



DIGITAL ENTERPRISE SERVICES

**Einblick.
Zweiblick.
Weitblick.**

www.siemens.de/podcast-digitale-services

DAS TRANSKRIPT ZUM PODCAST

Einblick. Zweiblick. Weitblick. Digitale Services im Gespräch
Episode 26

Start-Up-Coaching

Sieben von zehn Start-Ups scheitern in den ersten drei Jahren, und nur eines der übrigen drei ist langfristig erfolgreich. Welche Fehler üblicherweise gemacht werden und wie man sie vermeiden kann, damit beschäftigt sich ein Coaching-Projekt von Siemens.

Im Podcast sprechen wir darüber, welche Inhalte hier vermittelt werden, auf welche Hürden sich ein Start-Up vorbereiten muss und erfahren vom Start-Up WPX Faserkeramik, welche Erkenntnisse aus dem Projekt helfen können, das Überleben des eigenen Unternehmens sicherzustellen

Viel Spaß beim Lesen des Transkripts!

Intro [00:00:02] Einblick. Zweiblick. Weitblick. Digitale Services im Gespräch.

Katja Lübcke [00:00:12] Herzlich willkommen. Ich freue mich, Sie zu einer neuen Episode unseres Podcasts „Einblick. Zweiblick. Weitblick. Digitale Services im Gespräch“ begrüßen zu dürfen. Mein Name ist Katja Lübcke und wie immer begleite ich Sie als Moderatorin durch die heutige Episode. Die Episode ist vor allem für diejenigen interessant, die sich mit Neugründungen beschäftigen bzw. aus dem Start-up-Bereich kommen. Hier lauern immer

SIEMENS

Frei verwendbar

wieder Gefahren, gerade in den frühen Phasen einer Unternehmensgründung. Siemens hat hierzu vor kurzem einen Workshop angeboten, um sich genau damit mal zu beschäftigen, sich auszutauschen und bei der Fehlervermeidung zu unterstützen. Und wir wollen heute eben einen Blick darauf werfen, was das für Fehler oder auch Gefahren sein können und wie es gilt, diese zu vermeiden. Und mit dabei sind Peter Welp, Finance Experte bei Siemens. Ihn kennen Sie gegebenenfalls schon, wenn Sie unsere Episode acht gehört haben. Und neu mit dabei ist Mathias Kunz, Geschäftsführer bei WPX Faserkeramik. Er war als Teilnehmer bei einem dieser Workshops dabei. Aber genauer vorstellen können sich die beiden am besten selbst. Peter, fang du gern einmal an.

Peter Welp [00:01:11] Mein Name ist Peter Welp, Ich bin Finance Experte bei der Siemens AG. Soll heißen, ich bin von der Berufspraxis Elektroingenieur und Banker. Meine tägliche Arbeit besteht darin, die beiden Welten Finanzierung und technologische Umsetzung voreinander zu bringen, miteinander zu bearbeiten. Und das heute als Account Manager der Siemens Financial Services für die Siemens AG Deutschland.

Dr. Mathias Kunz [00:01:39] Ja, und mein Name ist Mathias Kunz. Ich bin promovierter Physiker und habe nach der Promotion einige Jahre bei einer internationalen Unternehmensberatung gearbeitet. Dort habe ich sehr viel gelernt, was die Themen Innovationsmanagement, Start-up-Management, Businessplanerstellung angeht und bin auch danach nach meinem Ausscheiden dem Umfeld treu geblieben und habe bei einem kleinen mittelständischen Unternehmen im Schwarzwald angefangen. To put your money where your mouth is. Das heißt, die Dinge umzusetzen bei einem Markteintritt von einem jungen Unternehmen. Und auch jetzt: Ich bin seit 2014 Geschäftsführer der WPX Faserkeramik GmbH und wir sind eine Ausgründung aus dem Deutschen Zentrum für Luft und Raumfahrt. Dort wurde eine Hightechkeramik entwickelt, die ursprünglich geplant war für Anwendungen, wie beispielsweise dem Thermalschutz von Space Shuttles beim Wiedereintritt. Und wir haben die Lizenzen bekommen, um das in einem industriellen Umfeld anzuwenden und sind jetzt schon seit zehn Jahren unterwegs in diesem Metier und auch ein nicht mehr ganz so junges Unternehmen.

Katja Lübcke [00:02:49] Wie ich in der Einleitung gesagt habe, habt ihr beiden euch auf einer Art Workshop kennengelernt, der von Siemens für Start-ups veranstaltet wurde. Peter, was genau wurde denn in diesem Workshop vermittelt?

Peter Welp [00:03:00] Ja, im täglichen Geschäft rund um Firmenneugründungen oder auch die Erweiterung von bestehenden Firmen, wie zum Beispiel hier im Fall WPX zu dem Thema: Wie kann ich aus Kleinem Großes machen? Dort haben wir einfach mal gemeinschaftlich untersucht, was sind eigentlich so die größten Gefahren, die größten Challenges, die es so gibt. Und wir haben festgestellt, es ist die Sicherung des geistigen Eigentums, es ist das Thema Finanzierung. Hier, aber nicht die Finanzierung auf der Fremdkapital-, sondern auf der Eigenkapitalseite. Und last but not least ist es natürlich die Skalierung – Wie komme ich

überhaupt vom Laborsystem zur industriellen Umsetzung? Und dann haben wir einen kleinen Workshop mal so als Testballon pilotiert. Und in diesem Workshop haben wir Unternehmen eingeladen, die entweder in der Unternehmenserweiterung sind oder wirkliche echte Neugründungen und haben sehr offen einfach unsere Informationen geteilt. So ganz treu dem Motto: Auch die Siemens AG ist vor 175 Jahren ein Start-up im Berliner Hinterhof gewesen. Und unsere Erfahrungen, unsere Lessons Learned, die wollten wir gerne mit Geschäftspartnern oder auch zukünftigen Geschäftspartnern teilen.

Katja Lübcke [00:04:12] Dann lasst uns auf diese drei Hauptthemen, also Skalierbarkeit, Finanzierung und Intellectual Property, gerne mal genauer eingehen. Ihr habt ja gesagt, damit muss sich eigentlich jedes Start-up beschäftigen. Warum ist Skalierbarkeit als erstes Mal denn so wichtig?

Peter Welp [00:04:26] Wenn man sich einfach anschaut, da ist vielleicht eine Ausgründung aus der Luft- und Raumfahrttechnik, da ist eine Ausgründung, die hat sich mit Chemie beschäftigt, mit Werkstoffen beschäftigt. Im Laborbetrieb wurden die Themen thematisiert, hervorragend gelöst und jetzt kommt plötzlich die Situation, wie überführe ich den Laborbetrieb in einen industriellen Großbetrieb, wie Sorge ich dafür, dass Qualitätsstandards über viele, viele, viele Jahre erhalten und kontinuierlich sind und wie kann ich vielleicht die Materialien auch in großer Menge entsprechend bearbeiten? Und dazu ist ein ganz, ganz anderer Hebel notwendig als der, den viele am Anfang vermuten, wenn sie zum Beispiel aus der Laborküche einer Universität plötzlich in ein Industrieunternehmen investieren müssen.

Katja Lübcke [00:05:17] Du hast jetzt gesagt, da ist ein anderer Hebel notwendig als der, den man vermuten würde. Was vermuten die Menschen und was ist wirklich notwendig?

Peter Welp [00:05:24] Ich vergleiche es einfach mal mit einer Flüssigkeit, die ich habe. Jemand sagt im Labor habe ich einen Liter der Flüssigkeit hergestellt. Wenn jetzt meine Kunden der Zukunft 10.000, also zehn Kubikmeter dieser Flüssigkeit haben wollen, dann muss ich den Aufwand ein Liter zu zehn Kubikmeter einfach nur multiplizieren. Aber da liegt ein riesengroßer Gedankenfehler drin, weil ich plötzlich diese Flüssigkeit nicht mehr in einem Laborbetrieb aufbereite, herstelle, sondern plötzlich eine Fabrik dazu benutze. Das heißt, ich brauche ein Gelände, ich brauche ein Gebäude, ich muss in meinem Gebäude für Brandschutz, für Zutritt und Überwachung sorgen. Ich brauche in der Prozesschemie entsprechende Technologien, die plötzlich zehn Kubikmeter Flüssigkeit bearbeiten können. Am Ende muss ich die Chemikalien, die ich dazu brauche, die muss ich beschaffen, die muss ich lagern, die muss ich bearbeiten. Und ich glaube, man hört schon an der Menge, da ist eine ganze Masse zu notwendig und auch sehr viel Erfahrung und Kompetenz, damit ich dann nicht statt der gewünschten Flüssigkeit oder Chemikalie, Abfall produziere.

Katja Lübcke [00:06:30] Herr Kunz, wie ist es bei WPX im Sinne der Skalierbarkeit? Also haben Sie sich da auch vor Challenges gesehen? War das einfach umsetzbar? Wie geht es Ihnen da?

Dr. Mathias Kunz [00:06:41] Ja, also ich werde versuchen, das auf zwei Ebenen zu beantworten, was Sie, Herr Welp, gerade gesagt haben, das finde ich sehr interessant, weil wir haben ja, auch wenn es jetzt schon zehn Jahre her ist, diesen Schritt auch schon unternehmen müssen und es ging alles sehr organisch. Und jetzt aber mit der neuen Geschäftsidee, über die wir vielleicht nachher noch kurz reden werden, haben wir plötzlich noch mal eine ganz neue Skalierung, wo der Faktor zehn oder wahrscheinlich sogar 100 in der Skala ausgehend von unserem jetzigen Niveau erforderlich ist. Und das sind ganz andere Anforderungen hinsichtlich Standardisierung, Begleitung durch den digitalen Zwilling, Automatisierung etc. Also ich denke, obwohl wir schon als Unternehmen funktionieren und einen gewissen eingeschworenen Zustand haben, wird es noch mal eine riesen Herausforderung, wenn wir es tatsächlich gemeinsam umsetzen können.

Katja Lübcke [00:07:35] Wann skaliert man denn am besten? Was ist der richtige Zeitpunkt?

Dr. Mathias Kunz [00:07:38] Start-ups haben ja immer dasselbe Problem. Wenn Sie mit einer Innovation an den Markt gehen wollen, dann wird da eine existierende Technologie verdrängt durch was Besseres im Idealfall. Und die Geschwindigkeit, mit der der Markt bereit ist, diese Innovation anzunehmen, sei es aufgrund von Nutzensvorteilen oder Preisverbesserungen oder auch Image, ist natürlich immer ein Vabanquespiel. Wie schnell reagiert der Markt darauf, wenn Sie eine Eigenkapitalfinanzierung bekommen haben und Sie in Innovation investieren, haben Sie relativ hohe Fixkosten und daraus entsteht dieser berühmte Hockeystick, dass am Anfang Ihr Vermögen, Ihr Eigenkapital schmilzt, weil Sie erst mal Innovationsaufwendungen haben. Und irgendwann geht es dann nach oben los. Und diese Skalierung ist eben genau dieser Punkt. Wenn Sie die Talsohle im Hockeystick durchschritten haben. Wann die kommt, ist enorm schwer zu prognostizieren. Da muss man einfach sehr nah am Markt sein und muss einen guten und kontinuierlichen Draht zu den Kunden haben, oder den potenziellen Kunden, und ein Gefühl dafür entwickeln, wann die Entscheidung bei denen ansteht und dann die entsprechenden eigenen Maßnahmen sofort und unverzüglich einleiten. Also salopp gesagt den Plan in der Schublade haben und in dem Moment, wo Sie sehen, der Markt springt an, den auch umzusetzen und dann konsequent umzusetzen.

Katja Lübcke [00:09:07] Inwiefern kommt es denn bei der Umsetzung der Skalierbarkeit auch auf weitere Parteien an? Also wenn ich jetzt zum Beispiel irgendwie an Zulieferer denke, ist es dann auch so je größer man wird, desto größer werden dort auch die Herausforderungen?

Dr. Mathias Kunz [00:09:21] Absolut. Also wir haben bisher Lieferanten, die an unsere Volumina sozusagen gewöhnt sind. Und wenn wir an die oder an neue Lieferanten herantreten und sagen, wir brauchen etwa die hundertfache Menge, das ist ein ganz neues Spiel, nicht nur, was Preise, termingetreue Lieferung, Qualitätssicherung anbelangt. Da sind dann plötzlich Qualitäten gefragt, die wir so bisher noch nicht erfahren haben. Also auch da, denke ich, sind einige Herausforderungen trotz der Erfahrungen, die wir bereits in anderen Märkten machen konnten.

Katja Lübcke [00:09:55] Sind Sie denn da auch schon an Grenzen gestoßen? Also zum Beispiel was die Rohstoffverfügbarkeit angeht, dass auch wirklich ein Lieferant gesagt hat: Entschuldigung, aber das bekomme ich einfach nicht hin in der Größenordnung.

Dr. Mathias Kunz [00:10:05] Also wir haben in unserem etablierten Geschäft tatsächlich hin und wieder das Problem. Das liegt daran, dass wir einen Spezialhersteller als Lieferanten haben. Den gibt es nur einmal auf der Welt, der ist in den USA und da haben wir teilweise Lieferzeiten von 14, 16 Wochen. Das heißt, wir müssen auf Marktnachfragen reagieren können, teilweise durch Improvisation, teilweise durch entsprechende Lagerhaltung. Also wir kennen das im kleinen Maßstab, aber im neu beabsichtigten wird es sicher noch mal eine größere Herausforderung.

Katja Lübcke [00:10:38] Was heißt denn neu beabsichtigt? Sie haben ja jetzt schon zum zweiten Mal von etwas Neuem gesprochen. Was ist da geplant?

Dr. Mathias Kunz [00:10:45] Habe ich Sie neugierig gemacht?

Katja Lübcke [00:10:47] Ja, aber so was.

Dr. Mathias Kunz [00:10:48] Also ich hatte ja eingangs erzählt, dass diese Spezialkeramik, die für zum Beispiel Hitzeschutzschilde vom Space Shuttle und ähnliche Anwendungen entwickelt wurde, in der industriellen Anwendung die sogenannte Wärmebehandlung von Stahl ist. Da müssen Sie sich vorstellen wir bauen Gestelle, auf denen vollautomatisiert zum Beispiel Getriebezahnräder durch die Wärmebehandlung wandern, und wir sind der Lieferant dieser Gestelle. Nun sind ein großer Teil unserer Kundschaft renommierte Automobilzulieferer, vorwiegend im klassischen Bereich der Verbrennungsmotoren. Und wie wir alle wissen, gibt es ja massive Strukturwandel und Herausforderungen, was dieses Geschäft anbelangt. Das heißt, wir müssen und mussten uns auch neue Absatzmärkte suchen. Und mit unserer Technologie und unserem Werkstoff haben wir nun identifizieren können, dass der sogenannte Brandschutz von Batterien von Elektrofahrzeugen durch unseren Werkstoff ganz wesentlich verbessert werden kann. Das heißt, wir entwickeln Brandschutzfolien, die im Batteriedeckel eingebracht werden und dann hoffentlich die Insassen im Fall eines Batteriebrandes oder eines Unfalls schützen können vor diesen ziemlich dramatischen Folgen, wenn eine Batterie in Brand gerät. Ich denke, jeder von uns hat schon mal auf YouTube gesehen, was passiert, wenn entweder eine E-Bike-Batterie oder sogar von einem Elektrofahrzeug die Batterie brennt. Da bleibt vom Auto nichts mehr übrig. Und die Norm fordert, dass nach einem Unfall die Passagiere innerhalb von fünf Minuten die Fahrgastzelle verlassen können, bevor das Auto unrettbar verloren ist durch den Batteriebrand.

Katja Lübcke [00:12:30] Und das bedeutet jetzt im Sinne der Skalierbarkeit, vorher waren es dann, also es hört sich jetzt wenig an, aber ich drücke es jetzt so aus: Es war ein Space Shuttle

und jetzt sind's, sagen wir mal 300.000 Autos, oder 300.000 Batterien, und deshalb wird halt mehr Folie benötigt?

Dr. Mathias Kunz [00:12:45] Ja, genau. Also in dem Fall, wo wir jetzt diese Wärmebehandlungsgestelle gebaut haben, reden wir eben aufgrund dessen, dass es ein sehr hochpreisiges Nischensegment ist, in dem wir uns da befinden, von kiloweise oder meinetwegen auch zentnerweise Materialien, die umgesetzt werden. Aber in dem neuen Markt, wenn wir so erfolgreich sind, wie wir hoffen, da reden wir von hunderten von Tonnen. Das heißt ein zigfaches an Umsatz, im Einkauf, in der Fertigung, in der Lieferung an Kunden.

Katja Lübcke [00:13:17] Okay. Und jetzt haben wir über die Skalierbarkeit gesprochen. Skalierbarkeit ist ja dann im Endeffekt auch eine Frage der Finanzierung. Also man muss sich Skalierbarkeit, doof gesagt, ja eigentlich auch erst mal leisten können. Das bedeutet, wie Peter das auch schon in seiner Einleitung gesagt hat, Finanzierung ist auch eine Challenge. Wo kommt es denn hier drauf an?

Dr. Mathias Kunz [00:13:36] Also wir haben auf mehreren Ebenen wieder die Herausforderung bei der Finanzierung. Zum einen ist in dem neuen Markt, in dem wir uns befinden, sowohl sehr intensive Materialentwicklung erforderlich als auch die Entwicklung der Produktionstechnologie. Also unsere bisherigen Produkte wurden durch einen bestimmten Herstellprozess dargestellt und das neue Material muss eigentlich in einem komplett neuen Fertigungsprozess dargestellt werden. Das ist gerade sehr intensiv bei uns in der Forschung und Entwicklung. Da ist einiges an Finanzierungsbedarf erforderlich. Dann im nächsten Schritt, wenn es tatsächlich zur industriellen Umsetzung kommt, natürlich die Investition in Anlagentechnik in die ganze Fabrik auf der grünen Wiese. Sie, Herr Welp, sprachen vorher von der Betriebsfeuerwehr. Das ist tatsächlich so. Man bedenkt als Anfänger gar nicht, welche Finanzierungsbedarfe man hat, um wirklich was zuverlässig und Tag für Tag an den Kunden zu bringen. Und dann ist natürlich die Finanzierung des laufenden Geschäfts, also Vormaterialien etc. zu bedenken. Und all das muss in eine schlüssige Gesamtfinanzierung eingebunden werden, die sowohl Eigenkapital- wie auch Fremdkapitalkomponenten haben wird.

Katja Lübcke [00:14:50] Ja, Peter, jetzt ist es an dir, das einmal aus der Siemens-Perspektive und gerne auch mit deinen Workshopkenntnissen zu ergänzen.

Peter Welp [00:14:57] Ja, ich würde vielleicht mal starten mit dem Thema der Finanzperspektive an der Stelle. Wie der Herr Dr. Kunz vorhin schon gesagt hat, ist es eine Schaukel zwischen Eigenkapital und Fremdkapital. Und wir haben auch gehört, welche enormen Hebel da drinstecken. Und das gesamte Finanzwesen funktioniert nun mal so, ich sage es ein bisschen salopp: Wer Geld hat und gut Geld verdient, kriegt auch Geld leicht geliehen. Wer noch kein Geld verdient, seine Bilanzen, seine Gewinn- und Verlustrechnung noch nicht nachweisen kann im etablierten Geschäft, der tut sich sehr schwer, wenn er bei Banken und Finanzdienstleistern um Kapital bittet. Und ein wesentlicher Teil unseres

Workshops war auch da drin, dass wir gesagt haben: In Eigenkapitalrunden, also wo ich anklopfe bei Investoren und um Geld auf der Eigenkapitalseite, um Risikokapital frage, das muss man auch üben. Und genau das ist ein Thema. Wir haben das ja im eigenen Konzern über Jahrzehnte auch geübt. Wir haben heute in der Siemens Financial Services, also in der Captive Tochter der Siemens AG, zum Thema Financing, eine eigene Advisory, also eine eigene Beratungstruppe, die auch unseren Konzernvorstand berät. Und wir haben in diesem Workshop einfach mal ausprobiert, ob wir dieses Wissen, was wir dort haben, mit unseren Geschäftspartnern teilen können. Es ist fantastisch angekommen, weil es eigentlich ungewöhnlich ist, dass man jemanden, der über 175 Jahre etabliertes Geschäft aufgebaut hat, der all das hinter sich hat, dass man ihn mal ganz offen fragen kann: Wie geht das? Welche Fallstricke sind dort? Was muss man beachten? Wie muss man da drankommen? Welche Argumente gibt es? Und ich glaube, die größte Lesson Learned für alle war zu sagen, ja, Finanzierungsrunden muss man üben. Und schön, es gibt auch Partner, mit denen man sich darüber unterhalten kann, um auszuprobieren, wie funktioniert es?

Katja Lübcke [00:17:00] Hast du da auch noch konkrete Beispiele, was jetzt zum Beispiel Tipps für die Finanzierung waren? Oder ich sag mal Insights, die ihr da auf dem Workshop geteilt habt?

Peter Welp [00:17:09] Wir messen heute zum Beispiel auf der Finanzseite die sogenannte Klickzahl der Abfragen. Wie oft machen also Institute eine Abfrage, ob jemand in seiner Bonität sauber oder schlecht ist? Dies ist für die Finanzbranche ein Indikator: Sucht jemand verzweifelt nach Kapital? Wenn wir heute die Kreditprüfung übernehmen, dann gucken wir uns natürlich heute an: Ist für eine saubere Nachfolgestruktur gesorgt? Finanzierungsrunden muss man trainieren, weil genau diese Themen einem Investor sagen: ich habe eine gute Nachfolgeregelung. Vielleicht auch noch mal auf den digitalen Zwilling schauend: Ich habe mein Wissen heute dokumentiert in einem digitalen Instrument, so dass meine Nachfolger daran weiterarbeiten können und da mitarbeiten. Dies sind hoch entscheidende Faktoren für das Thema Sicherheit im Finanzgeschäft. Deren Grundgeschäftsmodell basiert immer darauf, Risiko zu kalkulieren, ob es die Unfallhäufigkeit eines Autos ist oder ob es der Kreditausfall, sprich die Insolvenz eines Unternehmens ist. Und in der Branche ist es so üblich, um sich selber zu schützen, dass die Institute natürlich die Daten miteinander austauschen, soweit es datenschutzrechtlich möglich ist, um sich selber vor genau solchen Themen zu schützen. Das heißt auf gut Deutsch einmal fahrlässig etwas rausposaunt, vielleicht nicht drüber nachgedacht, und schon kennt es die Branche und beurteilt auch den einzelnen Geschäftspartner. Und was wir in diesem Workshop in den Zusammenhang gebracht haben, ist, wie wichtig es eigentlich ist, sein geistiges Eigentum zu schützen, die Kenntnisse darüber zu besitzen, wann man das geistige Eigentum auch als Besicherung, also als Sicherheit eingeben kann. Dieses Thema: Wie trainiere ich ein Investorengespräch? Welche Themen muss ich machen, um in einem Investorengespräch optimal zu performen? Und last but not least dann: Wie kann ich eigentlich in der Skalierbarkeit gegenüber meinen Kapitalgebern nachweisen, dass ich das Ganze mit Sinn und Verstand mache? Dass ich verlässliche Business

Cases erzeugen kann, dass ich vorhersehen kann, was passieren könnte? Thema digitaler Zwilling, Thema Visualisierung von dem, was sich zukünftig in der Industrieform umsetzen möchte, so dass ich einfach in Gespräche mit Investoren viel, viel mehr Sicherheit reinbringe. Und diese Zusammenhänge, die haben wir festgestellt, auch in der sehr angeregten Diskussion mit allen Teilnehmern, dass sie in dieser Komplexität häufig so gar nicht bekannt waren und dass eigentlich alle rundum dankbar waren, dass es hier auch angesprochen und thematisiert wurde.

Katja Lübcke [00:19:51] Okay, das heißt, da besteht dann eben auch wieder der Zusammenhang, also wir haben Skalierung und Finanzierung, aber eben auch Finanzierung mit Intellectual Property. Wie genau kann man sich denn jetzt davor schützen, zu viel preiszugeben? Bzw. wie viel sollte man überhaupt auch im Rahmen eines Businessplans teilen? Wem darf man was sagen? Woher weiß man auch, wer vertrauenswürdig ist? Habt ihr da auch Tipps?

Peter Welp [00:20:14] Also es ist ja grundsätzlich so, wenn ich heute geistiges Eigentum habe, das heißt, ich weiß, wie etwas ganz Neues funktioniert, ich weiß, wie ich ein Material bearbeiten kann oder wie ich es im industriellen Umfang multiplizieren kann, dann steht mir ja auch das Instrument des Patents zur Verfügung. Patent heißt: Ich habe es gesichert, vielleicht erst lokal, später international und wenn es besonders gut läuft, auch auf viele Jahrzehnte. Aber genau diesen Weg, wie es geht, was es kostet, wie man es anstößt und was man dann preisgibt und was eben nicht, solche Sachen haben auch großes Interesse hervorgehoben, weil vielen tollen Tüftlern und Forschern ist das gar nicht bewusst, welche Instrumente sie besitzen. Denn am Ende des Tages muss ich einem Investor sagen, was ich tun will. Ich muss ihm meine Geheimnisse, meine Betriebsgeheimnisse sehr wohl innerhalb meines Businessplans bekannt geben, sonst würde er kein Vertrauen in mein Unternehmen haben. Aber ich muss auch genau wissen, wann ich zum Beispiel meine Intellectual Property, sprich meine Patente, dem Investor als Sicherheit geben. Soll heißen: Würde ich diesen Prozess der Skalierung nicht überleben als Unternehmen, dann würde plötzlich der Investor mein geistiges Eigentum wirtschaftlich verwerten können. Und genau diese Fragen haben wir dort alle so angeteasert.

Katja Lübcke [00:21:37] Wir sprechen ja immer wieder vom digitalen Zwilling. Jetzt kennen wir den in der Regel für eine Produktion oder ähnliches. Aber könnte man sich auch einen digitalen Zwilling vorstellen – wie starte ich ein Startup? Also, nur mal so als Idee in den Raum geschmissen.

Dr. Mathias Kunz [00:21:53] Es gibt ja dieses Bonmot, dass Facebook vor den Partnern weiß, dass sie sich bald trennen werden, einfach aufgrund des Suchverhaltens und des Klickverhaltens. Nun könnte man ja auch überlegen, dass es bei Start-ups auch bestimmte Metriken gibt oder Parameter, die darauf hinweisen, wenn ein Start-up in die falsche Richtung läuft. Dafür müssen wir ja in aller Regel bei unseren Investoren monatliche Reportings einreichen. Und da gibt es ja natürlich eine Fülle an Kennzahlen aus denen die stetig

überwachen wollen, ob wir in die richtige Richtung laufen. Vielleicht gibt es auch künftig mithilfe von Artificial Intelligence andere Metriken oder Kennzahlen, die einem zeigen, dass die Innovationskraft oder die Marktorientierung eines Start-ups verbesserungsfähig ist.

Katja Lübcke [00:22:42] Herr Kunz, Sie bringen viel Erfahrung aus Ihrer Zeit in der Unternehmensberatung mit. Welche Businesspläne scheitern und woran erkennt man dann auf der anderen Seite eine gute Idee? Worauf kommt es da an?

Dr. Mathias Kunz [00:22:53] Ja, es gab bei uns damals im Team so einen flapsigen Spruch, der hieß: Lieber die zweitbeste Idee mit dem besten Team als die beste Idee mit dem zweitbesten Team. Das ist natürlich sehr verkürzt dargestellt, aber betont schon auch, wie wichtig es ist, dass neben der Intellectual Property, also dem Innovationskern an sich, also der Geschäftsidee und deren Darstellung in einem Businessplan, auch ein ganz wesentlicher Aspekt das Team ist und dessen Fähigkeit das umzusetzen. Und zwar sowohl auf der Innovationsseite beständig weiterzumachen, weil das endet nie, das ist auch unsere Erfahrung aus zehn Jahren, und, dass das Team auch die Umsetzung realisieren muss – die Idee vom Schreibtisch in die Kundenbeziehung. Ich würde gerne noch kurz etwas anderes anmerken, was den Schutz angeht. Also wir haben natürlich auch mit Investoren und Investorenkandidaten gesprochen und das ist meistens natürlich unter Geheimhaltungsvereinbarung. Aber ich denke, was fast noch wichtiger ist und stets beachtet werden muss, auch im Alltagsgeschäft eines jungen Unternehmens, dass man in der Beziehung zu Lieferanten und Kunden ebenfalls darauf achtet, Innovationspotenziale nicht offen zu legen und damit nicht nur dem jeweiligen Gesprächspartner zugänglich zu machen, sondern auch im Grunde wirklich zu publizieren. Weil eine dokumentierte Erfindung, die nicht angemeldet ist, hat keinen Neuheitscharakter mehr. Wir waren in der glücklichen Situation, dass wir schon kurz nach unserer Gründung einen sehr guten Patentanwalt kennengelernt haben, der uns seither auch betreut. Und wir treffen uns mindestens zweimal im Jahr, um sozusagen alle Aspekte unseres Innovationsmanagements gemeinsam durchzusprechen. Und der unterstützt uns auch bei solchen offenen Fragen wie inwieweit wir uns öffnen dürfen bei Gesprächen mit einem potenziellen Kooperationspartner.

Katja Lübcke [00:24:49] Ja, also sich wirklich auch vertrauenswürdige Partner an Bord holen, wie dann zum Beispiel den Patentanwalt.

Dr. Mathias Kunz [00:24:54] Absolut.

Katja Lübcke [00:24:54] Nehmen wir mit als Tipp. Peter, wir haben im Vorgespräch zu dieser Episode auch mal darüber gesprochen, wenn man jetzt zum Beispiel zehn Start-ups in einem Raum hat, dass in der Regel eins davon auf Dauer wirklich erfolgreich ist, zwei so ein bisschen so Wackelkandidaten sind und die restlichen sieben leider in der Regel scheitern. Woran erkennt man das, welches Start-up wirklich das Zukunftstragende ist?

Peter Welp [00:25:19] Ach, liebe Katja. Was wäre das schön, wenn man es wirklich sofort erkennen würde. Dann würden wir alle gemeinschaftlich das Geld genau in die drei Unternehmen investieren, die hervorragend performen. Also ein besseres Anlagekonzept, eine bessere Rendite kann ich mir kaum vorstellen. Nein, Spaß beiseite. Es ist einfach so: Wenn man viele Unternehmensgründungen einfach mal in Summe betrachtet, dann gilt genau diese Regel: Eins ist top, zwei rentieren sich und sieben scheitern einfach. Kann man durchaus vergleichen mit einem Kredit, ja, wo man sagt: Okay, wie viel Insolvenzen muss man denn planen? Oder als Versicherung, sagen wir mal eines Automobils: Wie viel Schäden gibt es denn? Wie viel Menschen verunfallen dann so? Das ist einfach die Statistik. Sie sagt erstmal relativ wenig aus. Auf der anderen Seite, glaube ich, ist es aber ganz natürlich, weil nicht jede gute Idee, die aus einer Hochschule kommt, die aus einem existierenden Unternehmen kommt, kann am Ende betriebswirtschaftlich umgesetzt werden. Manchmal ist die Zeit noch nicht reif oder vielleicht ist man auch zu spät. Oder auf diesem Globus überholt einen irgendjemand mit der Geschäftsidee. Oder man hat nicht die richtigen Partner an Bord gehabt und hat eine Geschäftsidee vielleicht auch nicht von Anfang bis zum Ende vollständig durchdacht. Und dann kommen genau diese in diesem Workshop auch angesprochenen Hebel: das geistige Eigentum ist vielleicht nicht gut oder nicht korrekt oder nicht ausreichend gesichert, der Eigenkapitalanteil ist viel zu gering, das Fremdkapital wird verwehrt und die Skalierung geht schief. Und das sind dann Indikatoren, die durchaus sichtbar sind, wenn man ganz genau dahin guckt. Und wenn man heute zum Beispiel aus der Finance Advisory der Unternehmen, Profis anguckt oder auf der Investorensseite von Start-ups Profis anguckt, die schauen ganz genau auf diese Themen: Ist die Eigentümerstruktur des Unternehmens sicher? Ist die Liquidität in einer guten Balance? Ist das betriebswirtschaftliche Konzept durchdacht, vollständig und sinnvoll und kann man auch on the way, während man jetzt produziert, den Fortschritt erkennen? Sind die Absatzmärkte klar? Alles Themen, die man sehr sorgfältig prüft. Und darum ist das Investieren in Firmen auch kein einfaches Geschäft.

Katja Lübcke [00:27:41] Jetzt hast du ja im Prinzip so ein paar Alarmzeichen aufgeführt. Gab es denn auch schon mal die Situation aus deiner Erfahrung als, ja, ich nenne es mal Finanzier heraus, dass sich erst viel später irgendwie was herausgestellt hat, wo du dachtest, damit hätten wir rechnen müssen. Kannst du da vielleicht auch mal so ein bisschen aus dem Nähkästchen plaudern und ein Beispiel nennen?

Peter Welp [00:27:59] Wenn man heute in der Retroperspektive sich Unternehmen anguckt, die dann zu den genau besagten sieben gehören, dann stellt man bedauerlicherweise fest, häufig hätte man schon früher wissen können, wenn man nach allem gefragt hätte, wenn man ehrliche Antworten auf alles gekriegt hätte und wenn man Zugriff auf alles gehabt hätte, was an Stör- und Alarmsignalen dasteht. Nur das ist wie immer im Leben. Hätte, hätte, ja, am Ende ist man schlauer als vorher. Für mich ist der Umgang mit jungen Unternehmen und Start-ups etwas, was mit sehr viel Sorgfalt geschehen muss, durchaus auch mit dem genügenden Maß an Interesse und Fürsorge. Da ist man als großes Unternehmen auch in der Verpflichtung, um junge Unternehmen oder aufstrebende Unternehmen sinnvoll dabei zu begleiten, dass die tolle

neue Technologie – man überlege hier mal, hier geht es um Brandschutz für Batterien, ein nicht unerheblicher Markt der Zukunft – dass man diese Firmen gut begleitet, was im Übrigen dann auch genau das Ziel dieses Workshops war, nämlich Unternehmen auf Augenhöhe zu zeigen, dass wir auch nach über 175 Jahren in unserem Ecosystem mit Kunden und Geschäftspartnern unser Wissen teilen wollen.

Katja Lübcke [00:29:15] Gibt es denn Lieblingsfehler oder, ja, gibt es eigentlich immer wieder den gleichen Fehler bei denjenigen, die dann scheitern als Start-up?

Peter Welp [00:29:23] Also das Lieblingsproblem, was ich erkennen kann im Moment, ist, ich habe kein Geld mehr.

Katja Lübcke [00:29:29] Der Klassiker. Okay, also wirklich Finanzierung nicht so durchgespielt oder zu sehr auf Risiko gegangen, vielleicht auch?

Peter Welp [00:29:37] Ja, vielleicht. Da erkennt man aber glaube ich auch ganz gut wieder die Hebel zwischen Skalierung, dem geistigen Eigentum und wie ich es umsetze und der Liquidität. Wenn ich vergessen habe, dass ich zur Produktion mein Betriebsgelände absichern muss, wenn ich mit kritischen Substanzen arbeite und nicht entsprechende Vorsorgen getroffen habe. Der Unfall kommt erst und lehrt mich dann, dass ich das alles hätte machen müssen. Dann habe ich nicht nur den Schaden, sondern auch die riesige Investition, die dann vor mir steht. Und ich glaube, und das sehen wir auch im Tagesgeschäft, das Tagesgeschäft der Zukunft eines solchen Unternehmens muss viel minutiöser durchdacht werden. Wobei wir dann sicherlich ganz schnell bei dem sind, was wir heute unter industriellem Metaverse verstehen, unter dem Thema Digitaler Zwilling, die reale und die digitale Welt zusammenbringen. Weil das ist durchaus ein Instrumentarium, um schon sehr früh im Vorfeld genau dieses "was wäre denn wenn" zu klären und wenn ich dann auch noch meinem Investor oder Geldgeber zeigen kann, welche Gedanken ich wirklich bei der Skalierung habe, dann kann er auch die Sicherheit haben, ob er mir vielleicht statt 300.000, 3 Millionen Euro zur Verfügung stellt und sagt: Mit diesen 3 Millionen bist du dann aber auch safe, dass du die Produktion wirklich aufbauen kannst. Denn nichts ist schlimmer, darum sagte ich gerade, als du nach dem Lieblingsfehler fragtest, wenn ich nur 1 Million habe und nach der Million feststelle, ja, aber die Substanz ist leider nicht auf Folie. Dann habe ich, ja, wie heißt das so schön, mit Zitronen gehandelt, dann springen mir die Investoren ab und plötzlich bricht mir im Hintergrund mein gesamtes Finanzkonzept zusammen.

Katja Lübcke [00:31:16] Ich würde gern noch mal auf den Punkt Eigenkapital- und Fremdkapital-Quote eingehen. Jetzt beim Hausbau im privaten wird einem ja auch empfohlen, natürlich, je mehr Eigenkapital, desto besser. Aber so 20 % sollte man schon haben. Wie ist das bei einem Start-up? Gibt es da auch irgendwie eine goldene Regel oder auch wirklich: Bringt ran, was möglich ist, je mehr desto besser.

Peter Welp [00:31:37] Wenn wir beiden uns anschauen und sagen, wir wollen eine Villa in München im Englischen Garten für 7 Millionen Euro bauen, dann würde jede Bank uns fragen: Na ja, wie sieht es denn mit eurem Gehalt aus? Und dann müssten wir passen, weil 7 Millionen refinanziert in 25 Jahren, das ist sicherlich nicht möglich. Und genau so ist es hier auch. Hier geht es jetzt halt um industrielle Werte. Ich muss eine Fabrik aufbauen, ich muss in Fertigungsanlagen, ich muss in Software und alles investieren. Ist in Summe vielleicht 70, 80, 100 Millionen Euro. Also muss es auf der Seite der Rendite natürlich so sein, dass ich auch genügend Geld verdiene, damit ich dem Kapitalgeber, egal ob Fremd- oder Eigenkapital, sicherstellen kann, dass ich mit dem, was ich verdiene, sprich am Ende des Tages in der Kasse behalte, auch das Kapital entweder mit Zinsen und Rendite bedienen kann oder im Sinne des Fremdkapitals auch wirklich zurückbezahlen kann. Und ich glaube, das ist etwas, das man von Anfang an bezüglich der Glaubwürdigkeit bei Finanzinstituten, genannt auch Bonität, sehr gut beachten muss: Passt denn das Kapital, was verdient wird zu dem, was ich an Eigenkapital einbringe und dem, was ich an Fremdkapital haben möchte, passt das zusammen? Und wenn das nicht zusammenpasst, ja, dann ist die Frage: Kriege ich das stimmig? Und wenn ich es nicht stimmig kriege, dann muss ich vielleicht für die Umsetzung meiner Geschäftsidee über ganz andere Dinge nachdenken, wie Verkauf meiner Patente oder Einbringung meiner Geschäftsidee in ein Franchisekonzept oder, oder, oder. Aber zu sagen, ich kann selber nicht genügend Geld verdienen, aber große Kredite bedienen oder große Finanzierungen bedienen, das wird schiefgehen.

Katja Lübcke [00:33:19] Jetzt waren Sie, Herr Kunz, ja vertretend für WPX, auch bei dem Workshop vor Ort, haben sich da alles angehört. Wie geht es denn jetzt weiter? Gibt es konkrete Ansatzpunkte, wo Sie sagen: Ja, da habe ich jetzt wirklich total viel mitgenommen, da müssen wir noch mal mehr reingehen, vielleicht auch zusammen mit Siemens. Peter, auch für dich danach noch als Frage: Mit wie vielen Unternehmen steht ihr jetzt noch in Kontakt? Kann man das noch so nachvollziehen, wer jetzt wie weitermacht? Was passiert da so?

Dr. Mathias Kunz [00:33:46] Wir waren überrascht und erfreut, da eingeladen zu werden zu diesem Workshop und bereits der Workshop selbst war sehr anregend und es hat sich, und das ist fast das wichtigere im Nachgang, sehr konkret jetzt auch ergeben, dass wir zusammen weiterdenken. Also die Organisationseinheiten von Siemens und wir als WPX, welche kritischen Aspekte es jetzt gibt und wie zum Beispiel die Siemens AG uns da unterstützen kann, sei es jetzt bei der Factory Automation, bei dem digitalen Zwilling, der vorher angesprochen wurde, bei Finanzierungsfragen, bei der Automatisierung. All diese Fragen und das wissen wir sehr zu schätzen, weil ich denke, diese Herausforderungen, wenn sich unser Produkt tatsächlich am Markt etablieren könnte, sind groß. Die kann man nur im Team lösen. Und Team heißt in dem Fall jetzt nicht nur das WPX-Team, sondern auch mit verbundenen Unternehmen oder Unternehmen, mit denen man sehr eng zusammenarbeitet.

Katja Lübcke [00:34:44] Peter, magst du noch mal ergänzen die zweite Frage. Mit wem steht ihr noch in Kontakt? Was hat sich da ergeben? Was bekommst du noch mit?

Peter Welp [00:34:52] Ja, dieser Workshop in Frankfurt war ja so eine Art Testballon und es waren insgesamt elf junge Unternehmen da, mit 14 oder 15 Personen und man glaubt es kaum: Wir stehen mit allen weiter in Kontakt, weil genau das eingetreten ist, was wir bei diesem Testballon-Workshop uns auch gedacht haben. Wir haben mit den drei Themen Skalierbarkeit, Finanzierbarkeit und geistiges Eigentum genau die drei Elemente getroffen, mit denen sich jedes, aber auch wirklich jedes Unternehmen, sinnvoll auseinandersetzen muss. Und genau diese Offenheit, die wir auch heute im Unternehmen versuchen, über das Thema Ecosysteme, Xcelerator und Co., unserer Kundschaft näher zu bringen, genau das sind die Punkte, die uns dieses Vertrauen geschenkt haben, weil Kunden und Geschäftspartner der Zukunft gesagt haben: Ja, wenn das hier vertraulich und ehrlich abläuft, dann bringt es uns einfach weiter, euer Fachwissen mit unserem zu matchen, um dann zu gucken, wie wir weiterkommen. Und genau dieses Thema haben wir jetzt mit dem Dr. Kunz und seinem Team auch eingeleitet. Das heißt, wir treffen uns zu regelmäßigen kleinen Teams-Runden. Wir bespielen nicht jedes Mal jedes Thema. Einmal geht es um die Frage: Wie bringe ich den heutigen Betrieb, also wenige Quadratmeter der Folie, wie bringe ich das in viele 100 Quadratkilometer vielleicht? Was ist dazu notwendig? Wie kann ich eine klassische Software aus unserem Portfolio einsetzen, um daraus entsprechend den digitalen Zwilling dieser Prozessautomatisierung aufzubauen, um damit in der Simulation zu testen und darzustellen, wie könnte das Ganze denn aussehen? Das schafft eben auch Vertrauen für den Finanzdienstleister. Parallel, aber in ganz anderer Zusammensetzung, mit unserer Finance Advisory und dem Herrn Dr. Kunz und einem zweiten Vertrauten im Unternehmen sind wir dabei zu klären: Welche Förderprogramme könnte es denn für dieses Vorhaben geben? Wie muss man geschickt eine Finanzierung aufbauen? Was braucht man am Ende an Zahlen, Daten, Fakten, damit man dort auch, ich sag mal, Vertrauen bei Finanzgebern bekommt? Also wir setzen die Runden immer genau so zusammen, jetzt im Follow Up, wie wir sie brauchen, um sehr, sehr gezielt das Thema voranzubringen.

Katja Lübcke [00:37:11] Peter, was verspricht sich Siemens denn so in Summe von den neuen Kontakten und Beziehungen? Was ist auch eure Erwartung während und dann vor allem auch nach dem Workshop gewesen?

Peter Welp [00:37:19] Ja, ich könnte es mir ja jetzt sehr, sehr einfach machen, liebe Katja. Viele der heutigen Geschäfte, und das ist die Dynamik der aktuellen Zeit, werden morgen keine Geschäfte mehr sein. Und wenn unser Unternehmen nach vorne strebt und da bin ich auch stolz, dass ich heute für das Unternehmen arbeiten darf, dann müssen wir uns neue Dinge überlegen. Und neue Dinge heißt auch, dass wir Kunden, die es vielleicht gestern oder vorgestern gar nicht gab, unterstützen, dass wir Märkte und Technologien voranbringen, die wir vielleicht gestern gar nicht sehen konnten. Und wie heißt das so schön: Wer nichts wagt, wird auch nichts gewinnen. Für uns ist das eine klare Investition in der Zukunft, um mit Kunden zu sprechen, um deren Technologien, deren Bedürfnisse, deren betriebswirtschaftlichen Erwartungen schlicht und einfach zu verstehen. Und wenn wir da gut zugehört haben und das gut verstanden haben, dann bin ich sehr, sehr sicher, dass wir auch ganz gute Lösungen haben,

um Kunden nicht nur mit Klasse Technologie, sondern auch mit dem erwarteten betriebswirtschaftlichen Effekt am Ende des Tages auszustatten.

Katja Lübcke [00:38:21] Wunderbare Abschlussworte. Dann bedanke ich mich einmal bei euch für den Austausch, für die Insights, für alles, was ihr rund um die drei Hauptchallenges erzählt habt und, ja, freue mich, dass ihr dabei gewesen seid.

Peter Welp [00:38:35] Ja, lieber Herr Dr. Kunz, einen super herzlichen Dank, dass Sie dabei waren in Frankfurt, dass Sie uns die Treue gehalten haben, das Vertrauen, einfach mitzumachen. Und ich freue mich natürlich riesig, wenn bei den besagten zehn Unternehmen Sie auf den Rängen eins, zwei oder drei stehen.

Dr. Mathias Kunz [00:38:53] Ja, lieber Herr Welp, liebes Siemens-Team, ich bin sehr beeindruckt auch von der Initiative, die ein etabliertes und, wie Sie Herr Welp ja vorhin gesagt haben, altes Unternehmen wagt, sich immer neu zu erfinden, weil das ist in der Tat der Schlüssel zum Erfolg. Ich hatte ja meinerseits vorhin angedeutet, auch wir, obwohl wir ein junges Unternehmen sind, müssen uns gerade aufgrund der Marktgegebenheiten auch wieder neu erfinden. Und diese Innovationsfreude und Anpassungsfähigkeit ist essenziell und kann auch nur in enger Zusammenarbeit im Team und mit Partnern erreicht werden. Insofern herzlichen Dank für Ihr Engagement, mit jungen Unternehmen die Chance zu suchen, und wir freuen uns auch auf die weitere Zusammenarbeit. Vielen Dank.

Katja Lübcke [00:39:41] Und weiterführende Informationen finden Sie als Zuhörer und Zuhörerin, wie gehabt, in unserer Service-Digithek. Ich freue mich, wenn Sie auch das nächste Mal wieder zuhören, wenn es heißt: Einblick. Zweiblick. Weitblick. Digitale Services im Gespräch.

Erfahren Sie mehr:

www.siemens.de/service-digithek



