner umfassen die Rahmenbedingungen auch Festlegungen zur Koordination und Steuerung sowie das Überprüfen, Lernen und Anpassen innerhalb des Kooperationsverlaufs. In diesen zwei Elementen nehmen etwa Koordinationsinstanzen, Meilensteine/Ziele und Krisenmanagement eine zentrale Rolle ein. Für diese und weitere Rahmenbedingungen sei auch auf Abschnitt 1.1 verwiesen.

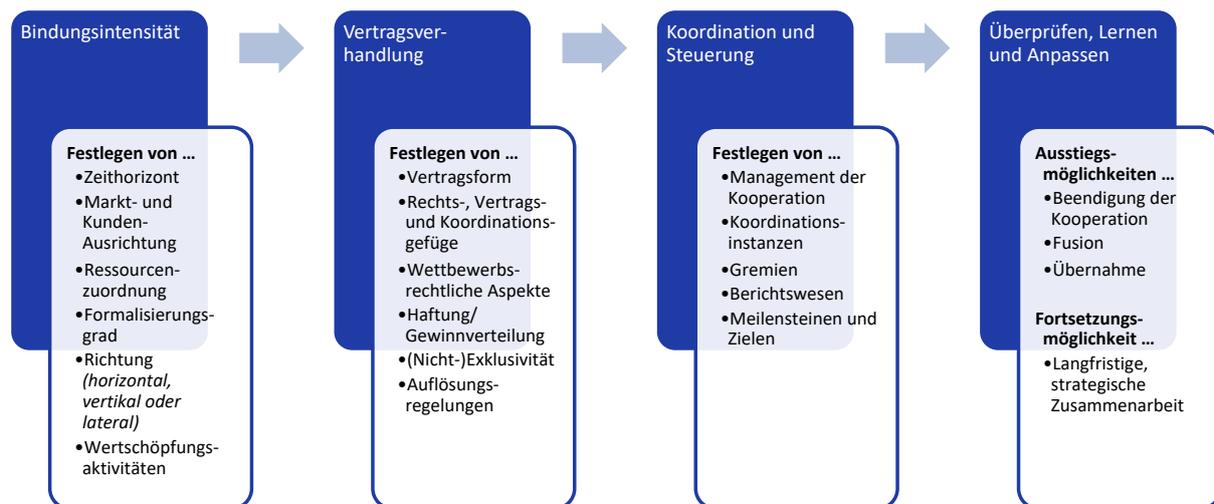


Abbildung 9: Übersicht der Rahmenbedingungen

4.4 Schritt 4: Abgleich von Kooperationsform und Zielen

Auf Basis der Analyse der gegebenen Rahmenbedingungen ist es möglich, die adäquate Kooperationsform zu identifizieren. Dazu bietet sich im Kontext einer Zusammenarbeit zwischen Corporates und Start-ups die Differenzierung nach finanzieller und operativer Beteiligung an (siehe Abbildung 6). In dem dortigen Portfolio sind neun Kooperationsformen differenziert nach diesen Beteiligungen aufgeführt. Je nach Zielpaarung sind unterschiedliche Formen von Kooperationen sinnvoll.

Durch die hier verfolgte Fokussierung auf die Gestaltung der Zusammenarbeit von Corporates und Start-ups sind die Kooperationsformen mit einer niedrigen operativen

Beteiligung in dieser Untersuchung von niedriger Relevanz. Dies hat sich auch bei der Analyse gezeigt, welche Kooperationsformen zu den kompatiblen Zielpaarungen passen (siehe Tabelle 4).

In der Aufstellung zeigt sich, dass eine große Zahl an Kooperationsformen gewählt werden kann. Hier spielt der Einfluss der Rahmenbedingungen aus Schritt 3 zentrale Rolle, welche der Kooperationen am sinnvollsten ist. Diese haben im Rückschluss auch eine Auswirkung auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen. Vor dem Hintergrund der Bindungsintensität und Kooperationsform können die Rahmenbedingungen aus Schritt 3 für die weiteren Abstimmungen als Basis genommen werden.

Zusammenarbeit von Corporates mit Start-ups – Innovationen in der Logistik effizient einsetzen
 Ein Konsortialprojekt des Digital Hub Logistics, Hamburg

	Informeller Austausch	Kunden-/Lieferantenbeziehung	Strategischer Entwicklungspartner	VC Investment	Innovations-Kooperation	Strategischer Partner	Finanzbeteiligung	Innovations-einheit	Neues Geschäft
1 Neue Geschäftsmodelle entwickeln Schnellere Skalierung			+		+	+			+
2 Neue Geschäftsmodelle entwickeln Beschleunigung Entwicklung			+		+	+		+	+
3 Neue Geschäftsmodelle entwickeln Nutzung von Kapazitäten			+		+	+		+	+
4 Bestehende oder neue Märkte bedienen Beschleunigung Wachstum						+			+
5 Bestehende oder neue Märkte bedienen Schnellere Skalierung			+		+			+	+
6 Bestehende oder neue Märkte bedienen Nutzung von Kapazitäten			+		+	+		+	+
7 Zugang zu neuen Technologien Tests unter Realbedingungen			+		+	+		+	
8 Zugang zu neuen Technologien Erste Referenzkunden		+	+		+	+		+	
9 Lösung für konkretes Problem Erste Referenzkunden		+							
10 Innovations- und Digitalisierungsgrad erhöhen Nutzung von Kapazitäten			+		+	+		+	
11 Förderung des Wandels Nutzung von Kapazitäten			+		+	+		+	
12 Gewinnung Inspiration Tests unter Realbedingungen			+		+	+		+	
13 Kennenlernen von neuen Arbeitsmethoden Tests unter Realbedingungen			+		+	+		+	

Tabelle 4: Kooperationsformen für die kompatiblen Zielpaare

5 Dos und Don'ts der Zusammenarbeit von Corporates mit Start-ups – Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit den Analysen der einschlägigen Literatur und den Interviews mit Unternehmen wurden 31 Dos und Don'ts für Corporates und Start-ups zusammengestellt. Um die wichtigsten daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zu identifizieren, wurde wiederum die Praxis (Corporates und Start-ups) mittels einer Befragung einbezogen. Insgesamt 22 Rückläufer haben die 31 Dos und Don'ts in ein Ranking

gebracht, dies mit ebenso vielen Vertretern von Corporates wie auch von Start-ups.

Dabei haben sich jeweils sieben Dos und Don'ts für Corporates und Start-ups herauskristallisiert, die aus allen Perspektiven (Corporate, Start-up und aus Sicht der Autoren) eine besondere Bedeutung haben (siehe Tabelle 5).

Corporates	Start-ups
<p>Dos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Offenheit gegenüber alternativen Vorgehensweisen des Start-ups im Innovationsprozess, in der Zusammenarbeit und hinsichtlich der Rahmenbedingungen Besprechung und Abstimmung der administrativen Rahmenbedingungen wie Budget, Abrechnung, Form der Kooperation etc. schon im Vorfeld Höhere Risikobereitschaft und größere Fehlertoleranz 	<p>Dos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Platzierung von Schnelligkeit, Flexibilität und niedrigen Initialkosten als Wettbewerbsvorteil gegenüber etablierten (IT-)Unternehmen und Ausgleich für erhöhtes Risiko Aufbau von Vertrauen durch Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit und Verständnis für die Bedürfnisse Gewinnen von Fürsprecherin/Fürsprecher im Corporate (Key Account) Kompetenter, organisierter und lernender Vertriebs mit Markt-Knowhow und authentischem Auftreten
<p>Don'ts:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zeigen von Überheblichkeit bzw. Arroganz gegenüber den jungen Unternehmen und ihren Fehlbarkeiten 2. Lange Prozesse aufgrund von unklaren internen Verantwortlichkeiten Einengen der Zusammenarbeit auf die Bedürfnisse des Corporates Aufbau von unrealistischen Erwartungen hinsichtlich Zeit und Ergebnis 	<p>Don'ts:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fehlende Kenntnis über die konkreten Bedürfnisse in der Branche und des Kunden Keine Kenntnis über die Schnittstellen zu anderen Projekten und Kooperationen Zeigen von Überheblichkeit bzw. Arroganz gegenüber den etablierten Corporates und ihren Strukturen

Tabelle 5: Dos und Don'ts für Corporates und Start-ups

5.1 Dos und Don'ts für Corporates

Dies sind die wichtigsten Handlungsempfehlungen adressiert an die Corporates. Statt etwaiger Überheblichkeit sollten Corporates Offenheit gegenüber der *Verschiedenartigkeit* von Start-ups zeigen und die Prozesse nicht unnötig in die Länge ziehen.

Insgesamt sehen beide Parteien die Aufgabe für Corporates darin, sich administrativ und operativ mehr auf die Bedürfnisse

der jungen Unternehmen einzulassen. Die Zusammenarbeit fängt bereits im Vorfeld an, denn es geht schon vor dem Vertragsabschluss darum, die Erwartungen und Bedürfnisse abzustecken. Der Grund liegt in der Unterschiedlichkeit der Strukturen. Dies ist durch die Ansprechpersonen im Corporate zu antizipieren und gegenüber den eigenen, oft kurzfristig nicht anpassbaren Strukturen abzufedern. Eine Kooperation mit einem Start-up sollte nicht auf ein

sehr speziellen Anwendungsfall eingegrenzt werden, damit die gewonnenen Erfahrungen in die Weiterentwicklung des Angebots einfließen können. Entsprechend ist ein gewisser Grad an Risikobereitschaft und auch Fehlertoleranz mitzubringen. Die Zusammenarbeit mit einem Start-up gleicht mehr einem Marathon mit Erfolgserfahrungen und Rückschlägen oder zumindest einem Hürdenlauf als einem Sprint. Start-ups entwickeln sich und können über sich hinauswachsen, wenn sie die die nötigen Ressourcen, zeitlichen Freiheitsgrade, Toleranz für Fehler und auch das Vertrauen haben bzw. erhalten.

5.2 Dos und Don'ts für Start-ups

Start-ups werden als *jung und frisch*, schnell und flexibel gesehen. Sie führen nicht den Ballast etablierter Unternehmen mit sich, damit auch oft nicht die Overhead-Kosten. Genau das sollten sie auch entsprechend als Wettbewerbsvorteil in den Vordergrund stellen, wenn sie mit Corporates ins Gespräch kommen. Dies kann das die von Corporates wahrgenommene Risikoposition ausgleichen.

Dabei sollten sie jedoch nicht vergessen: Start-ups versuchen in einem etablierten Marktumfeld erfolgreich zu sein, oftmals durch Innovationen, die vorher noch nicht zum Einsatz gekommen sind. Aber dabei sollten sie sich dessen sicher sein, dass sie die Bedürfnisse richtig verstanden haben, für die deren Lösung konzipiert wurde. Dabei hilft weder eine Überheblichkeit gegenüber tradierten Prozessen und Herangehensweisen, die durchaus ihren Sinn haben können. Auch sollte die Einbettung in die Gesamtumgebung berücksichtigt werden, da Corporates in ihren meist komplexen Systemen Insellösungen vermeiden sollten, die nicht breit ausgerollt werden können.

Dem kann begegnet werden, indem die Partner miteinander sprechen, im Austausch bleiben und Vertrauen aufbauen.

Eine Basis dafür ist ein professioneller und kenntnisreicher Vertrieb, der die Sprache der Kunden und des Marktes spricht. Sprachliche und Verständnisbarrieren können damit vermieden werden. Hilfreich ist, Fürsprecher im Corporate zu finden, die als Mediatoren in das Unternehmen fungieren können. In Kombination mit verbindlichem und zuverlässigem Auftreten und Agieren ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt.

6 Interessante Quellen

Becker, T.; Dammer, I.; Howaldt, J.; Loose, A. (Hg.): Netzwerkmanagement. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011.

Becker, W.; Ulrich, P.; Botzkowski, T.; Fibitz, A.; Stradtman, M.: Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen. Management und Controlling im Mittelstand. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018.

Berger, S.: 5 Steps to Successfully Collaborate with Startups – Corporates Meet Startups. WhatAVenture, o.J.

Brigl, M.; Groß-Selbeck, S.; Dehnert, N.; Schmiegl, F.; Simon, S.: After the Honeymoon Ends – Making Corporate-Startup Relationships Work. Boston Consulting Group, 2019.

Bronder, C.; Pritzl, R.: Wegweiser für Strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. FAZ - Gabler Edition. Gabler Verlag, 1992.

Göpfert, I. (Hg.); Seeßle, P.: Startup-Unternehmen in der Logistikbranche – Marktübersicht und aktuelle Entwicklungen junger innovativer Logistik-Unternehmen. Discussion Papers on Logistics and Supply Chain Management, Philipps-Universität Marburg, 2018.

Heider, A.; Rüsen, T.; Hülsbeck, M.; Dethleffsen, C.; Orenstrat, R.: Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen: Motive, Erwartungen und Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit etablierter und junger Unternehmen. Universität Witten/Herdecke, Witten, 2020.

Hilse, H.; Susemihl, I.: Erfolgreiche Kooperationen von Corporates und Start-ups. OrganisationsEntwicklung, Nr. 1/2018.

Howaldt, J.; Ellerkmann, F.: Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperationen. In T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt & A. Loose (Hg.), Netzwerkmanagement (S. 23–35). Springer, Berlin, Heidelberg, 2011.

IMAGINATIK (Hg.); MASSCHALLENGE (Hg.): The State of Startup/Corporate Collaboration. 2016.

Jansen, S. A.: Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung (6., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler, 2016.

Kohler, T.: Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. Business Horizons, Vol. 59, No. 3, May-June 2016, S. 347-357.

Löher, J.; Paschke, M.; Schröder, C.; Norkina, A.: Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups. IfM-Materialien, No. 258, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn, 2017.

Mocker, V.; Bielli, S.; Haley, C.: Winning Together – a guide to successful corporate-startup collaborations. London, 2015.

Nesta (Hg.); Startup Europe Partnership (Hg.): Scaling Together – Overcoming Barriers in Corporate-Startup Collaboration. London, 2016.

Neumann, M.: Wie Start-ups scheitern - Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 2016.

Oranburg, S. C.: The Non-Pecuniary Value of Equity Crowdfunding. SSRN Electronic Journal. Vorab-Onlinepublikation, 2015.

Pohl, P.; Kempermann, H.: Innovative Milieus – Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Bertelsmann Stiftung, Oktober 2019.

Sawhney, M.; Wolcott, R.; Arroniz, I.: The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MIT Sloan Management Review, Vol. 47, Nr. 3, Spring 2016, S. 75-81.

Simpson, A.: The Innovation-Friendly Organization – How to Cultivate New Ideas and Embrace the Change They Bring. Palgrave MacMillan, London, 2017.

Stölzle, W.; Schmidt, T.; Kille, C.; Schulze, F.; Wildhaber, V.: Digitalisierungswerkzeuge in der Logistik: Einsatzpotenziale, Reifegrad und Wertbeitrag. Cuvillier Verlag, Göttingen, 2018.

Weiblen, T.; Chesbrough, H.: Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. California Management Review, Vol. 57, No. 2, Winter 2015, S. 66-90.

World Economic Forum (Hg.): Collaboration between Start-ups and Corporates – A Practical Guide for Mutual Understanding. Genf, 2018.

Wrobel, M.; Preiß, K.; Schildhauer, T.: Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner. Berlin, 2017.

Younis, Z.; Desal, A.; Sigal, M.: Unlocking Innovation Through Startup Engagement – Best Practices from Leading Global Corporations. 500 Startups, o.J.

7 Anhang: Mini Cases aus der Praxis

DIEHL Connectivity Solutions GmbH und Packwise GmbH

Zusammenfassung:

Intelligente Behälter: Standort- und Zustandsüberwachung von Flüssigkeitscontainern

Kurzporträt Corporate

Mit der Mission „We close the gap from sensors to use case“ ist DIEHL Connectivity Solutions innerhalb der DIEHL-Gruppe Spezialist für industrielle Vernetzung. So sollen Kunden im digitalen Wandel mit intelligenten Lösungen, robuster und stabiler Technologie begleitet werden. An drei Standorten werden die Bereiche Urban & Campus Solutions, Infrastructure & Construction sowie Industry & Logistics abgedeckt.

Grundsätzliche Strategie bei der Zusammenarbeit mit Start-ups:

Die Kooperation mit Start-ups besitzt für DIEHL Connectivity Solutions eine strategische Bedeutung im Rahmen der Technologiebeobachtung und -entwicklung. DIEHL Connectivity Solutions agiert als Partner für Unternehmen unterschiedlichster Größe und ist insbesondere dadurch auch an der Schnittstelle zwischen Start-ups und dem Markt positioniert.

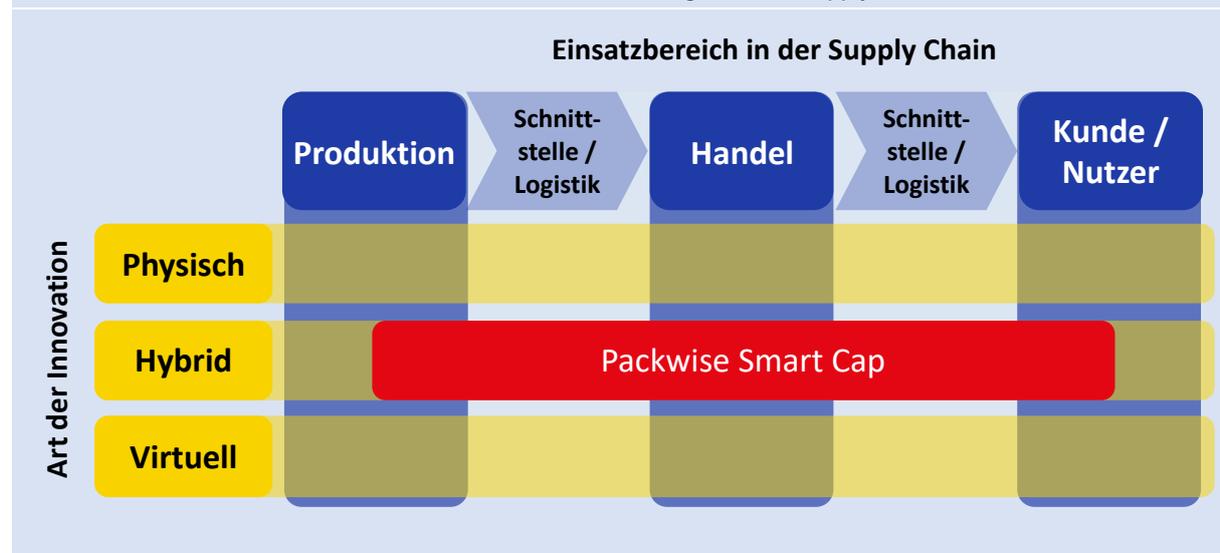
Identifizierte Konzepte von Start-ups werden objektiv auf Risikogehalt und realistischem Marktpotential geprüft. Für eine positive Einstufung wird ein realer Business-Case im Bereich weniger Jahre erwartet. Bei positivem Evaluierungsergebnis werden mit dem Start-up unterschiedliche Kooperationsmöglichkeiten untersucht, die von einer Entwicklungspartnerschaft bis zu einer Eigenvermarktung als DIEHL Connectivity Solutions reichen können. Eine standardisierte Vorgehensweise wird dabei nicht verfolgt, um eine größtmögliche Offenheit für Kooperationen zu bewahren.

Kurzporträt Start-up

Die Packwise GmbH aus Dresden wurde 2017 gegründet bietet eine Industrial Internet of Things (IIoT) Lösung für das smarte Container Tracking und Management von Flüssiggütern in Flüssigkeitscontainern (IBC - Intermediate Bulk Container). Die Kunden sind Unternehmen der Chemie- und Lebensmittelbranche.

Die hybride Digitalisierungslösung Packwise Smart Cap ist nach Firmenangaben eine Hardware-enabled Software-as-a-Service-Solution. Die wiederverwendbaren Caps kommunizieren über verschiedene Funkstandards und der digitale Zwilling des Intermediate Bulk Containers bildet in Echtzeit die hochpräzisen Sensordaten zu Standort, Füllstand, Temperatur und Bewegungen ab.

Die Plattform warnt bei Abweichungen von Parametern und stellt Handlungsempfehlungen bereit. Sie visualisiert und automatisiert Abläufe für verschiedene Anwendungen in der Supply Chain.



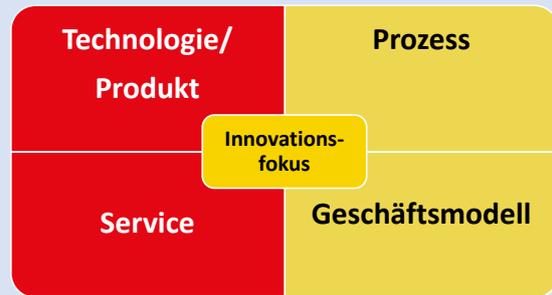
Detailbeschreibung der Zusammenarbeit:

Die Kooperation entstand durch Direktansprache des Start-ups mit der Zielsetzung einer schnellen Skalierung der Innovation. Assets des Start-ups waren in der Findungsphase funktionsfähige Prototypen, ein belastbares Markt- und Detailverständnis und reale Testcases.

Die marktreife Umsetzung eines digitalen Werkzeugs mit physischer Komponente (hier: hybrides Digitalisierungswerkzeug Packwise Smart Cap) erfordert umfangreiche Entwicklungsaufgaben insbesondere für Hardwarekomponenten (Zertifizierungen/CE-Kennzeichnung, ggf. Zulassungsverfahren, Produktionsplanung für ggf. unterschiedliche Mengen, Ermittlung der Herstellkosten usw.) die für ein Start-up eine große Hürde darstellen. Die Gestaltung einer ertragreichen Zusammenarbeit liegt somit im Interesse beider Parteien.

Zur Umsetzung dieser Zusammenarbeit war beiden Parteien die vertragliche Fixierung essentiell, die eine Hauptaufgabe der ersten Phase der Kooperation bildete. Die Natur der Kooperation erfordert dazu maßgeschneiderte Vertragswerke, die nicht dem Standardrepertoire eines Konzerns entsprechen. Teil dessen ist die Gestaltung einer Geschäftsgrundlage, die eine tragfähige Lösung für beide Parteien generiert und insbesondere die Finanzkraft des Start-ups berücksichtigt, denn hier besteht ein erheblicher Unterschied zur klassischen Kooperation zwischen Corporates.

In der so entstandenen Kooperation verantwortet der Start-up-Partner Packwise die Plattform nebst zugehörigen Prozessen und der Corporate-Partner Diehl alle Hardware-seitigen Teile nebst hardwareseitiger IT/Software.



Herausforderungen/Risiken

- Risiko hinsichtlich ausreichenden Erfolges des Start-ups im beabsichtigten Kooperationszeitraum und realistische Wachstumszahlen des Business-Case
- Beherrschung der Herausforderungen der hohen Divergenz zwischen einer Konzernkultur und dessen etablierten Normen und Standards und eines Start-ups mit existenzrelevantem Erfolgsdruck

Erfolgsfaktoren/Lessons Learned

- Klares Verständnis für die gegenseitigen Fähigkeiten und Grenzen
- Gemeinsame, konservative Planung von Meilensteinen der Entwicklung und industriellen Entwicklungsrisiken

Gebrüder Weiss GmbH und Cargometer GmbH

Zusammenfassung:

Bild- und Umgebungssensorik: Verbesserung des Arbeitsflusses durch Frachtvermessungstechnologie.

Kurzporträt Corporate

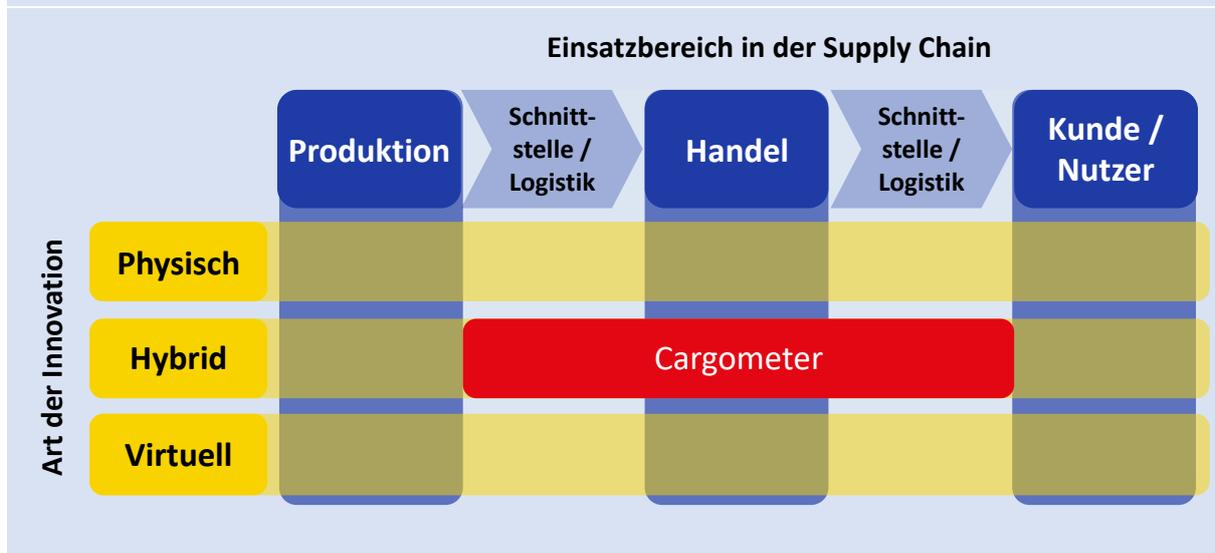
Der 1823 gegründete Logistikdienstleister Gebrüder Weiss mit seinen rund 7.300 Mitarbeitern an weltweit 150 Standorten hat mit der im Vorarlberg gelegenen Innovationsabteilung das Ziel sowohl die Produktpalette, als auch die Prozesse gezielt weiterzuentwickeln. Der größte Logistikdienstleister Österreichs bietet Dienstleistungen rund um Transport und Logistik von Stück- und Sammelgut, Teil- und Komplettladungen, bis hin zu flächendeckenden Paketdiensten an, und bedient Kunden wie Hilti, Knorr-Bremse und HP.

Grundsätzliche Strategie bei der Zusammenarbeit mit Start-ups:

Gebrüder Weiss verfolgt keinen konkreten, standardisierten Prozess in der Anbahnung der Zusammenarbeit mit Start-ups. Je nach Herausforderung werden verschiedene Herangehensweisen gewählt. Für Gebrüder Weiss stehen die Entwicklung und Adoption von Innovationen und Prozessverbesserungen im Vordergrund. Konkrete Anwendungen (im Sinne von Start-up-Produkten) werden auf Basis von operativen und strategischen Herausforderungen gesucht.

Kurzporträt Start-up

Die Cargometer GmbH mit Sitz auf dem High Tech Campus Wien wurde 2014 gegründet und bietet eine hybride Digitalisierungslösung, die Frachtvermessung am fahrenden Gabelstapler an. Dazu werden Abmessungen, Gewicht und Barcode der Packstücke direkt beim Durchfahren des Ladetors erfasst, digitalisiert und an das Kundensystem übergeben. Die hybride Digitalisierungslösung bietet den Logistikdienstleistern eine rasche und zeitnahe Frachtvermessung (insb. Volumen und Gewicht) an, mittels welcher die effektive Sendungsgröße präziser ermittelt werden kann. Damit können die Logistikdienstleister den für die effektive Sendung angemessenen (fairen) Preis verrechnen und kennen möglich Folgeherausforderungen des Transports (auf Grund der Kenntnis über die effektive Sendungsgröße). Zu den Kunden von Cargometer zählen u.a. die Logistikdienstleister Gebrüder Weiss, DACHSER Group, DB Schenker und Hellmann Worldwide Logistics.

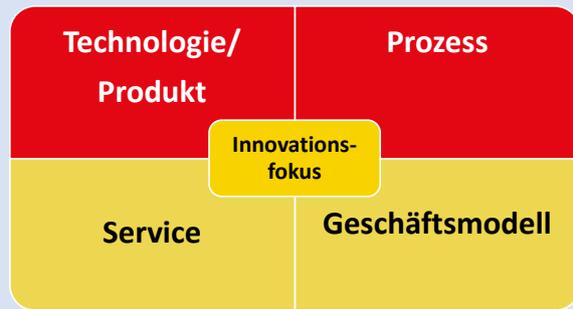


Detailbeschreibung der Zusammenarbeit:

Aus Sicht von Gebrüder Weiss besteht die Zielsetzung einer Kooperation mit einem Start-up darin, Produkt- und Prozess-Innovationen und frisches, unternehmerisches Mindset ins Unternehmen zu holen sowie Prozesse effizienter zu gestalten. Durch die Frachtvermessungs-Technologie des Start-ups Cargometer werden automatisch Eckpunkte zur jeweiligen Sendung ermittelt und durch die Implementierung dieser Technologie bei Gebrüder Weiss eine markante Verbesserung des Arbeitsflusses erzielt.

Der Erstkontakt entstand dadurch, dass der Gründer des Start-ups sich an Gebrüder Weiss wendete und dort die Möglichkeit der Technologievorstellung erhielt. In der Folge wurde die Frachtvermessungs-Technologie getestet. Dafür stellte Gebrüder Weiss Ressourcen und Infrastruktur zur Verfügung. Nach erfolgreichem Verlauf des «Proof of Concept» ging Gebrüder Weiss eine Kooperation mit dem Cargometer ein. Die marktreife Technologie wird in den Gebrüder Weiss-Niederlassungen schrittweise implementiert.

Die Zusammenarbeit beinhaltet die Lieferung, Installation und Bereitstellung der Frachtvermessungs-Technologie. Die Gebrüder Weiss kauft die Leistungen von Cargometer in einem marktüblichen Verhältnis ein.



Herausforderungen/Risiken

- Fähigkeit die Technologie über eine Insellösung hinaus in einem größeren Unternehmens-Netzwerk auszurollen und die mit der Technologie verbundenen Lösungen insb. ICT-seitig zu skalieren.

Erfolgsfaktoren/Lessons Learned

- Ausreichend Zeit muss für die Technologieentwicklung und Anpassung an die Anwendungsumgebung eingeräumt werden. Es darf nicht erwartet werden, dass die einzusetzende Technologie/Lösung umgehend in allen gewünschten Dimensionen funktioniert.
- Beide, das Corporate und das Start-up sollten auf personelle Veränderungen der Gegenpartei gefasst sein. Ebenso sollten die Beteiligten auf neue Investoren und Kunden vorbereitet sein.

Gebrüder Weiss GmbH und Neohelden GmbH

Zusammenfassung:

Chatbot: Informationsbeschaffung/-bereitstellung im Kundenportal

Kurzporträt Corporate

Der 1823 gegründete Logistikdienstleister Gebrüder Weiss mit seinen rund 7.300 Mitarbeitern an weltweit 150 Standorten hat mit der im Vorarlberg gelegenen Innovations-Abteilung das Ziel die Produktpalette, als auch die Prozesse gezielt weiterzuentwickeln. Der größte Logistikdienstleister Österreichs bietet Dienstleistungen rund um Transport und Logistik von Stück- und Sammelgut, Teil- und Komplettladungen, bis hin zu flächen-deckenden Paketdiensten an, und bedient Kunden wie Hilti, Knorr-Bremse und HP.

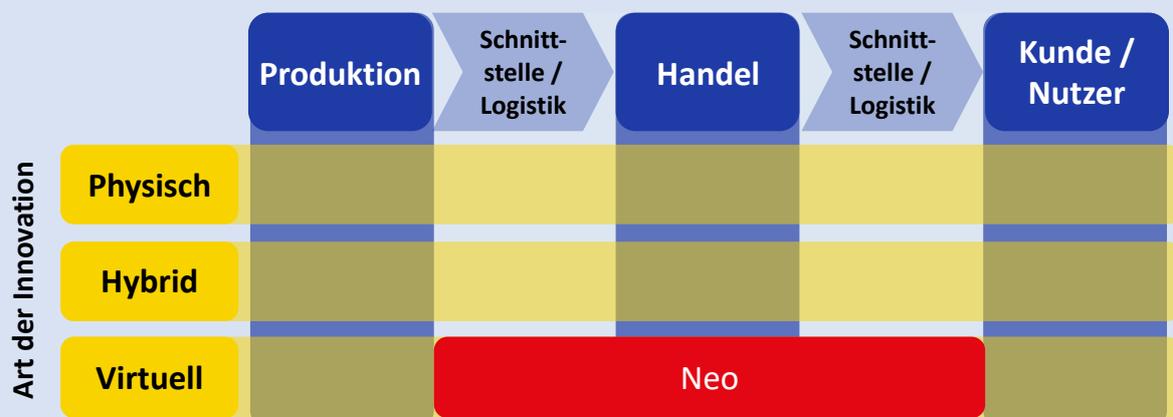
Grundsätzliche Strategie bei der Zusammenarbeit mit Start-ups:

Gebrüder Weiss verfolgt keinen konkreten, standardisierten Prozess in der Anbahnung der Zusammenarbeit mit Start-ups. Je nach Herausforderung werden verschiedene Herangehensweisen gewählt. Für Gebrüder Weiss stehen die Entwicklung und Adoption von Innovationen und Prozessverbesserungen im Vordergrund. Konkrete Anwendungen (im Sinne von Start-up-Produkten) werden auf Basis von operativen und strategischen Herausforderungen gesucht.

Kurzporträt Start-up

Die Neohelden GmbH mit Sitz in der Technologiefabrik Karlsruhe wurde 2018 gegründet und bietet eine virtuelle Digitalisierungslösung, eine KI-Assistenz-Technologie an. Der KI-Assistent Neo macht künstliche Intelligenz für Mitarbeiter und Kunden von Unternehmen nutzbar. Durch die KI-Assistenz-Technologie können Software-Systeme sprach- und textbasiert gesteuert werden. Dadurch können Mitarbeiter und Kunden noch schneller und einfacher Systemabfragen und -Steuerungen, wie bspw. die Abfrage des Sendungsstatus und Adressänderung durchführen. Zu den Kunden von Neohelden zählen u.a. Gebrüder Weiss, Daimler, Siemens und Kolumbus (Wirtschaftsförderung Region Stuttgart).

Einsatzbereich in der Supply Chain

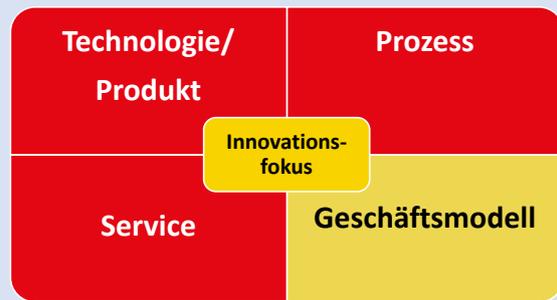


Detailbeschreibung der Zusammenarbeit:

Aus Sicht von Gebrüder Weiss besteht die Zielsetzung einer Kooperation mit einem Start-up darin, Produkt- und Prozess-Innovationen und frisches, unternehmerisches Mindset ins Unternehmen zu holen sowie Prozesse effizienter zu gestalten. Obwohl das Grundmotiv der Zusammenarbeit gegeben ist, sind Hürden zu überwinden bevor die Implementierung einer automatischen Informationsbeschaffung/-bereitstellung über den Chatbot im Kundenportal der Gebrüder Weiss realisiert werden kann.

Der Kontakt zu Neohelden entstand auf der Pitch-Night eines Accelerators. Durch die Überzeugungskraft des Neohelden-Teams wurde ein *Proof of Concept* durchgeführt. Aufgrund von Hürden wie Schnittstellen/Anwendungs-Definition (unscharfes Kundenproblem) und Technologie-Implementierung (fehlende Ressourcen) wurde die Implementierung nicht weiter vorangetrieben. Zunächst ist das Kundenportal fertigzustellen, um danach die marktreife KI-Assistenz-Technologie gezielt einzusetzen.

Die Zusammenarbeit umfasst das Kennenlernen und *Proof of Concept* der KI-Assistenten-Technologie. Die Kooperation ist zunächst als lose Kooperation gestaltet, um danach formalisiert zu werden und in eine marktüblich eingekaufte Zusammenarbeit überzugehen.



Herausforderungen/Risiken

- Ausreichende Aufmerksamkeit und Ressourcen zur Implementierung der neuen Technologie.

Erfolgsfaktoren/Lessons Learned

- Klare Definition der Schnittstellen und Anwendungen (im Sinne des Kunden-Fokus/-Problems). Diese sollen jedoch auch einen gewissen Ergebnisspielraum zulassen.
- Die Begeisterung für die neue Technologie ist im Projektverlauf weiterzutragen.

Globales Automotive Unternehmen und Evertracker GmbH

Zusammenfassung:

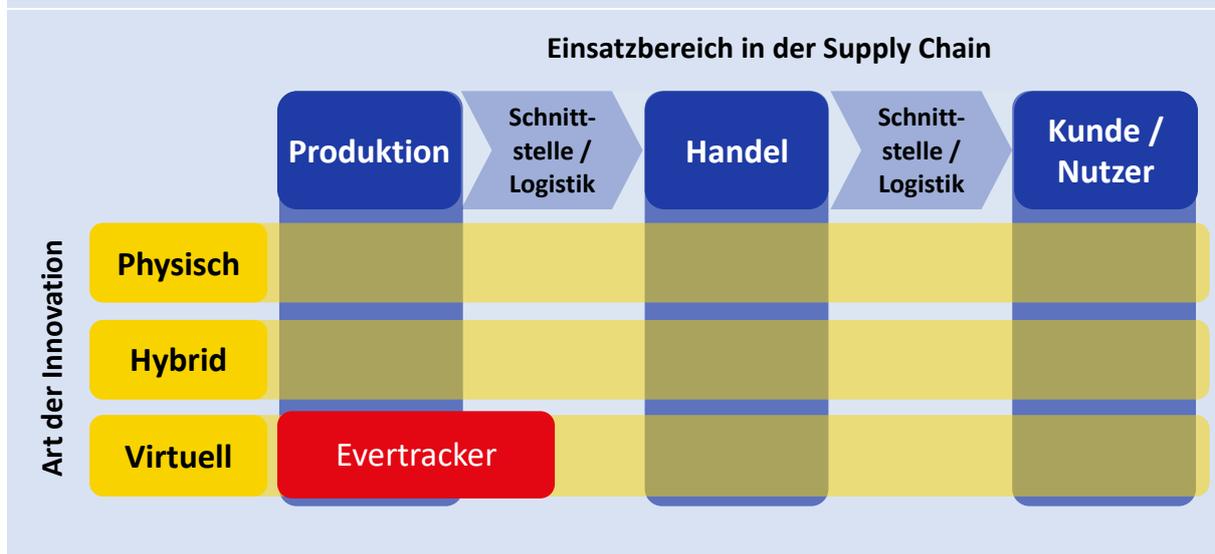
Logistics Control Tower: Nutzung von Track&Trace-Daten und Prognosen zur Planung der Produktion

Kurzporträt Corporate

Das Automotive-Unternehmen besitzt einen globalen Footprint im Nutzfahrzeuggeschäft. Das Corporate analysiert kontinuierlich, wie Prozesse, Produkte und Services mit Blick auf die zukünftigen Entwicklungen angepasst werden können. Dafür führt das Corporate ein strukturiertes und methodisch fundiertes Screening konzernweit durch. Die Zusammenarbeit mit Start-ups wird in unterschiedlichen Formen gesucht. Neben der Identifikation von neuen Technologien und der Förderung von Innovation im Unternehmen werden auch klassische Aufträge vergeben.

Kurzporträt Start-up

Evertracker wurde 2014 gegründet und ist Anbieter einer Plattform-Technologie, die globale Supply Chains vollkommen transparent, kontrollierbar und vorhersagbar machen soll. Begonnen hat das Unternehmen mit der Sendungsverfolgung von Sendungen mittels eines Trackers. Heute bietet es eine Control-Tower-Lösung an, die Transparenz in Supply Chains bringt. Kunden kommen neben der Automobilindustrie aus dem Einzelhandel und der Bauwirtschaft.



Detailbeschreibung der Zusammenarbeit:

Auf Basis eines unternehmensinternen Bedarfs in Zusammenhang mit der zukunftsorientierten Ausrichtung der Logistik hat das Automotive Unternehmen einen Partner gesucht, der die eigene globale Logistikkette transparenter machen kann. Nach Auswahlgesprächen mit unterschiedlichen Anbietern wurde Evertracker als Umsetzungspartner gewählt. Die Schnelligkeit und Flexibilität sowie das Verständnis für Konzernstrukturen waren neben sachlichen Fakten die Gründe für die Entscheidung.

Im Zuge der kontinuierlichen Optimierung ihrer Logistik verfolgt das Corporate das Ziel, die Supply Chain transparenter zu gestalten. Aufgrund der globalen Logistikketten ist es für die Produktionsplaner der weltweit verteilten Standorte wichtig zu wissen, ob es Verzögerungen auf der Versorgungsseite gibt bzw. ob diese zu erwarten sind. In der Vergangenheit konnte erst mit Eintreffen der Güter oder durch sehr hohen manuellen Arbeitsaufwand Plan- und Ist-Werte abgeglichen werden.

Für diese Problemstellung wurde ein Partner gesucht, der schnell und flexibel eine Lösung bieten kann. Die Wahl fiel auf Evertracker, weil das Start-up nicht nur plausibel darstellen konnte, dass es fachlich kompetent ist. Auch wurde bei den Vorabgesprächen der Eindruck gewonnen, dass aufgrund der sozialen Komponenten die Zusammenarbeit im Zuge eines Piloten funktionieren kann. Aus diesem Grund wurde das Risiko eingegangen, mit einem Start-up statt mit einem etablierten IT-Unternehmen zusammenzuarbeiten.

Nach zahlreichen Gesprächen und Abstimmungsrunden innerhalb des Corporates und mit dem Start-up wurde ein offizieller Auftrag erteilt. Die administrative Abwicklung entsprach einem standardisierten Auftragnehmer-Auftraggeber-Verhältnis. Das Projekt gestaltet sich wie ein Dienstleistungsauftrag, obwohl ein Produkt erworben wurde.



Herausforderungen/Risiken	Erfolgsfaktoren/Lessons Learned
<ul style="list-style-type: none"> - Risiko hinsichtlich Größe (nachhaltige Marktpräsenz) und Leistungsfähigkeit (Lösung des Problems) des Start-ups - Fehlende Kommunikationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verständnis des Start-ups über Prozesse im Konzern - Flexible und schnelle Reaktion des Start-ups auf Anfragen des Corporates

GROUP7 AG International Logistics und doks. innovation GmbH

Zusammenfassung:

Drohne: Inventur- und Analyseprozesse im Lager

Kurzporträt Corporate

GROUP7 wurde 2006 als internationales Logistikunternehmen mit Hauptsitz in München gegründet und ist heute mit rund 600 Mitarbeitern und eigenen Niederlassungen an den wirtschaftlich strategischen Knotenpunkten Deutschlands vertreten. Das Dienstleistungsunternehmen erwirtschaftete in 2019 einen Umsatz von 128 Millionen Euro und verfügt über 195 internationale Stützpunkte, die für eine globale Präsenz sorgen.

Intelligente Logistiklösungen für die Bereiche Luftfracht, Seefracht, Bahnverkehre von und nach Asien, Sea-Air- und Landverkehre, sowie individuelle Konzepte für Outsourcing auf dem logistischen Dienstleistungssektor stellen das Leistungsspektrum von GROUP7 dar. Das Unternehmen bietet weltweite Beschaffungs- und Distributionslogistik, maßgeschneiderte Dienstleistungen im Bereich Kontraktlogistik sowie Fulfillment-Services. Der Fokus liegt hierbei auf höchster Flexibilität und kundenorientierter Prozessabwicklung.

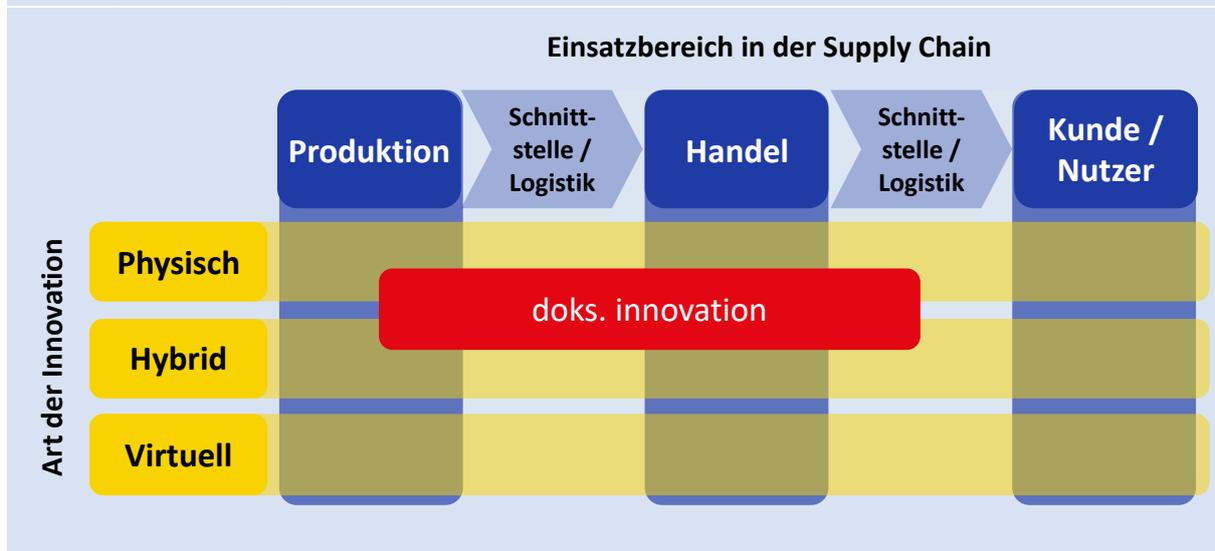
Grundsätzliche Strategie bei der Zusammenarbeit mit Start-ups: Die Kooperation mit Start-ups nimmt im Unternehmen GROUP7 eine wichtige Rolle ein. Neben dem ideellen Antrieb, dass junge Menschen mit neuen Ideen generell unterstützenswert sind, bringen Start-Ups neue Ideen für das Unternehmen, hinterfragen bestehende Prozesse und generieren kreative Lösungen.

Kurzporträt Start-up

Gegründet 2017 in Dortmund im Umfeld des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik IML, beschleunigt doks. innovation mit seinen Lösungen für die Intralogistik die Digitalisierung von Bestandserfassungs- und Inventurprozessen, das Stammdatenmanagement sowie den Transport über kurze Distanzen. Aus diesem Grund deckt das Innovationsfeld in untenstehender Grafik sowohl den Physischen als auch den hybriden Bereich ab.

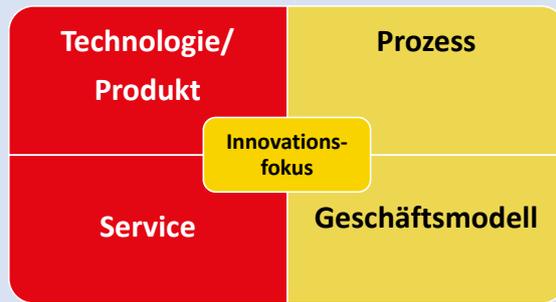
Die Lösungen basieren auf jahrelanger Forschung und Entwicklung und vereinen Machine und Deep Learning, künstliche Intelligenz und Automatisierungsansätze. Seit Januar 2018 entwickelt doks. innovation am Hauptsitz in Kassel in Nordhessen Lösungen für Logistik- und Industrieunternehmen, die zur Automatisierung und Digitalisierung der Lager- und Bestandserfassungsprozesse beitragen und einen digitalen Zwilling abbilden.

Die Aufbereitung von Daten zu relevanten Informationen setzt auf eine Kombination aus intelligenten Sensoren und automatisierter Datenverarbeitung und -analyse und soll dadurch Vorteile bei der Planung und Gestaltung der Prozesse generieren.



Detailbeschreibung der Zusammenarbeit:

Eine Kernaufgabe des Unternehmens GROUP7 ist als Dienstleister grundsätzlich das Sammeln und Aufbereiten von Daten für seine Kunden. Dazu müssen kontinuierlich Informationen in Form von Bildern oder Daten aufgenommen werden. Dies erzeugt Aufwand (Absperrungen, Aufnahmen, Speichern/Verwalten, Verarbeiten, Löschen usw.). Das Produkt Drohne der docs. innovation fliegt im Lager und sammelt und analysiert diese Daten. Damit bestand ein erster Aufsetzpunkt: das Interesse war vorhanden, denn ein grundsätzlicher fachlicher Fit war gegeben.



In der ersten Phase der Zusammenarbeit Anfang galt es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen bzw. zu formen. Erforderlich hierzu war die Einbringung beider Seiten beim Durchlaufen einer gemeinsamen Findungsphase.

Im Folgeschritt wurde nach möglichen Anwendungen gesucht und als Aufsetzpunkt ein neues Lager identifiziert. Hier ergab sich für das Produkt eine Vielzahl neuer Anforderungen, die zunächst eine Weiterentwicklung bzw. Anpassung erforderten. Gleichzeitig mussten auch seitens des Corporates erst die technischen Voraussetzungen geschaffen werden (Schnittstellen/IT, inkl. der notwendigen Mitarbeiter).

Die fixierte Zielsetzung und erfolgreiche Umsetzung war die Drohnen-basierte Datensammlung: permanente Inventur ohne Stoppen der operativen Prozesse im Schmalganglager und Weitergabe von Informationen an Kunden. Die Zusammenarbeit erfolgte rein partnerschaftlich, ohne Investment seitens des Corporates. Die Zusammenarbeit war für beide Parteien prozessual geprägt: Für das Start-up standen die schnellen Technologieentwicklung und die Erprobung unter Realbedingungen im Fokus, für das Corporate der Zugang zu neuen Technologien und perspektivisch die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit.

Im Ergebnis stehen die erfolgreiche und fortlaufende Zusammenarbeit; mit kontinuierlich neuen Möglichkeiten für die Optimierung (z.B. automatischer Gangwechsel während der Inventur); aber auch die Unterstützung bei der weiteren Entwicklung des Start-ups im Vertrieb (Märkte, Einbringung von Partnernetzwerken) und der Logistik (u.a. bei Verzollungsfragen, auch international über Partner).

Herausforderungen/Risiken	Erfolgsfaktoren/Lessons Learned
<ul style="list-style-type: none"> - Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für die Technologie und deren Potentialen - Schaffung einer Vertrauensbasis ohne sofortige/frühzeitige vertragliche Regelungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Generierung eines firmeninternen Leitfadens zur Zusammenarbeit, der auch dem Partner offengelegt wird - Etablierung einer klaren Gesprächskultur

Hellmann Worldwide Logistics SE & Co. KG und Ocean Insights GmbH

Zusammenfassung:

ETA: Vorhersage der Ankunftszeit von Seefrachtsendungen

Kurzporträt Corporate

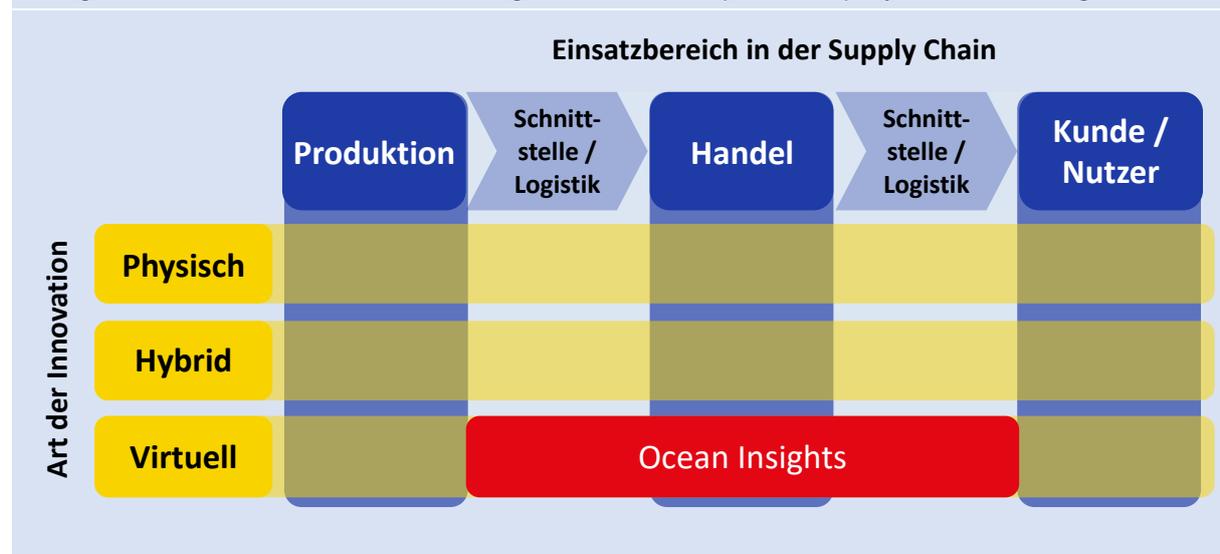
Der 1871 gegründete Norddeutsche Logistikdienstleister Hellmann Worldwide Logistics mit seinen knapp 11.000 Mitarbeitern und ca. 260 Standorten verfolgt das Ziel durch Innovation Kreativität und unternehmerisches Handeln zu fördern. Der familiengeführte Logistikdienstleister bietet den Transport per Straße, Schiene, Luft- und Seefracht, sowie ein umfangreiches Angebot für KEP-Dienste, Kontraktlogistik, Branchen- und IT-Lösungen an.

Grundsätzliche Strategie bei der Zusammenarbeit mit Start-ups:

Hellmann Worldwide Logistics verfolgt keinen konkreten, standardisierten Prozess in der Anbahnung der Zusammenarbeit mit Start-ups. Je nach Herausforderung werden verschiedene Herangehensweisen gewählt. Für Hellmann Worldwide Logistics stehen insb. die Adoption von kreativen und unternehmerischen Start-up-Lösungen Vordergrund.

Kurzporträt Start-up

Die Ocean Insights GmbH mit Sitz in Rostock wurde 2015 gegründet und bietet eine virtuelle Digitalisierungslösung zum Tracking von Seefrachtsendungen und damit verbundene Dienstleistungen an. Die durch das Start-up entwickelte Technologie ermöglicht das Verfolgen und Vorhersagen von Ankunftszeiten für Seefrachtsendungen unter Berücksichtigung von komplexen Umwelt-Bedingungen an. Zu den Kunden von Ocean Insights zählen u.a. Hellmann Worldwide Logistics, Samuel Shapiro & Company und Kühne + Nagel.

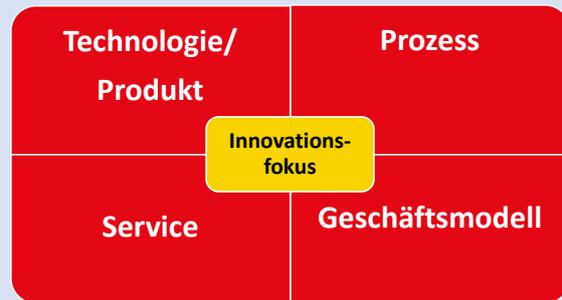


Detailbeschreibung der Zusammenarbeit

Bei einer Zusammenarbeit der Hellmann Worldwide Logistics mit einem Start-up steht eine gewisse Exklusivität des jungen Unternehmens sowie der Mehrwert des Produktes im Vordergrund. So auch bei der Zusammenarbeit mit der Ocean Insights, welche mit ihrem Produkt die Schwierigkeit der Vorhersage von Seefracht-Ankunftszeiten inkl. Verzollung beseitigen soll. Dabei bietet die Technologie den Kunden von Hellmann Worldwide Logistics und der internen Steuerung der Sendungen einen Mehrwert.

Der Gründer von Ocean Insights und vormalige Mitarbeiter von Hellmann Worldwide Logistics verließ Hellmann Worldwide Logistics mit dem Wissen über die Herausforderung der Seefrachtankünfte und dem Ziel, dieses mittels eines Werkzeugs zu beheben. Als das Werkzeug entwickelt war, lag es nahe das ETA-Werkzeug dem früheren Arbeitgeber vorzustellen. Es folgte ein *Proof of Concept* anhand von realen Daten und ein umfassenderer Test zur Prüfung der operativen Eignung. Nach erfolgreicher Eignungs-Prüfung gingen die beiden Unternehmen eine Kooperation ein, die markt-reife ETA-Technologie wurde implementiert und befindet sich bei ausgewählten Kunden im Einsatz.

Die Zusammenarbeit beinhaltet die Bereitstellung der ETA-Technologie. Die Hellmann Worldwide Logistics kauft die Leistungen von Ocean Insights in einem marktüblichen Verhältnis ein.



Herausforderungen/Risiken

- Es ist sicherzustellen, dass der bestehende Reifegrad der Technologie für die Anwendung im Corporate ausreichend ist. Anderenfalls bedarf es einer gewissen Flexibilität die neue Technologie initial einzusetzen und bis zum gewünschten Reifegrad gemeinsam zu entwickeln.

Erfolgsfaktoren/Lessons Learned

- Die regionale Nähe zwischen dem Corporate und dem Start-up ist gerade in der Anfangsphase der Zusammenarbeit und intensiven Entwicklungsphasen wichtig.
- Das Start-up bedarf eines kritischen Niveaus an Technologie- und Markt-Knowhow. Während das Technologie-Knowhow durch eine geeignete Zusammensetzung an Entwicklern und Geschäftsleitung (insb. Tech-Nerds) abgebildet wurde, sind beim Markt-Knowhow Kenntnisse über die Prozesse der Marktakteure und deren Zusammenspiel von Relevanz.

Wandt Spedition Transportberatung GmbH und JITpay GmbH

Zusammenfassung:

E-Payment: Automatisierte Zahlungsabwicklung zwischen Verlager und Frachtführer.

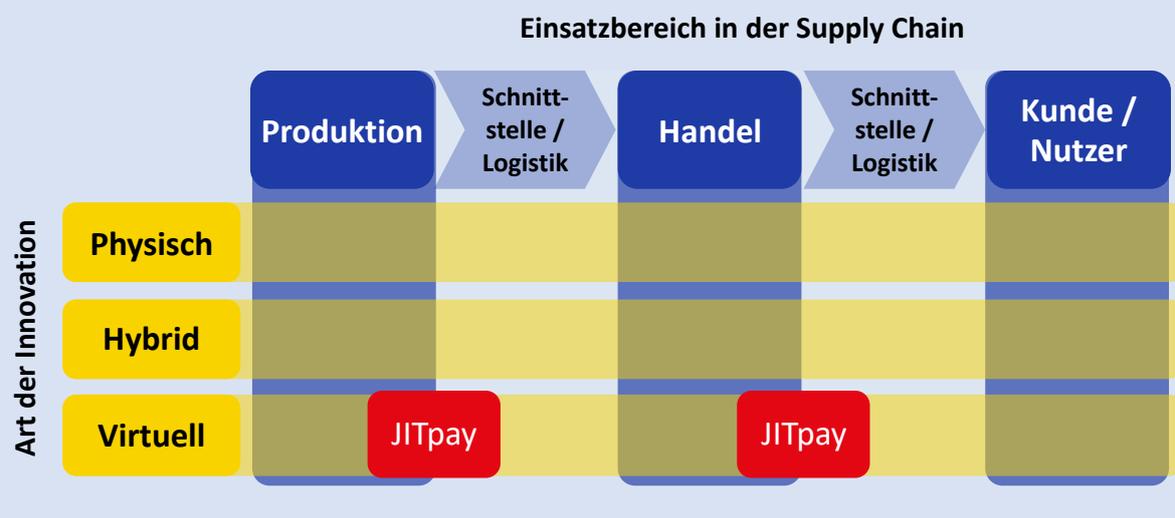
Kurzporträt Corporate

Die Wandt Spedition Transportberatung GmbH ist ein inhabergeführtes mittelständisches Familienunternehmen, welches 1939 gegründet wurde. Das Unternehmen bietet Dienstleistungen im Bereich Transport und Kontraktlogistik und versteht sich als „Vollsortimenter für die Region“. Das Unternehmen verfügt über eigene Ressourcen wie Lkw, Fahrer und Logistikflächen.

Bei der Zusammenarbeit mit Start-ups verfolgt das Unternehmen das Ziel, sich mit neuen Lösungen zukunftsorientiert zu entwickeln. Dabei werden primär Lösungen gesucht, die erworben werden können. Alternativ wird selbst entwickelt.

Kurzporträt Start-up

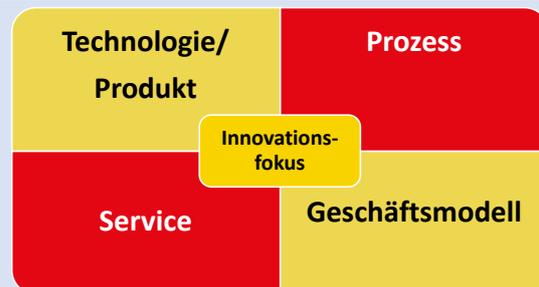
JITpay ist ein FinTech-Unternehmen, welches auf die Digitalisierung der Abrechnungsprozesse in der Logistik spezialisiert ist. Dabei steht im Fokus, dem Leistungserbringer eine sofortige Bezahlung zu verschaffen und trotzdem flexible Zahlungsbedingungen zu vereinbaren. Das Start-up wurde 2016 gegründet und kann der Expansionsphase zugeordnet werden. Die Serviceangebote sind bereits etabliert und werden bei zahlreichen Unternehmen eingesetzt.



Detailbeschreibung der Zusammenarbeit

Die beiden Unternehmen verbindet ein langjähriges persönliches Vertrauen der beiden Geschäftsführer. Die Zusammenarbeit gestaltet sich so, dass Wandt als Pilotkunde für JITpay fungiert. Neue Angebote von JITpay werden bei Wandt getestet. Dabei tauschen sich die beiden Unternehmen aus, inwieweit die jeweilige Lösung funktioniert bzw. wie sie verbessert werden kann. Beide Unternehmen profitieren von der Zusammenarbeit. Hierfür liegen keine vertraglichen Grundlagen vor.

Die wichtigsten Erkenntnisse sind, dass für eine erfolgreiche Kooperation die Kunden und deren Bedürfnisse bekannt sein sollten.

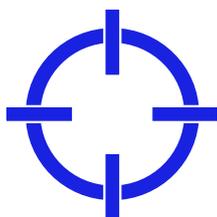


Herausforderungen/Risiken

- Unterschiedliche Sicht auf den Prozess seitens Start-up (digital) und Corporate (analog), verkompliziert durch die Sichtweise *Finanzdienstleistung*.

Erfolgsfaktoren/Lessons Learned

- Gut strukturierter und kompetenter Vertrieb mit Kenntnis der Herausforderungen von mittelständischen Corporates
- Andere Arbeitsweise als etablierte IT-Unternehmen



Enter a **long-term** project together?!



**Zusammenarbeit von Corporates mit Startups –
Innovationen in der **Logistik** effizient einsetzen**

2021