

## Über Meilensteine und Stolperfallen:

So sehen etablierte Unternehmen und Start-ups die Zusammenarbeit.

Die Start-up-Collaboration-Studie zeigt: Die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups kann für beide Seiten ein Erfolg sein.

Dr. Susanne Klein, Leiterin Versorgungsmanagement und Entwicklung bei der Techniker Krankenkasse, und Dr. Christian Schwarzkopf, Gründer und Geschäftsführer von SugarTrends, beantworten uns im Interview jeweils drei Fragen zu ihren Erfahrungswerten.



## Etabliertes Unternehmen

### Dr. Susanne Klein

Leiterin Versorgungsmanagement und Entwicklung  
Techniker Krankenkasse

### Wie konnte eine Kooperation mit einem Start-up Ihnen konkret helfen?

Start-ups kommen häufig direkt aus dem universitären Umfeld zu uns und bringen innovative Lösungen für eine Verbesserung der Versorgung mit. Gemeinsame Kooperationen machen es möglich, diese Innovationen dann auch umzusetzen. Der Mehrwert für uns ist, unseren Versicherten gute und innovative Angebote zur Verfügung zu stellen. Allerdings ist der Weg von der Idee bis zur Umsetzung sehr lang, denn es sind hierbei die erheblichen Regulierungen des deutschen Gesundheitswesens zu berücksichtigen.

### Welche Stolperfallen sollte man in der Kooperation mit Start-ups beachten?

Wichtig für beide Seiten ist es, die jeweils andere Perspektive zu verstehen. Als gesetzliche Krankenversicherung unterliegen wir dem Wirtschaftlichkeitsgebot. Start-ups denken dagegen in der Regel zuerst an den potenziellen Nutzen beziehungsweise die Nutzerperspektive. Finanzierung und Machbarkeit folgen häufig der innovativen Idee. Da kann es passieren, dass man am Anfang schon mal aneinander vorbeiredet, zunächst ein gemeinsamer Use Case zu definieren ist und die Business Cases nicht zusammenpassen.

### Wie gelingt die Zusammenarbeit mit Start-ups aus Ihrer Sicht am besten?

Es ist wichtig, miteinander ein Verständnis für die unterschiedlichen Interessenlagen zu entwickeln, sich dabei auf Augenhöhe zu begegnen und einen Business Case zu finden, der für beide akzeptabel ist. Für uns sind Start-ups interessante Partner, mit denen wir die Versorgung im deutschen Gesundheitssystem weiterentwickeln können. Gemeinsam ist hier aber auch noch viel Arbeit zu leisten, um insbesondere digitale Innovationen schneller ins System zu bringen.

## Start-up

### Dr. Christian Schwarzkopf

Gründer und Geschäftsführer  
SugarTrends



### Wie konnte eine Kooperation mit einem etablierten Unternehmen Ihnen konkret helfen?

Für das Start-up bringen etablierte Unternehmen Sicherheit und Bekanntheit ins Spiel, was dem Start-up meist fehlt. Außerdem können Produkte getestet und neue Kunden gewonnen werden. Durch die Zusammenarbeit muss auch sehr präzise und fokussiert gearbeitet werden, da viel mehr Controlling und Absprache als mit kleinen Unternehmen erforderlich ist. Das kann schließlich auch die Qualität erhöhen.

### Welche Stolperfallen sollte man in der Kooperation mit etablierten Unternehmen beachten?

Das Schwierigste bei Kooperationen mit großen, etablierten Unternehmen ist der lange Zeitraum, in dem geplant, sich getroffen und entschieden wird. Darüber hinaus sind die Prozesse meist viel komplexer als beim Start-up – von der Compliance-Prüfung über die Bestellung und Beauftragung bis hin zur Abwicklung. Schließlich ist das Management einer Kooperation mit einem etablierten Unternehmen schwierig, da meist viele Parteien und Abteilungen involviert sind, die unterschiedliche Ziele und Zeitvorstellungen haben.

### Wie gelingt die Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen aus Ihrer Sicht am besten?

Das Wichtigste ist, zunächst einen „Sponsor“ im etablierten Unternehmen zu finden. Mit ihm müssen Ziele, Erwartungen und allgemeines Vorgehen geklärt werden. Dann müssen schnell Mitarbeiter gefunden und eingebunden werden, die das Thema gemeinsam mit dem Start-up vorantreiben können. Regelmäßige Steering-Komitees beziehungsweise Meetings mit dem Sponsor sind genauso vonnöten wie Jour fixes oder konkrete Meilensteine und Absprachen mit dem jeweiligen Mitarbeiter. Darüber hinaus muss viel Zeit eingeplant werden, Rückschritte gehören genauso dazu wie Verschiebungen. Wichtig ist auch, die Ziele und den Workload der Mitarbeiter zu kennen und zu verstehen.

## Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an Standorten in Europa, den USA und Kanada.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott