

## Chancen nutzen

# Wie Energieunternehmen von Start-ups profitieren können

Das Thema Start-up bestimmt aktuell nicht nur die energiewirtschaftliche Presse und Konferenzen – es bestimmt ebenso die Diskussionen in vielen Unternehmen der Energiewirtschaft. Die Branche weiß jedoch noch nicht so recht, was sie davon halten soll. Häufige Fragen sind: Was bringen überhaupt Kooperationen mit Start-ups und wie kann so etwas funktionieren? Advancy und das Netzwerk Katapult Now beschäftigen sich seit längerem mit dem Thema und luden im November 2016 zur Diskussion im Rahmen der Veranstaltungsreihe Advancy Energieimpulse ein.

Start-ups als schillernde, aufkommende neue Player der Energiewirtschaft werden von der Branche differenziert betrachtet. Zum einen werden sie bewundert, weil sie innovativ, agil und technologieaffin sind. Zum anderen werden sie nicht ernst genommen und als Jugend forscht abgetan. Der Deutsche Start-up-Monitor charakterisiert Start-Ups wie folgt:

- jünger als 10 Jahre
- mit ihrer Technologie und/oder ihrem Geschäftsmodell (hoch) innovativ
- haben ein signifikantes Mitarbeiter- und/oder Umsatzwachstum (oder streben es an).

Eine nähere Betrachtung zeigt jedoch, dass Start-ups mit ihren innovativen Ansätzen und Geschäftsmodellen durchaus ernstzunehmende Player der Energiewirtschaft geworden sind. Ein Beispiel hierfür ist die Heliatek GmbH, ein Unternehmen, das organische Solarzellen für Solarfolien herstellt und in der letzten Finanzierungsrunde 80 Mio. € Wachstumskapi-

tal eingesammelt hat. Annähernd 500 Start-ups sind bereits entlang der Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft aktiv und beeinflussen mit ihren Leistungen und Lösungen nahezu alle Bereiche der Energieunternehmen (*Bild 1*). Sie sind zum Beispiel Technologielieferant, spezialisierter Dienstleister, White-Label-Produktlieferant, Betreiber von Plattformen oder sie greifen etablierte Energieversorger in ihrem Kerngeschäft frontal an. Trotz der vielfältigen Chancen und Risiken sieht die Mehrzahl der Energieunternehmen Start-ups als Chance an (*Bild 2*).

## Wofür brauchen Corporates überhaupt Start-ups?

Deutschen Energieunternehmen wie auch Unternehmen anderer Branchen haben die durch die Digitalisierung möglich gewordenen Entwicklungen neuer Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle lange nicht ernst genommen. Die alten Geschäftsmodelle laufen häufig noch

äußerst erfolgreich, weshalb dem unausweichlich gewordenen Paradigmenwechsel, von den Größenvorteilen auf der Angebotsseite hin zur Realisierung von Größenvorteilen auf der Nachfragerseite – wie es bei Plattformmodellen der Fall ist – lange keine besondere Beachtung geschenkt wurde. Die Erfolgsformel der vergangenen Jahrzehnte mit Investitionen in physische Vermögenswerte – wie in Großkraftwerke oder Fabriken –, immer höhere Volumina zu geringeren Grenzkosten und gleichzeitige Reduzierung der Betriebskosten, um die Margen immer weiter steigern zu können, ist nicht länger gültig.

In der digitalen Wirtschaft kommt es darauf an, Größenvorteile auch auf der Nachfrageseite zu schaffen. Dies ermöglicht eine Senkung der Grenzkosten gegen Null durch den Einsatz von Software anstatt physische Vermögenswerte. Bei Plattformen wie Airbnb wird dieses Prinzip besonders deutlich, denn statt physischer Hotels werden Wohnungen und Zimmer von Privatpersonen über die Plattform vermittelt, das heißt, Airbnb konnte zum größten Anbieter von Übernachtungsmöglichkeiten werden, ohne auch nur in ein einziges physisches Hotel investieren zu müssen.

Dabei gilt, je mehr aktive Nutzer die Plattform hat, desto mehr Informationen kann der Plattformbetreiber über die Nutzerpräferenzen sammeln, um sein Angebot stetig attraktiver und besser zu machen, und – noch viel wichtiger – desto attraktiver wird die Plattform auch für die Angebotsseite. Das kann zu einer so starken Konzentration auf einen Anbieter führen – The winner takes it all –, dass auch die etablierten Unternehmen gezwungen werden, ihre Produkte und Dienstleistungen auf der Plattform anzubieten

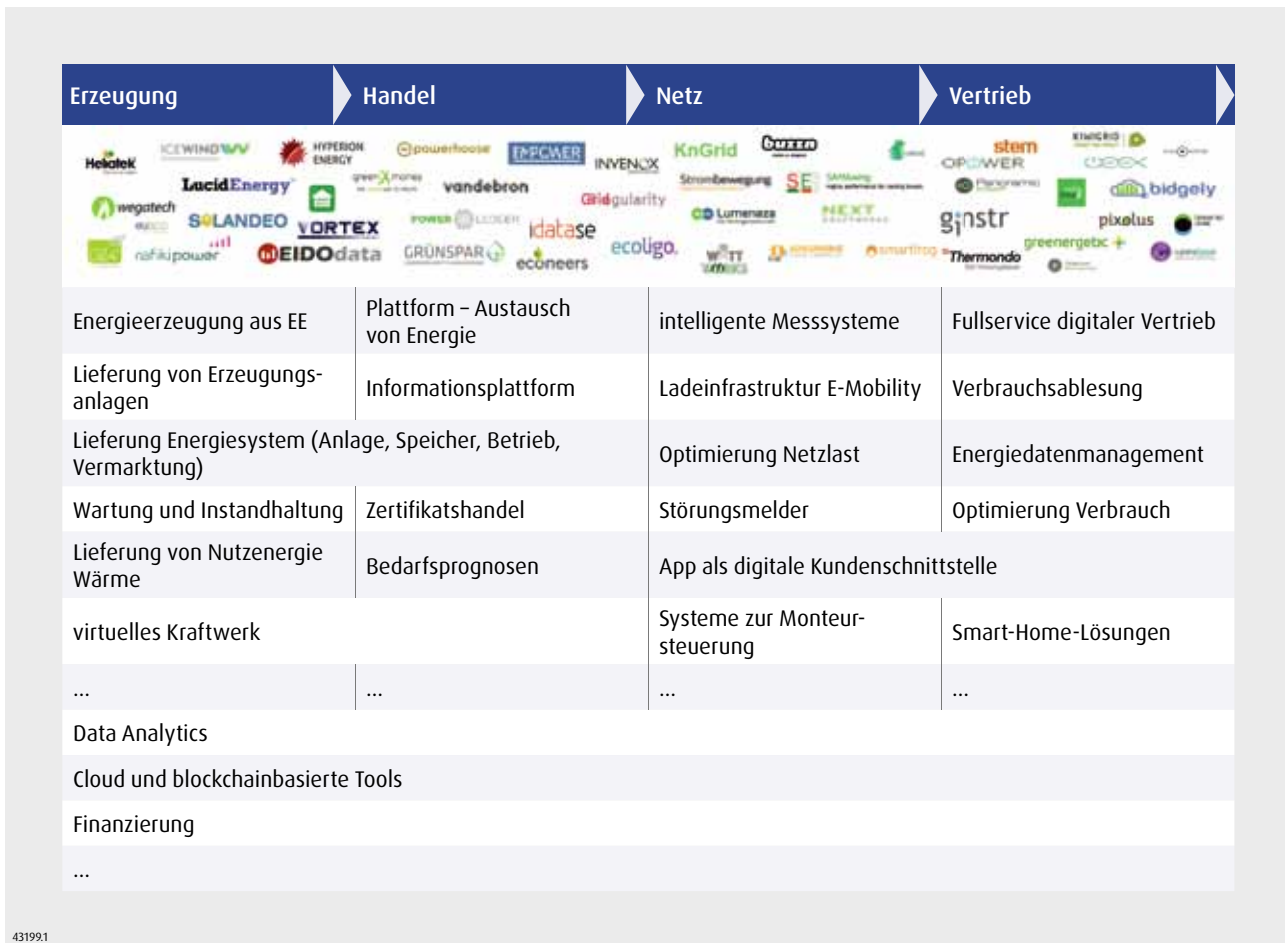


Bild 1. Zahlreiche Start-ups sind bereits entlang der Wertschöpfungskette der Energiewirtschaft aktiv.

und dafür an den Plattformbetreiber eine Umsatzbeteiligung zu bezahlen. Die alten Unternehmen müssen dabei aufpassen, dass sie dadurch nicht völlig den Kontakt und den Zugang zum Kunden verlieren.

Nun basiert dieser Wandel nicht auf einem einzelnen Faktor, Modell oder Ereignis, sondern er ist das Ergebnis vielfältiger technologischer Entwicklungen wie Mikroprozessoren, Artificial Intelligence, Blockchain und Roboter, die alle eins gemeinsam haben: Die Fähigkeiten dieser Technologien verdoppeln sich je Zeiteinheit bei konstant bleibenden Kosten. Eine solche exponentielle Entwicklung, wie sie zuerst Gordon Moore, einer der

Mitgründer von Intel im Jahr 1965, für die Entwicklung der Zahl der Transistoren je Geldeinheit postuliert hat, führt zwangsläufig dazu, dass sich die Grundlagen und Spielregeln ganzer Industrien immer schneller verändern und durch völlig neue und nicht vorhersehbare neue Regeln ersetzt werden. Der erfolgreiche Umgang mit der inhärenten Unsicherheit beim Explorieren neuer Opportunitäten wird daher immer mehr zu einem Überlebenskriterium für etablierte Unternehmen.

Etablierte Unternehmen sind jedoch auf einen adäquaten Umgang mit dieser Unsicherheit – gerade wegen ihrer Prozesse, Methoden und der Unternehmenskul-

tur – als Organisation nicht vorbereitet. Dies ist nachvollziehbar. So kam es für Unternehmen bis jetzt vornehmlich darauf an, die einmal entwickelte Produktkategorie und das dazugehörige Geschäftsmodell unter den bekannten Regeln kontinuierlich weiterzuentwickeln. Aber nun wird es auf einmal immer wichtiger, das noch erfolgreiche Modell in Frage zu stellen, das heißt, zu überlegen, wie das eigene Modell kannibalisiert werden könnte, um dann entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Häufig ist hierbei Angriff die beste Verteidigung, indem selbst neue Geschäftseinheiten aufgebaut werden, die das alte

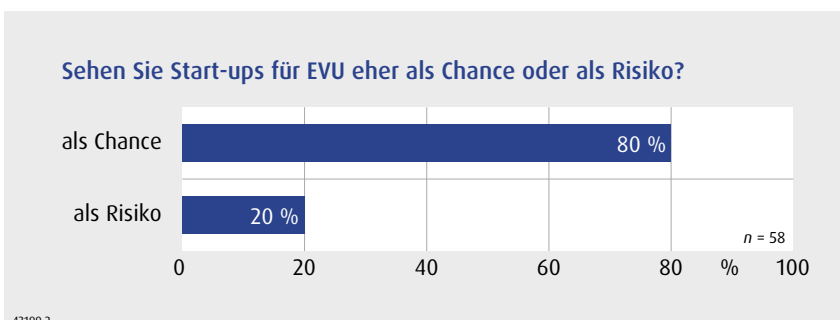


Bild 2. Start-ups werden mehrheitlich als Chance für EVU angesehen.

43199.2

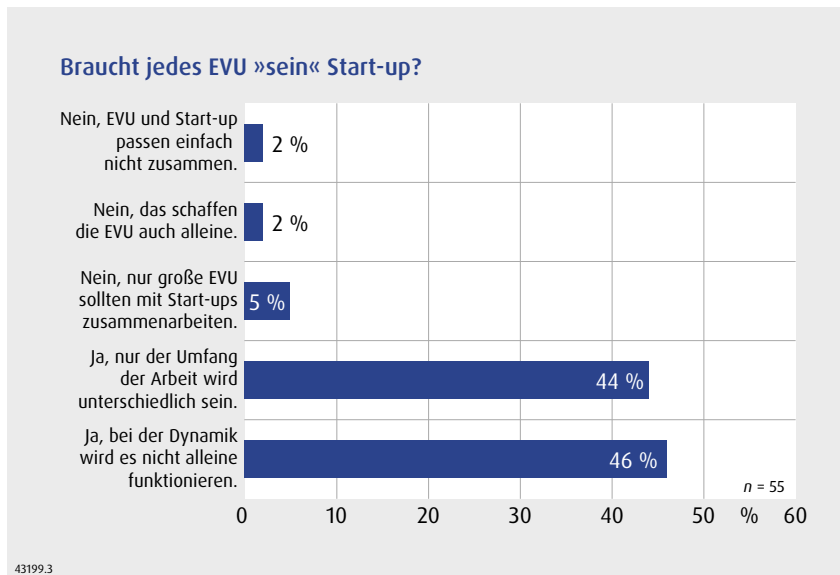


Bild 3. Die Zusammenarbeit zwischen Start-ups und EVU wird als notwendig angesehen.

Geschäft kannibalisieren, bevor dies ein Wettbewerber oder ein neuer Marktteilnehmer beziehungsweise ein Start-up tut. Wie ein solch neues Geschäftsmodell genau auszusehen hat und funktioniert, ist jedoch erst einmal unklar. Es gilt also, Regeln und Funktionsweisen zu finden. Doch genau hiermit tun sich etablierte Unternehmen in aller Regel

schwer, denn sie haben sich auf das Exploitieren – also Optimieren – der etablierten Geschäftsmodelle spezialisiert und nicht auf das Explorieren neuer Geschäftsmodelle in einem Umfeld mit hoher Unsicherheit. Genau diese Fähigkeiten werden den Start-ups zugeschrieben, die sich zu Beginn voll und ganz darauf konzentrieren, ein neues Produkt und

Geschäftsmodell zu finden, das ausreichend Kunden an sich binden kann, um einen bestehenden Markt angreifen oder einen ganz neuen Markt entwickeln zu können. So konzentrieren sich Start-ups auf das Finden neuer Geschäftsmöglichkeiten, indem sie strukturiert und unstrukturiert die zugrundeliegenden Annahmen am Kunden testen. Dabei besteht für sie ständig das Risiko, nicht rechtzeitig fündig zu werden, bevor das Geld ausgeht. Diesen darwinistischen Überlebenskampf übersteht statistisch nur eins von zehn Start-ups. Ein solches Risikoprofil mit der Gefahr zu scheitern, ist für jedes etablierte Unternehmen nur schwer vorstellbar und auch praktisch nicht handhabbar.

Die deutliche Mehrheit der Energieunternehmen hat das für sich erkannt beziehungsweise akzeptiert und sieht eine Zusammenarbeit mit Start-ups als notwendig an (Bild 3). Das ist nicht verwunderlich, da sie auf vielfältige Weise profitieren können, zum Beispiel durch:

- Einsatz neuer Technologien, Hardware wie Software, um die bestehende Wertschöpfungskette und vor allem den Kundenkontakt zu verbessern und/oder neue komplementäre Dienstleistungen zu entwickeln

Management-eingriff	niedrig					
Form und Beschreibung	Innovation & Digital Units	Digital Labs & Hubs	Incubator & Accelerator	Venturing/ Investing	Kooperation	
	Unternehmen - interne Forschung und Entwicklung, Abteilung mit spezifischen Digitalisierungskennnissen und Know-how - Ideen- und Produktentwicklung - Patente	Unternehmen    weitere Investoren - Dividende - Ideen - ... HUB - Dividende - ... - Kapital - Coaching - Sichtbarkeit - ...	Unternehmen - Dividende - Ideen - ... Inkubator/Akzelerator/Hackathon/Wettbewerb - Dividende - ... - Kapital - getrennte Struktur/Veranstaltung - Coaching - Sichtbarkeit - ...	Unternehmen - Dividende - Ideen - ... - Kapital - Coaching - Kundenzugang - Mietfläche - ...	Unternehmen - Informationen - Ideen - ... U1 U2 U3 U4 U5 U6	
Kapitalfluss	✓ (intern)	✓	✓	✓		
interne MA	✓	✓	✓	✓	✓	
externe MA	✓	✓	✓	✓	✓	
Häufigkeit	☐	◐	●	◐	○	
Beispiele						
	○ Unternehmen	● sehr hoch	◐ hoch	◑ mittel	◒ niedrig	○ sehr niedrig

Bild 4. Inkubatoren und Venturing sind die am häufigsten genutzten Formen der Förderung der Digitalisierung. Interne Digital Units und kooperative Hubs werden immer öfter entwickelt.

- und anzubieten, die die Kundenbindung erhöhen
- Validierung neuer Geschäftsmodelle außerhalb der bestehenden Strukturen und Zwänge des Bestandsunternehmens, etwa die zur Verhinderung von Kannibalisierung oder Einschränkungen durch bestehende IT-Infrastrukturen zur Schaffung fundierter Grundlagen für Investitionsentscheidungen
- Erlernen neuer Methoden, Arbeitsweisen und Unternehmenskulturen durch die Zusammenarbeit mit den Start-ups
- Identifikation und Zusammenarbeit mit Talenten aus der Digitalwirtschaft, um intern den Zugang zu externen Digitalkompetenzen aufzubauen
- Investition in oder Akquisition von Start-ups, deren Potenzial sich für die Ergänzung oder Erweiterung des Bestandsgeschäfts in der Zusammenarbeit gezeigt hat
- Erweiterung des Netzwerks mit den Kontakten im und durch das Start-up-Ökosystem.

**Wie kann eine Zusammenarbeit von Corporates und Start-ups aussehen?**

Die Art der Zusammenarbeit kann sehr unterschiedlich sein. Immer mehr Unternehmen suchen verstärkt den Kontakt zu Start-ups und gründen Labs, Hubs, Akzeleratoren und/oder Venture-Capital-Gesellschaften, um mit den Start-ups in Kontakt zu kommen, mit ihnen zusammenzuarbeiten und auch als Riskokapitalgeber in diese zu investieren (Bild 4).

Welche Bündel an Aktivitäten für das jeweilige Unternehmen sinnvoll sind, hängt unter anderem von der Größe des Unternehmens und damit auch von der Höhe des zur Verfügung gestellten Budgets ab, das von sechsstelligen bis zu neunstelligen Budgets jährlich variieren kann. Diese Budgets sollten über einen Zeitraum von mindesten drei Jahren oder besser fünf Jahren bereitgestellt werden, da es mehrere Jahre dauert, bis diese Maßnahmen die ersten ernstzunehmenden Erfolge aufweisen und die Geschäftsentwicklung nachhaltig positiv beeinflussen.

Bis es soweit ist, kommt es in erster Linie darauf an, die Zusammenarbeit mit den Start-ups überhaupt erst einmal möglich zu machen, indem definiert wird, in welchem Bereich die Zusammenarbeit einen Mehrwert schaffen soll. Dabei sollte von Beginn an gefragt werden, welchen Nutzen das Start-up von einer Zusammenarbeit hat. Schließlich geht es dar-



Bild 5. Unterschiedliche Methoden und Werkzeuge

um, mit einem attraktiven Angebot die vielversprechendsten Start-ups und die besten Gründer von der Zusammenarbeit zu überzeugen. Denn nur die Zusammenarbeit mit den Besten macht einen Erfolg wahrscheinlich. Darüber hinaus ist die Entwicklungsphase, in der sich ein Start-up befindet, für eine erfolgreiche Zusammenarbeit entscheidend. Die Erfahrung zeigt, dass eine Zusammenarbeit erst dann sinnvoll ist, wenn das Start-up ein Produkt so weit entwickelt hat, dass gemeinsam schnell ein Pilotprojekt aufgesetzt werden kann, um die Technologie, das Produkt, die Dienstleistung und das Geschäftsmodell zu validieren.

Damit die Zusammenarbeit funktioniert, ist es unabdingbar, dass es im Unternehmen ausgewählte Mitarbeiter mit ausreichender Arbeitszeit, einem ausreichenden Budget und einer auf die Zusammenarbeit ausgerichteten Zielvereinbarung gibt. Gleichzeitig müssen diese Mitarbeiter mit einem klaren Mandat durch den Vorstand oder die Geschäftsführung ausgestattet sein. Erst wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, wird es möglich, eine Zusammenarbeit mit einem Start-up erfolgreich durchzu-

führen. Durch praktische Erfahrungen lässt sich validieren und einschätzen, wo und wie sich tatsächlich ein Nutzen realisieren lässt, wie der Einsatz einer neuen digitalen Technologie zur Verbesserung des Nutzwerts für den Kunden oder der eigenen Wertschöpfung beiträgt oder womöglich eine völlig neue Geschäftsmöglichkeit gemeinsam erschlossen werden kann.

Auch ein begrenztes Scheitern einer Zusammenarbeit ist als Erfolg zu sehen, solange eine solche Exploration zu einem verwertbaren Ergebnis führt, auf deren Erkenntnis das nächste Projekt aufbauen kann. Dies herauszufinden, also die Exploration und Validierung neuer Möglichkeiten, ist das vorrangige Ziel der ersten Zusammenarbeit. Hierbei kommen unterschiedliche Methoden und Werkzeuge zum Einsatz (Bild 5). Konnte im Rahmen einer solchen Zusammenarbeit eine Möglichkeit mit einem positiven Ergebnis validiert werden, dann gilt es, eine vertragliche und kommerzielle Basis für eine weitere gemeinsame Zusammenarbeit zu finden.

**Fazit**

Advancy und Katapult Now haben in den vergangenen Monaten eine Vielzahl von Corporates und Start-ups im Rahmen von Projekten zusammengebracht und begleitet. Die Erfahrung zeigt, dass es keine Frage der Unternehmensgröße oder der Struktur des Unternehmens ist, um erfolgreich mit Start-ups zusammenzuarbeiten. Die Möglichkeiten der Zusammenarbeit sind vielfältig und es gilt für jedes Energieunternehmen, den richtigen Ansatz festzulegen.



**Olaf Geyer,**  
Partner und Geschäftsführer,  
Advancy GmbH,  
Düsseldorf



**Sebastian Fittko,**  
Gründungspartner,  
Katapult Now,  
Berlin

>> o.geyer@advancy.com  
sebastian@katapultnow.com

>> www.advancy.de  
www.katapultnow.com