

3.1.4 BLAUPAUSE 10: ADAPTIVITÄT BEI DER EINBINDUNG VON START-UP-UNTERNEHMEN

Blaupause	
Zielgruppen	Start-up-Unternehmen, Projektkoordinatorinnen und -koordinatoren, Förderstellen
Ausgangslage und Problemstellung	Flexibilität hinsichtlich der Einbindung von Start-up-Unternehmen kann zu zusätzlichen, positiven Projektergebnissen führen, die zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht antizipiert werden konnten.
Lösungsansatz	Reallabore sollten Aktivitäten zur Öffnung des Innovationsprozesses (Open Innovation) beinhalten, um die aktive, strategische Einbindung von Start-up-Unternehmen zur Vergrößerung des Innovationspotenzials zu fördern. Reallabore können hier einen wichtigen Rahmen bieten, um Partnerschaften zwischen Start-up-Unternehmen und etablierten Akteurinnen und Akteuren zu initiieren.
Einordnung in Prozessschema der Flexplattformen	<p>Das Diagramm zeigt die Einordnung der SINTEG-Reallabore in das Prozessschema der Flexplattformen. Es besteht aus zwei Hauptteilen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Obere Ebene: 'Was hat die SINTEG-Reallabore ausgemacht?' Diese Ebene umfasst vier Boxen: 'Szenarien und Realität verknüpfen', 'Reale Umgebung', 'Kooperation in großen, heterogenen Konsortien' und 'Regulatorischer Rahmen'. Untere Ebene: 'Was konnten die SINTEG-Reallabore im Kontext der Energiewende leisten?' Diese Ebene umfasst drei Boxen: 'Systemische Innovation', 'Regulatorisches Lernen' und 'Skalierbarkeit und Übertragbarkeit'.
Innovationsgehalt	In den SINTEG-Reallaboren wurden im Rahmen der Möglichkeiten Start-up-Unternehmen eingebunden, obwohl Ansätze zur Öffnung des Innovationsprozesses (Open Innovation) im Kontext von Forschungsprojekten zur Laufzeit des SINTEG-Programms noch kein Thema waren.
Bedingungen für Übertragbarkeit und Skalierbarkeit	Die Planung von partizipativen Formaten für die Einbindung von Start-up-Unternehmen muss bereits in der Antragsphase stattfinden. Die Synchronisation und längerfristige Ankündigung von Teilprojekten steigert die Überschaubarkeit und hilft Start-up-Unternehmen hinsichtlich der Planbarkeit. Außerdem sind Flexibilität und Offenheit seitens der Projektverantwortlichen, der Projektpartner und des Fördergebers notwendig.
Eingeflossene SINTEG-Aktivitäten	Pitch-Events (enera pitchX) und Hackathons (WindNODE Energyhack, C/sells Climathon, enera Hackathon im Rahmen der Bosch Connected World)

Flexibilität hinsichtlich der Einbindung von externen Partnern kann zu zusätzlichen, positiven Projektergebnissen führen, die zum Zeitpunkt der Antragstellung noch nicht antizipiert werden konnten. Das gilt speziell hinsichtlich der Einbindung von Start-up-Unternehmen, deren Innovationszyklen und Organisationsstruktur nicht leicht in die vergleichsweise langfristigen Prozesse von großen Förderprojekten eingebunden werden können (siehe unten). Die SINTEG-Reallabore konnten aufgrund der Programmstruktur und Förderbedingungen nur sehr begrenzt Flexibilität zeigen, um neu erwecktes Interesse bei externen Partnern zum beiderseitigen Vorteil nutzen zu können.

Reallabore sollten Aktivitäten zur Öffnung des Innovationsprozesses (Open Innovation) beinhalten, um die aktive, strategische Einbindung von Start-up-Unternehmen zur Vergrößerung des Innovationspotenzials zu fördern. Reallabore können hier einen wichtigen Rahmen bieten, um Partnerschaften zwischen Start-up-Unternehmen und etablierten Akteuren zu initiieren. Diese Partnerschaften können für einen Wissenstransfer genutzt werden, der für beide Seiten Vorteile bringt. Beispielsweise können Start-up-Unternehmen

Fachwissen aufbauen, das spezifisch für technische Entwicklungen und Geschäftsmodelle im Kontext der Digitalisierung der Energieversorgung notwendig ist (z.B. regulatorische oder datenschutzrechtliche Aspekte). Etablierte Unternehmen können im Gegenzug aus solchen Kooperationen Erfahrung mit neuen Technologien sammeln.

Unterstützende Aktivitäten sollten vom Fördergeber bereits während der Antragsphase eingefordert und später aktiv unterstützt werden. Typische Beispiele dafür sind:

- Pitch-Events geben Start-up-Unternehmen die Möglichkeit gegeneinander anzutreten und sich sowie ihr Angebot zu präsentieren. Oft werden nach entsprechender Bewertung durch eine fachkundige Jury Gewinner gekürt, die dann z.B. einen Entwicklungsauftrag angeboten bekommen.
- Hackathons sind kollaborative Softwareentwicklungsveranstaltungen, bei denen vor allem (aber nicht ausschließlich) Start-up-Unternehmen in einen Open Innovation-Prozess eingebunden werden.

In den SINTEG-Reallaboren wurden im Rahmen der Möglichkeiten Start-up-Unternehmen eingebunden, obwohl Ansätze zur Öffnung des Innovationsprozesses (Open Innovation) im Kontext von Forschungsprojekten zur Laufzeit des SINTEG-Programms noch kein Thema waren. Gegenüber vielen anderen Forschungsprogrammen in Deutschland (und darüber hinaus) waren die SINTEG-Reallabore in dieser Hinsicht ihrer Zeit voraus. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse der beteiligten Projektverantwortlichen und Unternehmen sollten für zukünftige Reallabore weiter evaluiert werden.

BEISPIELE FÜR DIE ERFOLGREICHE EINBINDUNG VON START-UP-UNTERNEHMEN

Auch wenn die Einbindung von Start-up-Unternehmen in die SINTEG-Reallabore nur ein Randthema war, gab es in dieser Hinsicht erwähnenswerte Aktivitäten. Beispiele hierfür sind:

- enera pitchX: Start-up-Unternehmen hatten die Möglichkeit in drei Kategorien (Energie, Kundeninteraktion und Digitalisierung) gegeneinander anzutreten, den Gewinnern jeder Kategorie wurde ein Entwicklungsauftrag angeboten (enera-Projektconsortium 2021, Seite 330)
- Hackathons: WindNODE Energyhack (WindNODE-Projektmanagement 2020, Seite 68), C/sells Climathon¹⁸, enera Hackathon im Rahmen der Bosch Connected World¹⁹

HÜRDEN BEI DER EINBINDUNG VON START-UP-UNTERNEHMEN

Durch die oben genannten Aktivitäten konnte gezielt ein Mehrwert für die SINTEG-Reallabore generiert werden. Allerdings sollte auch angemerkt werden, dass sich in der Antragsphase von SINTEG und der Laufzeit der Reallabore aufgrund der Programmstruktur und Förderbedingungen etliche Hürden bei der Einbindung von Start-up-Unternehmen ergeben haben:

- Die Antragsphase des SINTEG-Programms war deutlich länger als typische Planungs- und Umsetzungszeiträume von Start-up-Unternehmen. Dadurch überwiegt für Start-up-Unternehmen der Aufwand der Antragstellung den Nutzen der Projektfinanzierung.

¹⁸ Siehe <https://www.energieistdigital.de/c-sells-climathon/>

¹⁹ Siehe <https://bosch-connected-world.com/hackathon/>

- Eine Einbindung als Projektpartner ist für viele Start-up-Unternehmen eine Herausforderung aufgrund von Bonitätskriterien, die für neu gegründete Unternehmen in der Praxis nur schwer zu erfüllen sind.
- Die flexible Einbindung von Start-up-Unternehmen während der Projektlaufzeit per Unterauftrag ist schwierig, weil pauschale Budgets – also finanzielle Mittel deren Empfänger bei Projekteinreichung noch nicht konkret genannt werden können – aktuell nicht möglich sind.
- Die Einholung von Vergleichsangeboten ist schwierig, wenn Start-up-Unternehmen innovative Lösungen anbieten, die deren Alleinstellungsmerkmal sind. Der Zugriff auf derartige Lösungen kann entscheidend für das Gelingen eines Teilprojekts sein. Allerdings muss dabei im Einzelfall abgewogen werden, ob die Finanzierung von proprietären Lösungen durch öffentliche Mittel gerechtfertigt ist.
- Bei der Einbindung von Start-up-Unternehmen ist auf die Wahrung ihrer gewerblichen Schutz- und Urheberrechte (IPR) besonders achtzugeben. Start-up-Unternehmen als Partner in Forschungsprojekten müssen unterstützt werden gegenüber den starken Rechtsabteilungen von Industrie und großen Forschungsinstituten.

EINBINDUNG VON START-UP-UNTERNEHMEN IM KONTEXT VON AGILITÄT UND ADAPTIVITÄT

Interessant ist, dass von den Vertreterinnen und Vertretern der Schaufenster bei den Interviews und Workshops zu diesem Synthesefeld die Relevanz von Agilität und Adaptivität in Reallaboren nicht besonders hoch eingestuft wurde. Beispielsweise befanden beinahe zwei Drittel der Vertreterinnen und Vertreter der Schaufenster beim 2. Syntheseworkshop dieses Thema „für ein Reallabor nicht zwingend notwendig“ (laut einer Befragung der Teilnehmenden des 2. Synthese-Workshops). Das kann damit erklärt werden, dass die Fehlerkultur in den Schaufenstern von Anfang an sehr gut ausgeprägt war. Das legt den Schluss nahe, dass Agilität und Adaptivität als selbstverständlich angesehen und in der Praxis gelebt werden, ohne als Besonderheit wahrgenommen zu werden.

Einzigste Ausnahme dabei war der Wunsch nach der Möglichkeit, neue Partner in Projektkonsortien aufzunehmen, der sowohl von Vertreterinnen und Vertretern mehrerer Schaufenster kam als auch im EPos Konsultationspapier (Smart Grids-Plattform Baden-Württemberg, 2020) festgehalten ist. Dort wird argumentiert „dies wäre ein erheblicher Vorteil gegenüber heutigen Förderprojekten, um [...] adaptiv reagieren zu können“. Hinsichtlich zukünftiger Reallabore ist denkbar, dass hier im Gegensatz zur klassischen Beteiligung als Konsortialpartner auch Mechanismen zur kurzfristigeren Einbindung von externen Partnern ermöglicht werden sollten. Speziell hinsichtlich der Einbindung von Start-up-Unternehmen wäre das von Vorteil. Wichtig ist aber, dass eine solche Vorgehensweise nur als Ergänzung dienen darf, um etablierte und bewährte Formen der F&E-Förderung nicht auszuhebeln.