

A close-up, high-contrast photograph of white shoelaces on a dark-colored shoe. The laces are crisscrossed and looped, with some showing signs of wear. The background is blurred, focusing attention on the texture and pattern of the laces.

RKW MAGAZIN

GEHT
DOCH EINFACH...



...zusammen

Startups meet Mittelstand

Startups bieten innovative Ideen, eine frische Kultur und flache Hierarchien. Der Mittelstand steht für Erfahrung, Ausdauer und eine beständige Marktpositionierung.

Im Grunde treffen hier zwei Welten aufeinander, allerdings mit gleichem Ziel: Ihr Produkt oder die Dienstleistung erfolgreich an den Markt zu bringen und dort zu etablieren.

Warum nicht deshalb einfach zusammenarbeiten?!

Kreativ – Innovativ – Ideenreich

Gründerwoche 2016

Machen Sie mit!
14. bis 20. November 2016



Alle Informationen:
Bundesweite Koordinierungsstelle
im RKW Kompetenzzentrum,
Birgitta Ratazzi-Förster
+49 6196 495 3263, foerster@rkw.de

DIE_NEUE_GRÜNDERZEIT

Startups meet Mittelstand

Geht das so einfach zusammen? Einige Zahlen zeigen dazu das bestehende Potenzial: Über 90 Prozent der etablierten Unternehmen wollen von Innovationen der Startups profitieren. Und über 90 Prozent der Startups mit Kooperationserfahrung wollen wieder mit etablierten Unternehmen zusammenarbeiten.

Dennoch dauert die Ausarbeitung alleine einer Kooperationsvereinbarung im Durchschnitt etwa ein Dreivierteljahr. Außerdem herrschen oft unterschiedliche Vorstellungen: Die einen beklagen unrealistische Vorstellungen der anderen, diese wiederum den fehlenden Mut der einen.

Was bringt Mittelstand und Startups also zusammen? Sinn, vielleicht Notwendigkeit. Und das, obwohl laut Aussage des KfW-Gründungsmonitors fast 85 Prozent der Startups keine Marktneuheit einbringen. Nur drei Prozent der Gründungen bringen weltweite Neuerung mit sich, vier Prozent deutschlandweite Neuerungen, immerhin knapp neun Prozent regionale Innovationen. Was wenig verwundert: Den höchsten Anteil an innovativen

Gründungen findet man in digitalen Bereichen wie Software und Hightech.

Startups bringen frische Kultur, hohe Geschwindigkeit und flache Hierarchien mit. Mittelständische Unternehmen geben Sicherheit, Feedback und meist auch Kunden.

Lesen Sie mehr über dieses spannende Kapitel im Buch der Gründerökosysteme: über Innovationsmanager und ihre Erfahrungen, Netzwerker und Kooperationen. Aus deutscher und britischer Sicht, aus unternehmensinterner und externer Sicht, in Theorie und Praxis. Lesen Sie über die Geschwindigkeit (das ist: Zeitersparnis!) als wesentliches Kennzeichen der Digitalisierung und Innovation und über konkrete Erfahrungen beim Aufeinandertreffen von Startups und Mittelstand.

Gründungen und Innovationen sind nötig: Der Gründungssaldo ist in den letzten Jahren negativ, die Gründungen erreichen die Zahl der Liquidationen nicht. Vielleicht brauchen wir auch mehr Mut: Die Nebenerwerbsgründungen liegen deutlich oberhalb der Nebenerwerbsaufgaben.



Mit dem vorliegenden Magazin wollen wir den Blick auf die Chancen richten, welche Kooperationen bergen. Für die Gründer und für den Mittelstand – und damit für die gesamte deutsche Wirtschaft. Wir wollen Startups und Mittelstand inspirieren: Geht doch einfach zusammen!

Ihr

Wolfgang Pollety

Impressum

Chefredaktion dieser Ausgabe: Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)

Redaktionelle Unterstützung: Armin Baharian, Christel Lehn

Artredaktion: Claudia Weinhold

Druck: Bonifatius Druckerei, Karl-Schurz-Str. 6, 33100 Paderborn

Herausgeber: Wolfgang Pollety, Geschäftsführer, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn,

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:

magazin@rkw.de, 06196-495 28 16, www.rkw-magazin.de

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Erscheinungsweise: 4x jährlich;
Auflage dieser Ausgabe: 7500

Bildnachweise:

Fotografisch.info (S. 1, 2, 3, 10, 11, 54)
123rf.com: macrovector, Beata Kraus, Kanate Chainapong (S. 8, 9), gstockstudio (S. 14), Rawpixel Ltd. (S. 18), alphaspirit (S. 26, 27), andreykuzmin (S. 34), davidbrown1 (S. 40) serezhnyy (S. 46), Vladimir Ovchinnikov (S. 50, 52), Kanate Chainapong (S. 60), Fotolia.de: contrastwerkstatt (S. 63, Sonstige: BMWi (S. 4), Peter Borchers, hubraum (S. 22), Karl Kramer 2015 (S. 36, 37), Locomotec (S. 39)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.

Gefördert durch:



* Inhalt

14

Startups bieten Kreativität und innovatives Know-how, etablierte Mittelständler eine führende Marktposition in ihrer Branche und internationale Beziehungen. Doch wie können beide voneinander profitieren? Erst einmal heißt es, die richtigen Fragen zu stellen und die Ziele der Zusammenarbeit festzulegen. Danach fällt die Auswahl der passenden Formate einer Kooperation leichter.



26

Inzwischen haben sich viele Unterstützungsformate für Startups etabliert. Besonders Acceleratoren erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Warum ist gerade dieses Format so populär? Was sind die typischen Merkmale von Acceleratoren? Es folgen auch Beispiele von Acceleratoren aus der Energiewirtschaft.



34

Ein Paradebeispiel für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Startup und etabliertem Unternehmen kann man im Netzwerk Holzstrom finden, das durch das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) in den Jahren von 2010 bis 2013 gefördert wurde. Über die Zusammenarbeit in Netzwerken berichten Dr. Claudia Ritter vom VDI/VDE und Regina Krause von Autark Energy GmbH.



Themen

- 10 Leitartikel**
Zusammenkommen ist ein Beginn ...
- 14 Startups meet Mittelstand**
Ziele und Formen der Zusammenarbeit
- 18 Winning Together!**
Erfahrungen aus Großbritannien
- 22 Startups als neues Instrument der Unternehmensinnovation**
Ein Interview mit hub:raum-Gründer und Leiter Peter Borchers
- 26 Beschleunigte Zusammenarbeit**
Mit Acceleratoren zum Erfolg?!
- 30 Praxisbeispiel**
Acceleratoren in der Energiewirtschaft
- 32 High-Tech-Gründerfonds**
Brückenschlag für erfolgreiche Kooperationen
- 34 Praxisbeispiel**
Über die Zusammenarbeit in Netzwerken
- 38 Praxisbeispiel**
Locomotec: Kooperation in der Praxis
- 40 Praxisbeispiel**
Das Beste aus zwei Welten
- 44 Praxisbeispiel**
Startups meet Mittelstand in Heilbronn
- 46 Crowdfunding**
Einsatzmöglichkeiten im Mittelstand
- 50 Gründungsschmiede KMU**
Der Corporate-Entrepreneurship-Ansatz

Rubriken

- 8** Wussten Sie schon, dass ...
- 8** Drei Fragen an ...
- 54** Neues aus dem RKW
- 58** RKW-Netzwerk: Veranstaltungen und Angebote
- 62** Aus der Redaktion



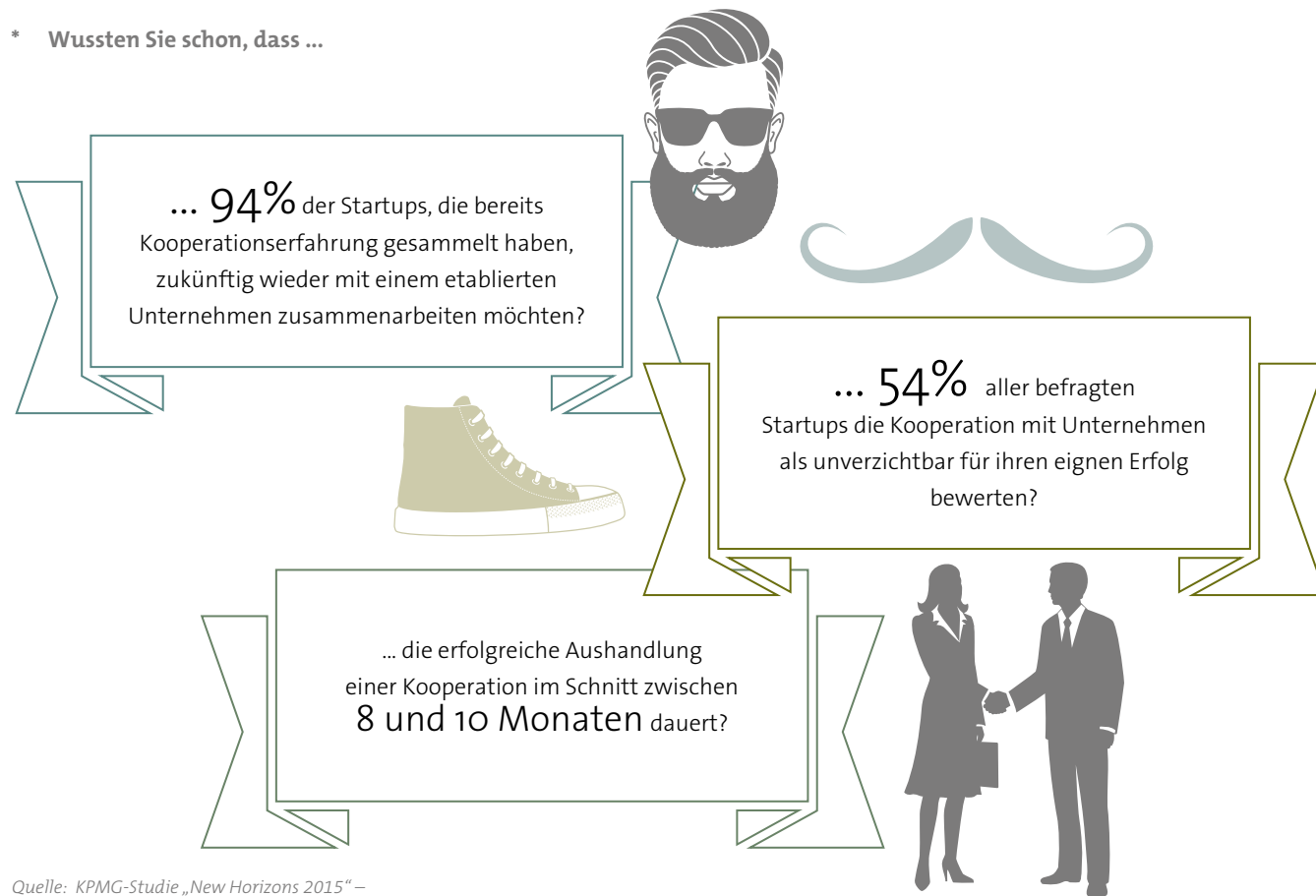
22

Peter Borchers ist Gründer und Leiter von hub:raum, einem von der Deutschen Telekom betriebenen Inkubator. Als Experte für den Bereich digitale Transformation hat er den hub:raum aufgebaut und leitet ihn bis heute. Wir haben ihn befragt, wie hub:raum funktioniert und was er mittelständischen Unternehmen empfiehlt, die mit Startups zusammenarbeiten möchten.



Mehr Informationen über das RKW Magazin finden Sie unter rkw-magazin.de

* Wussten Sie schon, dass ...



Quelle: KPMG-Studie „New Horizons 2015“ –

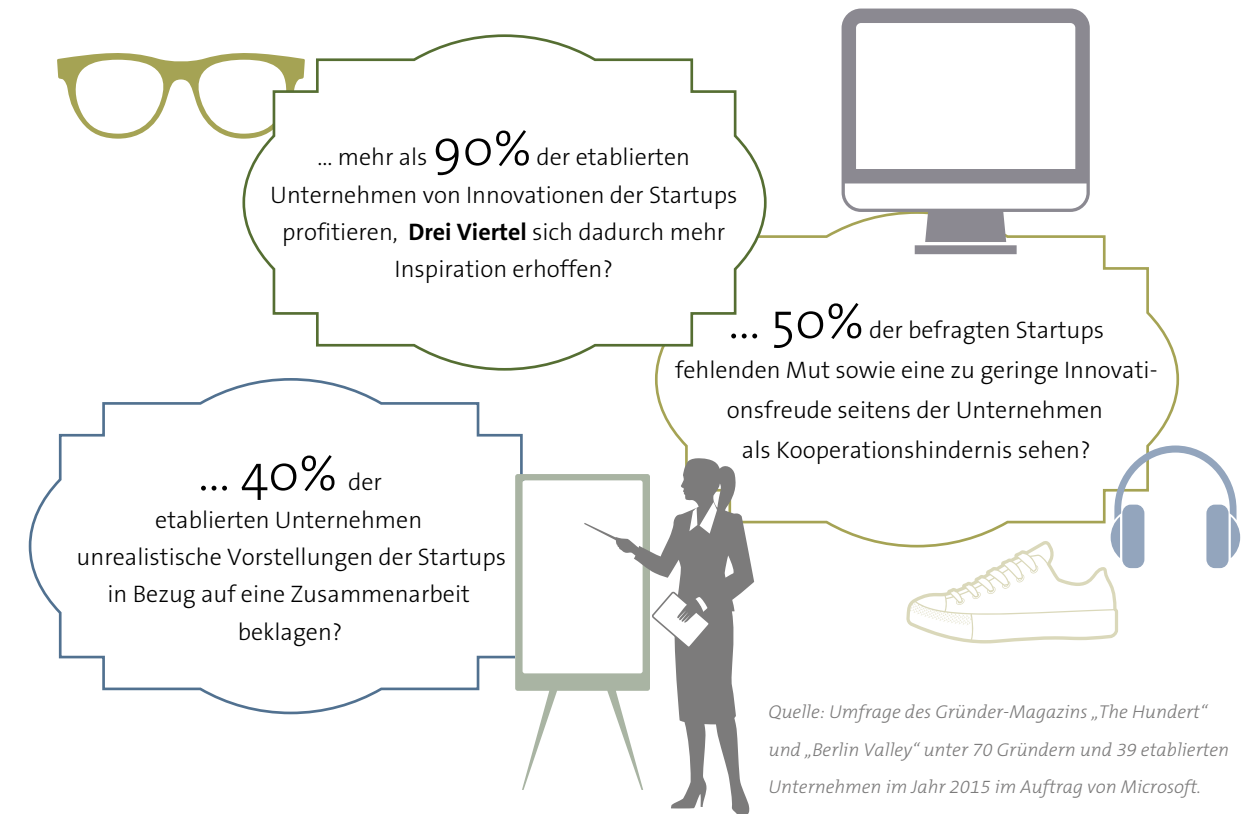
Befragung von 137 Startups zur Zusammenarbeit mit großen Unternehmen.

* Drei Fragen an

Christof Siebert – Er leitet bei der TRUMPF GmbH & Co. KG das Innovationsmanagement. TRUMPF ist ein Hochtechnologieunternehmen, das Werkzeugmaschinen sowie Laser und Elektronik für industrielle Anwendungen herstellt. Am Zukunftsprojekt Industrie 4.0 beteiligt sich das Unternehmen bereits seit 2011 als Mitglied der von der Bundesregierung zu diesem Thema initiierten Organisationen.

Herr Siebert, inwiefern spielt für Sie die Zusammenarbeit mit Startups eine Rolle?

Gründer von Startups beginnen mit einer Idee, die sie begeistert, und diese wollen sie zum Erfolg führen. In dieser Situation können großartige Innovationen entstehen. Gründer benötigen aber auch Partner, mit denen sie zum Beispiel gemeinsam Lösungen entwickeln, von denen beide Seiten profitieren – ein solcher Partner können wir sein.



Quelle: Umfrage des Gründer-Magazins „The Hundert“ und „Berlin Valley“ unter 70 Gründern und 39 etablierten Unternehmen im Jahr 2015 im Auftrag von Microsoft.

Wen haben Sie im Fokus, welche Startups sind für Sie spannend?

Wir schauen nach Startups, die Technologien in Bereichen entwickeln, die sich an unsere Kernthemen Industrie 4.0, Werkzeugmaschinen, Laser und Additive Manufacturing angrenzen. Das können Software- und Hardware-Technologien sein. Wir sind Global Partner beim Wettbewerb des CODE_n new.New Festivals, das vom 20. bis 22.09.2016 in Karlsruhe stattfindet. Dort suchen wir Startups, die entweder Industrie 4.0 adressieren oder photonische Technologien nutzen, um Industrie 4.0 erst möglich zu machen. Ein Beispiel ist Augmented Reality, das beispielsweise bei der Maschinenwartung Ausfallzeiten reduzieren kann.



Geben Sie uns einen Einblick – Wie gestaltet sich eine solche Kooperation?

Der einfachste Fall ist natürlich, dass wir Kunde eines Startups werden. Üblich ist aber auch, dass wir Entwicklungskooperationen schließen, um mit einem Startup zusammen Lösungen zu entwickeln. Uns ist wichtig, dass beide Partner – das Startup und wir – von der Kooperation profitieren. Nur so können sich langfristig erfolgreiche Kooperationen entwickeln. ■

* Leitartikel



Zusammenkommen
ist ein *Beginn*.

Zusammenbleiben
ist ein **Fortschritt**.

Zusammenarbeiten
ist ein **Erfolg**.

Henry Ford

Mittelständler scheitern, weil sie im Grunde alles richtig machen. Diese These klingt auf den ersten Blick paradox. Aber heute ist sie fast aktueller und präsenter als je zuvor. Und das, obwohl Clayton Christensen diese These in seinem wegweisenden Werk „The Innovators Dilemma“ bereits 1997 aufgestellt hat.

Aber was ist damit gemeint? Heutzutage spricht jeder von disruptiven oder bahnbrechenden Innovationen. Innovationen, die ganze Branchen und Industrien verändern. Man hört es immer wieder: Jedes noch so etablierte Unternehmen – Mittelständler oder Großkonzern – muss sich um seine Zukunft Sorgen machen. Beispiele wie das des Unternehmens Kodak, das einmal 140.000 Mitarbeiter beschäftigte, aber den Umstieg zur digitalen Fotografie nicht vollziehen konnte und schlussendlich Insolvenz anmelden musste, geistern tagtäglich durch Managerkreise. Aber was ist der Grund fürs das häufigere und vor allem schnellere Scheitern solcher Riesen?



Autor: Dr. Thomas Funke
ist Leiter des Fachbereichs Gründung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum.
funke@rkw.de

Lassen Sie mich kurz darauf eingehen: Größere Unternehmen und Mittelständler sind in der Regel erstmal eines, was Startups häufig nicht sind und auch oft auch nie schaffen: Sie sind profitabel. Damit einhergeht, dass ein etabliertes Unternehmen ein Tagesgeschäft zu erledigen hat. Es muss bestehende Kunden zufriedenstellen. Und neben diesem Tagesgeschäft, das zum Überleben notwendig ist, bleibt dem Unternehmen wenig Raum, an neue Kunden oder gar neue Produkte oder Geschäftsmodelle zu denken. Denn wer überleben will, muss – zumindest in Teilen – den Fokus auf den bestehenden Kunden, die den eigentlichen Profit bringen, legen. Und genau dies kann dem Unternehmen zum Verhängnis werden: zum Verhängnis seiner Zukunftsfähigkeit. Ergo: Die Fokussierung etablierter Unternehmen auf klassische Erfolgsfaktoren wie Kunden-, Ertrags- und Wachstumsorientierung kann bei solchen disruptiven Innovationen geradezu gefährlich sein, wenn nicht sogar existenzbedrohend.

Der KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2015 liefert ein weiteres verheerendes Ergebnis: Der Mittelstand sei überaltert. So liegt das Durchschnittsalter mittelständischer Unternehmensgründer aktuell bei 51 Jahren. Nur noch zwölf Prozent der Unternehmer im Mittelstand sind unter 40 Jahre alt, 2002 waren es noch fast 30 Prozent. Dass die deutschen Mittelständler immer älter werden, wäre nicht unbedingt ein Problem, wenn die Studie nicht noch ein zweites Ergebnis zu Tage gefördert hätte: Je älter ein Gründer, umso weniger investiert er in die Zukunft seines Unternehmens. Bei 78 Prozent der Mittelständler mit älteren Inhabern sind die Neuinvestitionen geringer als der Wertverlust des Kapitalstocks. Auch die Innovationsfähigkeit des deutschen Mittelstands lässt im dritten Jahr in Folge nach. Laut dem KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2015 investierten lediglich 28 Prozent der kleinen und mittleren Firmen zuletzt noch in innovative Produkte oder Prozesse. Sogar in den stark von der Finanzkrise beeinflussten Jahren 2007 bis 2009 war der Anteil mittelständischer Innovatoren höher. Der deutsche Mittelstand investiert nicht, und er erneuert nicht.

Dessen ungeachtet schreitet die Digitalisierung unaufhörlich voran. Aber wer sind denn dann die deutschen Pioniere, die es wirklich schaffen, bahnbrechende Innovationen auf den Markt zu bringen und die Digitalisierung voranzubringen? Startups sprühen vor Ideen und sind im Digitalen heimisch. Die Zukunft ist ihr Geschäft. Sie entwickeln heute Geschäftsmodelle und Produkte, die erst morgen auf den Markt kommen. Bei Startups steht die kreative oder schöpferische Zerstörung im Vordergrund, das heißt: Neue Geschäftsmodelle und Ideen, die sich erfolgreich durchsetzen, verdrängen alte Strukturen und zerstören sie. Diese Zerstörung ist also notwendig und nicht etwa ein Systemfehler. Eine Neuordnung kann deshalb stattfinden.

Bei Unternehmensgründungen und Startups handelt es sich um den projektartigen Versuch, eine erhebliche Änderung des Status Quo zu erreichen und das Ergebnis schnell zu skalieren. Dafür wird von Mitarbeitern viel abverlangt. Prozesse gibt es zunächst noch nicht, und meistens scheitern diese Versuche. Zu Recht stehen sie also auch bei großen Konzernen höher im Kurs denn je. Als Inkubatoren neuen Wachstums und neuer Ideen!

In Startups wünscht sich mancher weniger Aktionismus, mehr Erfahrung und den langen Atem eines erfolgreichen Mittelständlers. Viele Startups scheitern aufgrund von mangelnder Erfahrung oder fehlendem Kapital.

Beide Seiten können also voneinander lernen. Und wenn die Probleme auf beiden Seiten so offensichtlich sind, dann ist doch die Rechnung eine ganz einfache: Im Zusammenschluss liegt die Zukunftschance! Startups, Mittelstand und Industrie müssen frühzeitig vernetzt werden. Hier kann jede Seite nur gewinnen.

In diesem Magazin wollen wir daher versuchen, beide Seiten einander näher zu bringen, um die Zukunftsfähigkeit Deutschlands zu sichern. ■

Startups meet Mittelstand

Ziele und Formen einer Zusammen- arbeit



Auf den ersten Blick erscheint die Zusammenarbeit zwischen Startups und mittelständischen Unternehmen als eine logische Erfolgskonstellation. Startups bieten Kreativität und innovatives Know-how, etablierte Mittelständler eine führende Marktposition in ihrer Branche und internationale Beziehungen. Beim näheren Hinsehen offenbart sich jedoch eine Reihe von Hürden, die einer Kooperation häufig im Wege stehen und somit die vielfältigen Potenziale ungenutzt lassen. Welche Hürden machen die Zusammenarbeit so schwierig? Welche Ziele und konkreten Ansätze zur Gestaltung von Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups lassen sich identifizieren?

Dringlichkeit für Kooperationen aus Sicht des deutschen Mittelstands

Der Anteil an mittelständischen Unternehmen mit innovativen Produkten und Prozessen stagniert seit vielen Jahren bei etwa 30 Prozent, circa 10 Prozent weniger als noch vor 15 Jahren – so die Zahlen des KfW-Innovationsberichts. Ein Großteil der Mittelständler nimmt keine innovationsorientierten Investitionen vor. Parallel schreitet die Digitalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten mit großer Geschwindigkeit voran. Es entsteht der Eindruck, dass es dem deutschen Mittelstand in vielen Fällen schwer fällt, eine Zukunftsvision zu entwickeln. Eine Zusammenarbeit mit Startups, die vor Ideen sprühen und im Digitalen heimisch sind, ist naheliegend und doch so fern. Denn im ersten Schritt gilt es, für Mittelständler und Startups die Herausforderungen der Kooperation zu erkennen und vorhandene Erwartungshaltungen zu justieren.

Hürden der Zusammenarbeit

Ein wesentlicher Unterschied liegt in der gelebten Kultur: Auf der einen Seite die „hippen“ und häufig unkonventionellen Startup-Gründer und auf der anderen Seite die eher konservativen Mitarbeiter und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen. Das Aufeinandertreffen von T-Shirt und Business-Anzug hat Irritationspotenzial. In dieser eher stereotypen Beschreibung steckt eine ganze Menge Wahrheitsgehalt. Die teilweise „inkompatible“ Geschäftskultur ist eine erste große Herausforderung für die Zusammenarbeit. Hinzu kommen weitere Aspekte wie Flexibilität, Dauer von Entscheidungen und Risikotoleranz. Die Justierung von Erwartungshaltungen und der Aufbau von Vertrauen erfor-

dern von den potenziellen Partnern jeweils einen Schritt aus der eigenen Komfortzone.

Die richtigen Fragen stellen und Ziele der Zusammenarbeit festlegen

Vor der Initiierung einer Zusammenarbeit mit Startups sind von Seiten der Mittelständler entsprechende Ziele festzulegen. Das Anstreben einer Kooperation, nur weil es der Wettbewerber genauso macht, ist wenig erfolgsversprechend. Für die Definition von Zielen sollten die Geschäftsführung und die Mitarbeiter zunächst eine Reihe von strategischen Fragestellungen beantworten, um angemessene Kooperationsformen mit Startups zu identifizieren:

- Wie können wir die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter in Bezug auf neue Märkte und innovative Technologien schärfen?
- Wie können wir unser Unternehmen innovativer machen und die Risikobereitschaft erhöhen?
- Wie können wir Schlüsselprobleme auf einfachere und kosteneffizientere Weise lösen?
- Wie können wir neue Märkte und/oder neue Technologien erschließen?

Bei der Beantwortung dieser Fragestellungen kristallisieren sich eine oder mehrere Zielkategorien heraus. Hierzu gehören unter anderem:

→ Unternehmerisches Denken fördern: Die Zusammenarbeit mit Startups unterstützt die Entwicklung einer unternehmerischen Einstellung bei den Mitarbeitern, die mit agilen Teams, schlanken Ansätzen und einer frischen Denkweise konfrontiert werden.

→ Innovationsimpulse gewinnen: Innovationen sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Startups bringen neue Technologien, Geschäftsmodelle und Talente „an den Tisch“. Hierdurch können neue Impulse für das eigene Unternehmen entstehen.

→ Geschäftsprobleme lösen: Die Zusammenarbeit mit Startups kann zu alternativen Lösungen führen, die im Vergleich zu einer ausschließlich internen Vorgehensweise sowohl effizienter als auch innovativer sind.

→ Zukunftsmärkte und neue Technologien erschließen: Startups können ein wichtiger Kanal für die Expansion von Geschäftsaktivitäten in neue Märkte sein und öffnen den Zugriff auf technologisches Know-how.

Formen der Kooperation festlegen

Für die entwickelten Ziele bieten sich jeweils passende Formen der Zusammenarbeit an. Diese unterscheiden sich stark hinsichtlich des zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwands:

→ Umsetzung oder Sponsoring von Startup-Events: Die Unterstützung von Wettbewerben bietet eine einfache und relativ kostengünstige Form, um sich dem Startup-Kosmos anzunähern. Auf Seiten der Startup-Gründer wird Aufmerksamkeit für den jeweiligen Mittelständler erzeugt, im Rahmen der Events ist anhand von Präsentationen, Pitches und Gesprächen ein erstes Abtasten möglich. Zu dieser Art der Zusammenarbeit zählen auch Programmierwettbewerbe, sogenannte Hackathons.

→ Das Angebot von Arbeitsräumen und Co-Working Spaces: Sie bieten die Möglichkeit, die Interaktion zwischen Startup-Gründern und Mitarbeitern des eigenen Unternehmens zu fördern. Kommunikations- und gegenseitige Lernprozesse können in Gang gesetzt werden. Je nach Startup-Kategorie stellt auch die Bereitstellung von Produktionsflächen, -anlagen oder Laboren einen vielversprechenden Kooperationsansatz dar.

→ Accelerator-Programme: Hierbei handelt es sich um eine Art Förderprogramm mit einer vergleichsweise kurzen Laufzeit, in der Regel nicht länger als vier Monate. Neben einer Finanzierung bieten Accelerator-Programme den Startups auch Know-how, Netzwerke und PR-Kanäle. Im Gegenzug müssen die Gründer für die Leistungen des Accelerators oft mit Mitsprachrechten und Unternehmensanteilen bezahlen.

→ Aufbau von Partnerschaften: Diese erstrecken sich von operativen Formen der Zusammenarbeit bis hin zu strategischen Entwicklungspartnerschaften. Mittelständische Unternehmen können Startups beispielsweise als Co-Entwicklungspartner engagieren. Die Formulierung von klaren zeitlichen, technischen und Budget-Spezifikationen sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren. Auch der Einkauf von Produkten, die durch Startups entwickelt werden, kann den Zugang bezüglich neuer Technologien und Geschäftsmodelle ermöglichen.

→ Der Erwerb von Unternehmensanteilen durch Investitionen – in Form von Corporate Venture Capital – bietet die Chance, an der Entwicklung von Startups teilzuhaben und je nach Ansatz und Investitionshöhe den Werdegang mitzugestalten. Durch die Bereitstellung von Kontakten und die Weitergabe von Management-Erfahrungen können Mittelständler nachhaltigen Einfluss auf den Erfolg der Geschäftsaktivitäten von Startups ausüben.

→ Mit der Akquisition von Startups kann der Zugang zu komplementären Technologien erlangt werden, um bestimmte Probleme zu lösen, Geschäftsaktivitäten zu verbessern oder neue Märkte zu erschließen. Von besonderer Bedeutung bei dieser Vorgehensweise ist auch der Zugang zu hochqualifiziertem Personal, das über den Arbeitsmarkt nicht zugänglich ist.

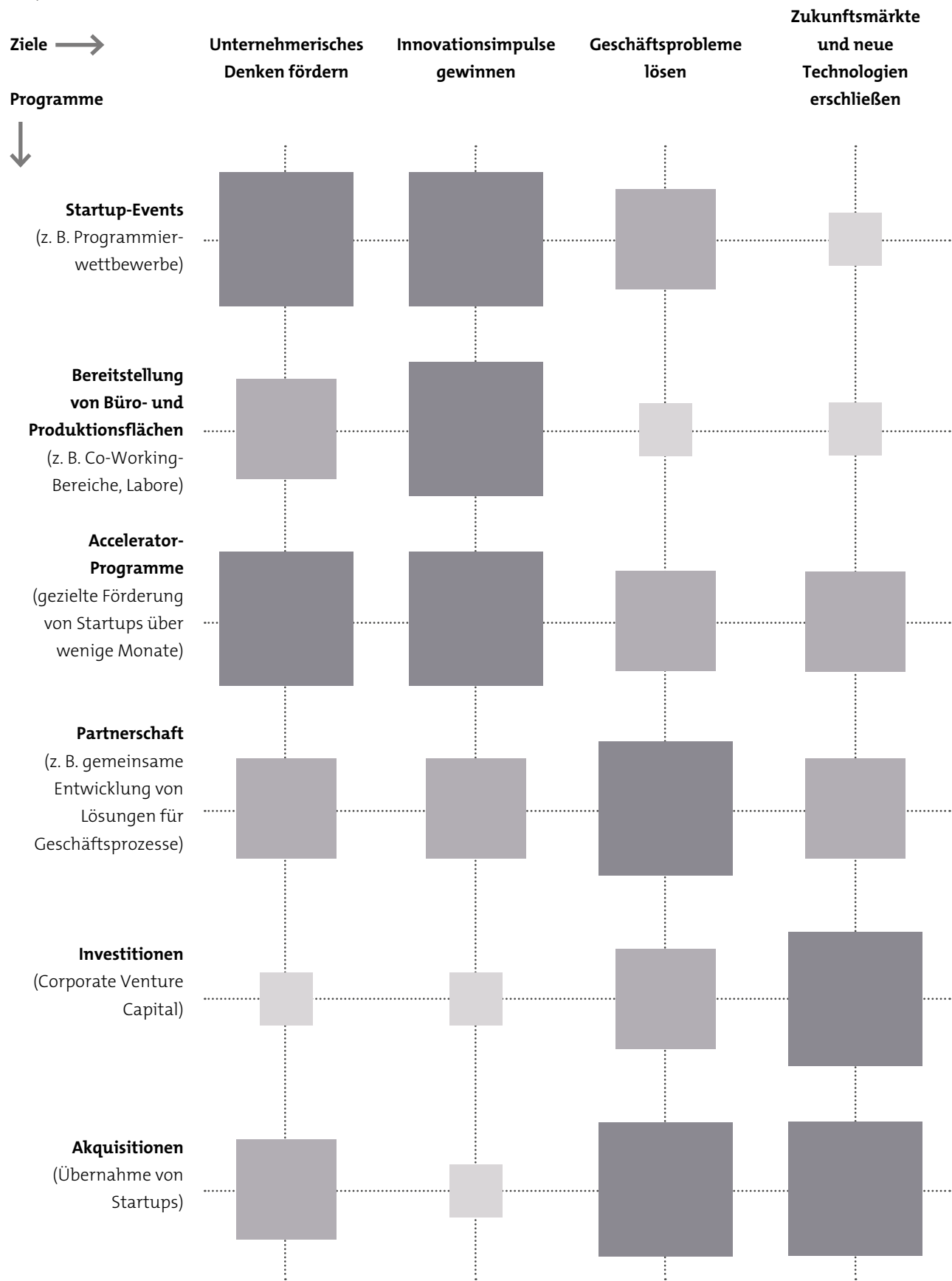
Für die formulierten Ziele bieten sich jeweils einzelne oder eine Kombination von Kooperationsformen an. Die Abbildung liefert hier eine Orientierung aus Sicht der etablierten Unternehmen. In der Praxis wird es darauf ankommen, die unterschiedlichen Kulturen und Arbeitsweisen von Startups und Mittelständlern für die gemeinsamen Ziele zu synchronisieren. Eine klare Kommunikation, Offenheit und Flexibilität sind hierfür wichtige Voraussetzungen. ■



Autor:
Dr. Matthias Wallisch ist stellvertretender Leiter des Fachbereichs Gründung und Innovation und Leiter des Projekts „Gründerökosystem“ im RKW Kompetenzzentrum. wallisch@rkw.de

Weitere Literatur:
UnternehmerTUM GmbH, Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland e. V. (2014): Collaborate to innovate, www.undernemtum.de/files/Handbuch_Collaborate.pdf

Kooperationsziele und Formen der Zusammenarbeit



Quelle: in Anlehnung an Nesta (2015): Winning Together - a guide to succesful corporate-startup collaborations.



Erfahrungen aus Großbritannien

Ein Gespräch mit Valerie Mocker von Nesta

WINNING Together!

Manchmal ist es gut, über den Tellerrand zu blicken, so das Sprichwort. Das gilt auch für uns – so haben wir uns umgeschaut, was das europäische Ausland zu bieten hat, wenn es um die Zusammenarbeit von Startups und Unternehmen geht.

Wir haben mit Valerie Mocker von Nesta gesprochen, einer leitenden Wissenschaftlerin im Bereich Startups und Entrepreneurship. Die Deutsche lebt in London und arbeitet bei Nesta, einer gemeinnützigen Organisation für Entrepreneurship und Innovation.

Valerie Mocker hat mit ihrem Team den aktuellen Trend aufgegriffen und im vergangenen Jahr den Leitfaden „Winning Together“ für Führungskräfte und Manager in Unternehmen erstellt, um vor allem den Wert und den Nutzen der Zusammenarbeit mit Startups aufzuzeigen. Der dabei entwickelte Ansatz unterstützt Unternehmen bei der Auswahl geeigneter Programme, um letztendlich die definierten Ziele in der Zusammenarbeit zu erreichen.

Das Gespräch führte Rabena Ahluwalia, Chefredakteurin dieser Ausgabe des RKW Magazins. ahluwalia@rkw.de

Frau Mocker, Sie haben sich eingehend mit der Zusammenarbeit von Unternehmen und Startups beschäftigt. Bei wem liegen denn Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen, wenn Unternehmen und Startups miteinander arbeiten?

Valerie Mocker: Der Tenor ist eigentlich überall ähnlich: Die Probleme treten meistens eher bei den großen Unternehmen auf und nicht unbedingt auf der Seite der Startups.

Um was handelt es sich dabei konkret?

Ein großes Problem ist zum Beispiel die fehlende Unterstützung oder das mangelnde Verständnis und Vertrauen für die Zusammenarbeit mit Startups – meist auf Managementebene der etablierten Unternehmen. Wenn da nicht die großen Namen als Partner fallen, reicht die Bereitschaft, ein gewisses Risiko einzugehen, oft nicht aus.

Ein anderer Punkt ist, dass bei der Auswahl der Programme – wie Acceleratoren oder Inkubatoren – gar nicht auf die eigentlichen Ziele geachtet wird. Wir haben schon auf die Frage nach der Motivation als Antwort erhalten „Weil ein Wettbewerber das auch macht.“ Dann wird eine erfolgreiche Umsetzung und Zusammenarbeit ziemlich schwierig.

Was meinen Sie, sollte jedes Unternehmen mit Startups kooperieren?

Nein, natürlich nicht! Es kommt immer auf die Ziele an, die mit der Kooperation angestrebt werden. Übrigens sollten diese unbedingt vor der Kooperation definiert werden. Und wenn es zu einer Zusammenarbeit kommt, ist auch eine Pilotphase anzuraten.

Und was fällt bei den Startups auf? Haben Sie Tipps für Startups und junge Unternehmen, die mit etablierten Unternehmen zusammenarbeiten möchten?

Oft unterschätzen Startups die Zeit vom ersten Gespräch bis zum Vertrag. Gerade in der Zusammenarbeit mit gestandenen Unternehmen müssen einige Hürden genommen werden. Sie sind zum Beispiel im Vergleich zu Startups längst nicht so spontan und flexibel, wie man sich das vielleicht wünscht.

Auch wenn Startups an Firmen herantreten, um ein Investment zu bekommen, vergessen sie oft, wie wichtig die Beziehung und das Vertrauensverhältnis sind. Das ist wie bei einem ersten Date – da muss man sich auch erst einmal besser kennenlernen, zu hohe Erwartungen oder Übereifer können das Gegenteil bewirken. Mein Tipp ist deshalb: Für Startups sollte es beim ersten Gespräch nicht in erster Linie um den Pitch oder den Verkauf der Geschäftsidee gehen, sondern um den Aufbau von Vertrauen.

In Ihrer Untersuchung haben Sie sich mit den großen Konzernen wie BMW und Microsoft befasst. Sind die Modelle auch auf Mittelständler übertragbar?

Ja, auf jeden Fall! Bei den Mittelständlern ist der Trend noch nicht angekommen, aber es besteht ein großes Potenzial. Unsere Empfehlungen, die wir für große Unternehmen aufbereitet haben, gelten aber genauso auch für KMU.

Und welche Empfehlungen sind das?

Zum Beispiel sollten sich Unternehmen immer vorab fragen, warum sie eine Zusammenarbeit anstreben. Also klare Ziele definieren!

Und das Format der Zusammenarbeit sollte je nach Motivation und verfügbaren Ressourcen ausgewählt werden.

Anstatt zu finanziellen Mitteln zu greifen, können kleinere Unternehmen den Startups auch Produkte und Tools zur Verfügung stellen. Das ist für Startups oft ebenso interessant – und ist für Mittelständler auch machbar. Auch können Mentoring-Programme als Gegenleistung aufgesetzt werden: Mitarbeiter von Mittelständlern können Startups coachen, die dann wiederum dem Mitarbeiter von ihrer „Startup-Kultur“ etwas mitgeben, quasi ein Erfahrungsaustausch auf beiden Seiten. ■

Literatur:

Valerie Mocker, Simona Bielli and Christopher Haley von Nesta (2015):
Winning Together - a guide to successful corporate-startup collaborations,
www.nesta.org.uk/publications

10 Tipps

für Unternehmen, die mit *Startups* zusammenarbeiten möchten:

1. **Definieren** Sie genau Ihre Ziele, die Sie mit der Zusammenarbeit mit Startups erreichen möchten.
2. Wählen Sie das **Programm**, das am besten zu diesen Zielen passt.
3. Sichern Sie sich die **Unterstützung** auf Managementebene.
4. Entwickeln Sie **Kennzahlen**.
5. Erfassen Sie kontinuierlich **Daten zur Zusammenarbeit** sowie das Feedback, um das Modell erfolgreich wiederholen zu können.
6. Lassen Sie die Programme von **Mitarbeitern** umsetzen, die unternehmerisch denken.
7. Teilen Sie diese Aufgabe einem internen Leistungsträger mit **Entscheidungs- und Budgetbefugnissen** zu.
8. Sorgen Sie für öffentlich sichtbare und einfach zugängliche **Anlaufstellen** für Startups.
9. Schauen Sie sich **weltweit** um, um die besten Startups und Technologien für sich zu gewinnen.
10. Machen Sie es **Startups** leicht, mit Ihnen zu arbeiten.

Quelle: Nesta (2015): Winning Together - a guide to successful corporate-startup collaborations, S. 6



Startups

als neues Instrument der
Unternehmensinnovation

Wie Startups den
Innovationswerkzeugkasten eines
Unternehmens
bereichern können.

Ein Interview mit hub:raum Gründer und Leiter Peter Borchers

Peter Borchers ist Gründer und Leiter von hub:raum, einem von der Deutschen Telekom betriebenen Inkubator mit Standorten in Berlin, Krakau und Tel Aviv. Als Experte für den Bereich digitale Transformation hat Peter Borchers den hub:raum aufgebaut und leitet ihn bis heute. Bevor er vor zwölf Jahren zur Telekom kam, war er selbst Mitgründer eines Internet Startups.

Herr Borchers, mittlerweile ist der hub:raum eine bekannte Größe in der Startup-Szene. Was verbirgt sich dahinter?

hub:raum ist der Inkubator der Deutschen Telekom. Es gibt uns seit nunmehr über vier Jahren. Damit waren wir einer der ganz frühen Vertreter dieser Disziplin. Das Konzept von hub:raum konzentriert sich auf technologiegetriebene Startups in der sogenannten Seed-Phase, also Startups im Prototypenstadium. Dabei konzentrieren wir uns nicht nur auf deutsche Startups, sondern suchen neue, innovative Geschäftsmodelle aus der ganzen Welt. Deswegen gibt es den hub:raum mittlerweile nicht nur in Berlin, sondern auch in Krakau und Tel Aviv.

Der hub:raum Campus Berlin befindet sich im ehemaligen Fernamt 1, einem aus der Weimarer Republik stammenden Gebäude. Damals war dieser Ort der zentrale Knotenpunkt Deutschlands für Kommunikation, heute ist er für uns der zentrale Knotenpunkt für Innovation.

Wenn Sie Startups aus der ganzen Welt für den hub:raum in Betracht ziehen, wie suchen Sie aus einer so großen Auswahl die besten Startups aus?

In der Tat bekommen wir sehr viele Bewerbungen. Unser Anspruch ist sehr hoch, sodass wir alles dafür tun, die allerbesten Startup-Teams aus diesem Strom herauszufiltern. Das ist eine der Hauptaufgaben unserer Investment Manager: Neben der Betreuung der bereits im Portfolio befindlichen Startups kümmern sie sich darum, die Bewerbungen zu filtern, aber auch Startups selber im Markt zu entdecken. Eine Handvoll davon bereiten wir dann für die mehrstufige Bewerbungsphase auf. Beim finalen Pitch entscheidet letztlich das Team von hub:raum gemeinsam mit der Telekom, welches Startup für eine Beteiligung aufgenommen wird. Wir halten diesen Prozess so schlank wie möglich.

Was bekommt ein Startup, wenn es im hub:raum einzieht?

Zuallererst ist es unser Ziel, den Startups die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu bieten, um möglichst erfolgreich zu werden. Wir haben dafür kein Standardpaket, sondern behandeln jedes Startup individuell. Aber wenn ein Startup zum hub:raum kommt, erhält es im Wesentlichen vier Dinge:

Erstens 100.000 bis 300.000 Euro pro Startup-Team als Startkapital. Oft investieren gleichzeitig mit uns auch klassische Venture Capitalists, Förderbanken oder Business Angels.

Zweitens bekommen die Startups einen Arbeitsplatz von uns. In der Regel bleiben die Teams circa 12 bis 15 Monate, danach suchen sie sich neue Räumlichkeiten. Der Arbeitsplatz bei uns ist allerdings nur ein Angebot, das unterschiedlich angenommen wird. Die Startups sitzen zum Teil im hub:raum, aber auch an eigenen Standorten in der ganzen Welt.

Drittens bieten wir den Startups eine aktive Betreuung und Beratung an. Das wird vom hub:raum Team selber, von Experten aus der Telekom und insbesondere auch von externen Mentoren aus branchenrelevanten Bereichen übernommen. Oft sind diese Mentoren selber Gründer, die schon einmal oder sogar mehrfach Startups groß und erfolgreich gemacht haben. Sie unterstützen unsere Startups ehrenamtlich, um der nachfolgenden Generation zu helfen ebenfalls erfolgreich zu werden. So entsteht mit der Zeit ein richtiges Ökosystem.

Viertens ermöglichen wir einen pragmatischen Zugang zur Telekom. Neben Geld und Know-how ist es für Startups wichtig, an Kunden zu kommen. Die Telekom ist somit bei vielen Startups gleich einer der ersten Kunden. Allein der Name Telekom öffnet oft Tür und Tor für weitere Kundschaft. Auch geht der Konzern Vertriebspartnerschaften ein oder startet gemeinsame Entwicklungsprojekte. Die Key Relationship Manager in unsrem Team bauen dafür die relevanten Brücken und helfen den Startups, gleich mit den richtigen Ansprechpartnern in Kontakt zu kommen.

Was hat die Telekom davon?

Es gibt natürlich auch eine Gegenleistung, die die Startups bringen müssen. Die Telekom erhält marktübliche 10 bis 15 Prozent der Anteile an jedem Startup. Das ist aber nicht alles. Wir ziehen zusätzlich drei ganz wesentliche Vorteile für die Telekom aus dem hub:raum:

Erstens bekommen wir durch die Analyse tausender Geschäftsmodelle einen sehr guten Überblick, was am Markt passiert. Wir arbeiten aber nicht mit den Startups zusammen, um später deren Idee zu klauen. Ein Startup wird immer schneller in der Umsetzung sein als ein großer Konzern, und wir – Stichwort Fairness – würden unseren Ruf als Inkubator aufs Spiel setzen, wenn sich herumspricht, dass wir die Ideen klauen.

Zweitens ermöglichen wir es den Mitarbeitern der Telekom, sozusagen Startup-Luft zu schnuppern. Diese Sensibilisierung versuchen wir möglichst breit im Konzern zu streuen –

ich betrachte uns oft als den „Kulturkanal“ der Konzerninnovation. Wir nutzen dafür viele Formate, unter anderem mit zahlreichen Events oder MOOCs (Anmerk. d. Red.: Massive Open Online Courses), wo wir relevante Inhalte transportieren. Wir arbeiten also daran, dass so viele Kollegen wie möglich uns kennen und lernen, wie Startups heute Innovation betreiben.

Der **dritte** und meines Erachtens nach größte Mehrwert für die Telekom ist, ein zusätzliches Instrument im großen Werkzeugkasten der Innovation. Genau da tun sich ja Konzerne oft schwer: Mit zunehmender Größe schwindet oft die unmittelbare Nähe zum Kunden. Die eigentlich überlebensnotwendige Risikoaversion dreht sich plötzlich um und verhindert hier und da die Fähigkeit, eigene Geschäftsmodelle in Frage zu stellen. Ganz anders bei Startups: Diese agieren in diesen Feldern ganz natürlich und ohne Scheuklappen. Hier können große Konzerne nicht nur noch viel dazulernen. Wenn es gelingt, beide Welten pragmatisch so zu verknüpfen, dass hier und da ein unmittelbarer Mehrwert entsteht, dann haben beide gewonnen.

Als Pionier dieses Konzepts ist es rückblickend auf die letzten vier Jahre schön zu sehen, dass heute viele große Konzerne Inkubatoren oder Acceleratoren aus genau diesen Gründen betreiben.

Innovation spielt im Mittelstand eine ebenso wichtige Rolle. Können der Mittelstand und Startups in ähnlicher Weise zusammenarbeiten?

Ich habe eine ganze Menge darüber gelernt, wie man sehr große und sehr kleine Unternehmen miteinander verbindet. Leider spielen bei dieser Kombination mittelständische Unternehmen oft nur noch eine geringe Rolle. Bei vielen Mittelständlern wird zum Beispiel die Notwendigkeit der Digitalisierung im Innovationsprozess unterschätzt. Hier könnten Startups dem Mittelstand sicherlich Hilfe leisten. Bei Startups wiederum ist der Anreiz oft viel höher, bei großen Marken wie Deutsche Telekom, BMW oder adidas um Unterstützung zu bitten, als sich an kleinere, aber eventuell genauso branchenrelevante Unternehmen zu wenden.

Eine Lösung könnte ein gemeinsamer Inkubator sein. Mittelständische Unternehmen könnten sich zusammentun und gegebenenfalls zusammen mit einem Betreiber einen gemeinsamen Inkubator gründen. So ein Konzept ist mir noch nicht begegnet. Wenn sich dieser Inkubator als Marke etabliert, wäre es sicherlich attraktiv für Startups, sich dort zu bewerben.

Der Lösungsansatz, einen gemeinsamen Inkubator aufzubauen, klingt sehr spannend.

Wie könnte das funktionieren?

Gemeinschaftliche Projekte machen wir als großer Konzern schon lange: Beispielsweise haben wir die Telco-Alliance ins Leben gerufen und das gemeinsame Programm Go-Ignite gestartet. Ähnlich wie die Star-Alliance der Fluggesellschaften haben wir uns mit Wettbewerbern zusammengetan, die ebenfalls mit Startups zusammenarbeiten, und helfen uns gegenseitig, zum Beispiel bei der Internationalisierung von Startups, bei gemeinsamen Formaten oder bei Ausschreibungen. Ähnlich ChallengeUp, einem auf das Internet der Dinge zugeschnittenen Wettbewerb, den wir gemeinsam mit Intel und Cisco betreiben.

Was sollten Unternehmen sonst noch machen, um im zunehmenden Wettbewerb zu bestehen?

Zusammen mit anderen Gründern habe ich vor einigen Jahren die „ESCP Unternehmerschule“ gegründet: Das ist ein Executive Management Programm, das wir mit der französischen Wirtschaftshochschule ESCP Europe gemeinsam betreiben. Das Curriculum richtet sich an Unternehmen, die sich in der digitalen Transformation befinden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und mit superschnell agierenden Startups mithalten zu können, müssen unserer Meinung nach große, etablierte Unternehmen zukünftig viel flexibler und dezentraler organisiert sein. Das bedeutet, dass auch deren Mitarbeiter unternehmerischer denken und handeln müssen. Genau das versuchen wir den Teilnehmern beizubringen. Viele zufriedene Unternehmen schicken uns jedes Jahr wieder Mitarbeiter – es scheint also zu funktionieren. Gerade für den Mittelstand wäre das ein interessanter Zugang zur Startup-Szene.

Aber zurück zum Großen und Ganzen: Meines Erachtens nach ist die Förderung von Unternehmertum in der Gesellschaft extrem wichtig. Gründungen fördern die Basis unserer Wirtschaft, schaffen Innovationen und langfristig Arbeitsplätze. Und das ist letztlich ein weiterer Grund, warum Konzerne und Mittelstand enger mit Startups zusammenarbeiten sollten.

Herr Borchers, vielen Dank für das Gespräch. ■

Das Interview mit Peter Borchers führte Alexandra Koch, stellvertretende Fachbereichsleitung Gründung & Innovation im RKW Kompetenzzentrum. koch@rkw.de

Beschleunigte Zusammenarbeit

MIT ACCELERATOREN ZUM ERFOLG?!

Accelerator

Stipendium

Wettbewerb

Hackathons

Exist

Inkubator

Businessplan

Gründungsberatung

Accelerator–Inkubator–Businessplan – Wettbewerb – Hackathons – Exist – Stipendium – Gründungsberatung. Inzwischen haben sich viele Unterstützungsformate für Startups etabliert. Besonders Acceleratoren erfreuen sich dabei zunehmender Beliebtheit. Warum ist gerade dieses Format so populär? Was sind die typischen Merkmale von Acceleratoren? Mit einem Blick auf die Entwicklung der Accelerator-Idee und aktuelle Ergebnisse der Forschung zum Thema werden diese Fragen hier beleuchtet.

Eine neue Art von Beschleuniger

Den ersten Accelerator überhaupt entwickelte der Viaweb-Gründer Paul Graham, weil er lernen wollte, wie man am besten in Startups investiert (Graham, 2012). Viaweb hatte in den neunziger Jahren Pionierarbeit für die Idee des Web 2.0 geleistet und war 1998 für heute bescheiden wirkende 50 Millionen Dollar an Yahoo! verkauft worden. Paul Graham trug sich schon ein paar Jahre mit der Idee, als Business Angel tätig zu werden. Bis dahin hatten Business Angels typischerweise jeweils größere Summen in ein oder zwei Startups investiert, die sie über längere Zeit intensiv begleiteten. Paul Grahams Überlegung war, dass es, um schnell Erfahrungen zu sammeln, effizienter wäre, in möglichst viele Startups gleichzeitig je eine kleine Summe zu investieren.

In den Sommerferien des Jahres 2005 boten er und sein Viaweb-Mitgründer Robert Morris mit zwei Freunden dazu zunächst ein Sommer-Programm an der Harvard-Universität an: Studenten sollten die Gelegenheit erhalten, anstatt eines typischen Studentenjobs als „burger flipper“, lieber ihr eigenes Startup zu entwickeln. Im Gegenzug für die Unterstützung mit Geld und Startup-Know-how sollten die Startups zehn Prozent ihrer Anteile abgeben. So hatte es Paul Grahams eigener Business Angel Julian Weber gehalten, als er in Viaweb investiert hatte. Paul Graham standardisierte nun dieses Verfahren mit einheitlichen Verträgen für den ganzen ersten sogenannten „batch“ von Startups.

Graham und sein Team merkten schnell, dass sie mit ihrem als Versuch gedachten Modell auf eine zündende Idee gestoßen waren: Mehrere der Startups entwickelten sich im Verlauf des Sommers sehr vielversprechend, und tatsächlich sind einige der im Jahre 2005 gegründeten Firmen wie Reddit heute weltweit bekannt. Deshalb boten sie das Programm unter dem Namen Y Combinator im folgenden Herbst gleich noch einmal an – diesmal in Silicon Valley. Diesen halbjährlichen Rhythmus haben sie bis heute beibehalten und so inzwischen in über 1000 Startups investiert. Die Firmen, an denen der Y Combinator Anteile besitzt, sind inzwischen mehr als zehn Milliarden Dollar wert.

Die Wissenschaft hat festgestellt ...

Der Erfolg des Y-Incubator hat viele Nachahmer auf den Plan gerufen, Accelerator-Programme gibt es mittlerweile auf der ganzen Welt. Inzwischen sind die Programme sogar Gegenstand wissenschaftlicher Forschung. Wie in der Wissenschaft üblich, wurden zunächst einmal Accelerator-Programme von anderen Fördermaßnahmen abgegrenzt und durch sechs Merkmale charakterisiert, durch die sich Acceleratoren auszeichnen (Clarysse, 2015):

1. Sie wählen die Startups in einem offenen aber durchaus wettbewerblichen Verfahren aus.
2. Sie fördern meist kleine Teams, nicht einzelne Gründer.
3. Sie fördern Startups nicht einzeln, sondern Gruppen.
4. Sie unterstützen die Startup-Gruppen für eine begrenzte Zeit (meist drei bis sechs Monate) bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsidee durch gemeinsame Veranstaltungen und die Betreuung durch Mentoren.
5. Sie investieren Summen in der Größenordnung einiger zehntausend Euro in die geförderten Startups, meist im Tausch gegen Unternehmensanteile von beispielsweise zehn Prozent.
6. Sie schließen die Förderphase oft mit einem Demo- oder Investor Day ab, bei dem die Teams ihre Produktideen vorstellen.

Letztendlich will die Wissenschaft natürlich die Frage beantworten, ob der Erfolg des Y Combinator systematisch wiederholbar ist oder vielleicht nur durch eine spezielle Kombination glücklicher Umstände bedingt ist. Betrachtet man Acceleratoren als Investment-Tools, dann lässt sich ihre Wirkung relativ einfach evaluieren (Roberts, 2016): Man kann das Wachstum von Startups, die in das Programm aufgenommen wurden, messen, indem die Investitionssumme, die geförderte Startups erhalten, mit der von Kandidaten verglichen wird, die im Laufe des Bewerbungsprozesses abgelehnt wurden. Allerdings muss man dabei berücksichtigen, dass Startups als Investment mit einem extremen Risiko behaftet sind und die Gewinne deshalb zwar auch potenziell sehr groß aber eben auch sehr erratisch sein können.

Hinzu kommt, dass viele Accelerator-Betreiber gar nicht als Investoren tätig werden wollen, sondern die von Paul Graham entwickelte Methodik nutzen möchten, um ganz andere Dinge von oder über Startups zu lernen: Wirtschaftsförderungsgesellschaften möchten die Gründerszene in ihrer Region fördern und Unternehmen suchen oft nach Inspiration für Innovationen oder nach talentierten potenziellen Mitarbeitern. Oder sie wollen ihre eigene Unternehmenskultur mit der Startup-Kultur „infizieren“. Erfolge in diesen vier Dimensionen sind natürlich noch schwieriger zu quantifizieren als der reine Return on Investment.

Empfehlungen für ein erfolgreiches Accelerator-Programm

Untersuchungen zum Erfolg von Accelerator-Programmen gibt es bisher wenige, aber einige Empfehlungen kann man schon geben:

- Wer seinen Accelerator nicht als Investitions-Programm sieht, sollte auch nicht damit rechnen Geld zu verdienen. Das klingt trivial, ist aber wichtig, wenn Acceleratoren als nachhaltiger Beitrag zur lokalen Gründerszene entwickelt werden sollen und mittel- bis langfristig ohne Förderung auskommen sollen.
- Insbesondere Acceleratoren, die von Unternehmen aufgesetzt werden, haben neben der Förderung von Startups immer auch das Ziel, nicht-finanziellen Nutzen für das Unternehmen zu generieren, wie zum Beispiel durch Technologiescouting. Wenn sie gleichzeitig vom Unternehmen als Investitionsprogramme gesehen werden, kann es zu Zielkonflikten kommen.
- Wichtig ist es auch, den Startups klare Zeitlimits für die Förderung zu setzen, damit ein Accelerator sich nicht in ein Lebenserhaltungssystem verwandelt, ohne das ein Unternehmen nicht überleben kann.

Bei aller Unsicherheit bleibt aber der überraschende und anhaltende finanzielle Erfolg einiger früher Accelerator-Programme.

Nachahmer, die diese Erfolge für sich zu wiederholen versuchen, wird es also weiter geben. ■

Literatur:

Paul Graham, 2012: How Y Combinator started.
<http://old.ycombinator.com/start.html>

Bart Clarysse et al. 2015: A Look Inside
Accelerators – Building Businesses. Nesta, 2015

Peter W. Roberts et al. 2016: What's Working
in Startup Acceleration – Insights from Fifteen
Village Capital Programs. Emory University
Goizueta Business School, Aspen Network of
Development Entrepreneurs, 2016



Autor:

Dr. Kai Morgenstern arbeitet im
Fachbereich Gründung & Innovation im
RKW Kompetenzzentrum.
morgenstern@rkw.de

* Praxisbeispiel

Acceleratoren in der Energiewirtschaft

Mit den Bereichen Strom, Mobilität und Wärme ist die Energienutzung für den überwiegenden Teil der CO₂-Emissionen Deutschlands verantwortlich. Deshalb erfordert die Bekämpfung des Klimawandels einen grundlegenden Umbau der Energieversorgung. Die dazu nötigen technischen Umwälzungen sind in vollem Gange: Die schnelle Entwicklung in den Bereichen erneuerbare Energieerzeugung und Digitalisierung bietet eigentlich ideale Voraussetzungen für Startups, mit disruptiven Technologien und Geschäftsmodellen die Energiewirtschaft umzukrempeln. Diese wiederum sucht nach Möglichkeiten, mit der Disruption ihres klassischen Geschäfts umzugehen.

Welchen Mehrwert können Unternehmen der Energiewirtschaft Startups bieten und welche Vorteile ergeben sich für sie selbst aus einer solchen Kooperation? Acceleratoren sind ein Weg, diese Herausforderungen anzugehen. In den letzten Jahren sind viele Initiativen entstanden, die sich speziell an Energie- oder etwas allgemeiner Cleantech-Startups wenden.

Aus der Praxis

Das bekannteste Beispiel ist der Climate-KIC Accelerator, der mit Standorten in Berlin, Frankfurt und München nach eigenen Angaben das größte Cleantech-Accelerator-Programm in Deutschland betreibt. Climate-KIC wird im Rahmen des European Institut of Technology (eit) von der EU gefördert.

Heinrich Schröder,
Leiter des kraftwerk city accelerators
Bremen:

„Unser Ziel ist die Förderung von Startups, die innovative, nachhaltige Geschäftsideen in den Bereichen Energie, Abfall, Mobilität und digitale Transformation vorantreiben. Dabei können wir uns gut vorstellen, dass einige der Geschäftsideen auch zu neuen Geschäftsfelder bei den Partnerunternehmen führen können.“

Aber auch zahlreiche Energieversorger versuchen, mit eigenen Programmen die Zusammenarbeit mit Startups effektiv zu nutzen.

Das vielleicht bekannteste Programm, das ein Energieversorger selbst betreibt, ist der :agile Accelerator von E.ON mit Standorten in Düsseldorf und Berlin. Ziel ist es, neue Geschäftsideen zu finden, die im weitesten Sinn mit Energie zu tun haben sollten. Aber auch die Unternehmenskultur soll verändert werden. Dazu nimmt :agile nicht nur externe Startups auf: Etwa zwei Drittel der Bewerber sind E.ON-

Mitarbeiter, die im Rahmen des Programms von ihren Bereichen abgestellt werden, um an neuen Ideen zu arbeiten. Die Teams werden von Mentoren aus dem Konzern beraten und erhalten über einen Zeitraum von drei Monaten neben 30.000

Euro finanzieller Unterstützung auch Coaching und bei Bedarf auch Kontakte, die bei der Weiterentwicklung oder beim Testen von Geschäftsideen helfen können.

Mit dem kraftwerk city accelerator hat der Bremer Energieversorger swb ebenfalls ein eigenes Accelerator-Programm aufgebaut, das interessante Geschäftsideen zu Energie und nachhaltigen Technologien fördert – durchaus mit dem Anspruch, bei Erfolg auch neue Geschäftsfelder für die swb zu erschließen. Startups erhalten im Rahmen des Programms, das ein Jahr dauert, eine maximale Fördersumme von 54.000 Euro, die an die Erreichung vorher vereinbarter Meilenstein gekoppelt ist. Außerdem erhalten die Startups einen Tutor aus der swb, der sie betreut und ihnen Experten aus dem Unternehmen aber auch Kontakte zu Branchenexperten und potenziellen Kunden vermittelt. Dafür müssen sie zehn Prozent der Anteile abgeben.

Nun ist der Aufwand, der erforderlich ist, wenn man ein eigenes Accelerator-Programm auf die Beine stellen will, nicht zu unterschätzen. Neben den finanziellen Ressourcen benötigt man dafür idealerweise auch Mitarbeiter, die selbst nicht nur Management Erfahrung haben, sondern auch die spezifischen Probleme von Gründern verstehen. Unternehmen, die diesen Aufwand nicht betreiben können oder wollen, haben trotzdem die Möglich-

keit, von der Kooperation mit Startups zu profitieren, wenn sie mit einem Accelerator zusammenarbeiten. Das German Tech Entrepreneurship Center GTEC in Berlin bietet diese Möglichkeit und zählt mit RWE auch einen großen Energieversorger zu seinen Partnern. Die international tätige Initiative Startupbootcamp betreibt in Berlin das Startupbootcamp Smart Transportation & Energy, das allerdings zurzeit noch hauptsächlich mit Partnern aus der Logistik-Branche zusammenarbeitet.

Inga Land,
Manager Marketing &
Communication,
E.ON :agile accelerator:

„Unser Accelerator ist auf Betreiben des E.ON Vorstandes entstanden und hat deshalb auch dessen volle Unterstützung. Unsere Kunden wünschen innovative Energiekonzepte. Dazu müssen wir neue Wege gehen, in Alternativen denken und an innovativen, ganz neuen Ideen arbeiten. Dabei akzeptieren wir, dass wir mit Ideen auch scheitern können – aber wir stecken nicht gleich drei Millionen in eine Idee, sondern in den ersten drei Monaten nur 30.000 Euro.“

Stark auf Partner aus der lokalen Energiewirtschaft in Berlin setzt dagegen der Adlershof Energy Accelerator A² im Wissenschafts- und Technologiepark Berlin-Adlershof. Betrieben wird das Programm von der WISTA-MANAGEMENT GMBH, die als

Beteiligungsgesellschaft des Landes Berlin natürlich primär die Förderung der Berliner Wirtschaft zum Ziel hat.

Dr. Oliver von Quast,
Projektleiter bei A²:

„Unsere Industriepartner haben ein Interesse mit Startups zusammenzuarbeiten, zu lernen wie man mit jungen Unternehmen umgeht, sie integriert und so auch neue Ideen im Unternehmen unterbringt. Dazu möchten sie gern Pilotprojekte machen und wir liefern die Startups dazu und unsere Aufgabe ist es, Startups und Industriepartner optimal zu matchen.“

Industrie-Partner des Programms sind die GASAG als Energiedienstleister, die BTB als Energieversorger, Stromnetz Berlin und der Bundesverband Neue Energiewirtschaft bne. Erklärtes Ziel des Programms ist, dass mindestens ein Startup mit einem der Partner ein Pilot-Projekt realisiert. Die Ideen für solche Pilotprojekte sind deshalb ein wesentliches Auswahlkriterium für die Aufnahme in den Accelerator. Die Startups erhalten im Rahmen des Programms kein Geld, können aber Sachleistungen wie zum Beispiel Büros in Anspruch nehmen.

Kern der Förderung ist ohnehin die Vernetzung mit den Partnern über die Pilot-Projekte aber auch im Rahmen von Veranstaltungen oder den mehrtägigen Coaching-Blöcken, mit denen auch der A²-Accelerator seinen Teil-

nehmern praktisches Startupwissen zu Themen wie Steuern, Design Thinking oder Pitching vermittelt.

Die Vorteile, die sich die Betreiber von ihren Programmen erhoffen, sind vielfältig: Von allgemein Förderung des Standortes über die Veränderung der Kultur im eigenen Unternehmen bis zur Entwicklung neuer Ideen für das eigene Geschäft. Dabei dominieren unter den Betreibern und Industriepartnern die großen Unternehmen. Das ist für die Energiewirtschaft mit ihrer Struktur aus großen Energiekonzernen und vielen Versorgern in kommunaler Trägerschaft nicht verwunderlich.

Andere Branchen, wie der Maschinenbau, die in ihren Reihen auch viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben, stehen aber im Zuge der Digitalisierung auch vor potenziell großen Umwälzungen. Hier könnte das Format Accelerator für etablierte KMU interessante Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit Startups bieten: Fokussiert auf ein Pilotprojekt und mit klar festgelegtem Einsatz an Ressourcen, könnten auch KMU von der Innovationskraft und Agilität der Startups profitieren. ■



Autor:

Dr. Kai Morgenstern arbeitet im Fachbereich Gründung & Innovation im RKW Kompetenzzentrum. morgenstern@rkw.de

Der High-Tech-Gründerfonds als Brückenschlag für erfolgreiche Kooperationen

Ein Gespräch mit Benjamin Erhart vom High-Tech Gründerfonds. Er ist Investment Director/Prokurist und Ansprechpartner für mittelständische Investoren.



„Ich sehe eine positive Entwicklung: Beteiligungen zwischen Mittelständlern und Startups werden immer mehr zur Normalität. Einfach weil der Nutzen für beide so groß ist.“

Herr Erhart, Sie haben regelmäßig mit Startups und Mittelständlern zu tun. Welches Potenzial sehen Sie, wenn beide aufeinandertreffen?

Benjamin Erhart: Wir spüren deutlich das Interesse von Mittelständlern aber auch von Startups, gemeinsam erfolgreich zu sein. Denn zum Beispiel sind die Themen Innovation, Flexibilität, das Streben nach Marktführerschaft in der DNA von Mittelständlern verankert, sie sind aber ebenso Ansprüche der meisten Startups. Das Potenzial bei einer Kooperation ist dadurch extrem groß – trotz der Unterschiede in der Arbeitsweise, Unternehmenskultur und den Schwierigkeiten zueinander zu finden.

Wie bringen Sie Unternehmen und Startups zusammen?

Wir laden zum Beispiel jedes Jahr Mittelständler und etablierte Unternehmen nach Bonn ein und vernetzen sie systematisch mit unserem Portfolio an jungen Unternehmen. Das Format nennt sich High-Tech Partnering Konferenz. Im vergangenen Jahr waren etwa 400 Unternehmen in allen Größen zu Gast. Dort werden gemeinsame Innovations- und Förderprojekte angestoßen, mögliche Kooperationspartner lernen sich kennen und wenn sie zusammen passen, dann wird auch über Beteiligung gesprochen. Bei unserem Portfolio von über 200 Technologieunternehmen bietet sich genügend Oberfläche. Wir sehen uns hier als Brückenschlag für beide Parteien.

Von welchen Formen der Beteiligungen sprechen wir hier?

Es geht bei uns zum Beispiel um kleine Minderheitsbeteiligungen im Rahmen von Anschlussfinanzierungen, die Partnerschaften flankieren, bis hin zu Mehrheits- oder 100-Prozent-Übernahmen. Es gibt also eine große Bandbreite an Möglichkeiten. Entscheidend ist: Das richtige Instrument zu finden und richtig auszugestalten.

Wir übernehmen – wenn gewünscht – dabei eine aktive Rolle. Wir arbeiten vertrauensvoll sowohl mit dem Startup, an dem wir auch beteiligt sind, als auch mit den etablierten Unternehmen zusammen.

Welche Vorteile haben Startups Ihrer Meinung nach, wenn sie sich mit Unternehmen zusammentun?

Startups haben mittlerweile gelernt, dass sie im Mittelstand gute Partner finden, die sehr häufig ihre Sicht auf Märkte und ihre Arbeitsweise teilen – sie sprechen die gleiche Sprache – auch was die Herausforderungen betrifft.

Für junge Unternehmen ist es ein Vorteil, mit den Entscheidern oder Unternehmern direkt zusammenzuarbeiten, hohe Entscheidungsgeschwindigkeit über Finanzierungen oder gemeinsame Marktbearbeitung ist für Startups wichtig. Gleichzeitig können Mittelständler sehr gut Kontinuität in der Zusammenarbeit leben. Das ist ein Faktor, der in der Zusammenarbeit mit großen Corporates oder Private-Equity-Investoren deutlich schwieriger ist.

Wie sehen Sie die Entwicklung in den nächsten Jahren?

Ich sehe eine positive Entwicklung: Beteiligungen zwischen Mittelständlern und Startups werden immer mehr zur Normalität. Einfach weil der Nutzen für beide so groß ist. Unternehmen werden sich in Startups engagieren, in welcher Form auch immer. Unternehmen, die in der Vergangenheit nur 100-Prozent-Übernahmen getätigt haben, sind heute wesentlich flexibler und flankieren Partnerschaften auch mit kleineren Investments. Etablierte Unternehmen, die bisher nur erfolgreiche Geschäftsbereiche erworben haben, sind heute schon mit mehr Risiko aktiv: Sie scouten und investie-

ren jetzt auch in der Seed-Phase der Startups, um die Veränderungen, die in ihren Märkten immer schneller kommen, zu bewältigen.

Also das Aktivitätsniveau aller Akteure wird weiter zunehmen, die Teilnehmer professionalisieren sich und die Beteiligungsszenarien werden nachhaltiger und vielfältiger.

Was können Sie Kritikern entgegnen, die das nur als „Hype“ bezeichnen?

Wie in allen Märkten kann es sein, dass es hier und da Überhitzungen auch in der Startup-Finanzierung gibt.

Es ist beispielsweise bekannt, dass Corporate-Venturing in Wellen auftritt – es nimmt zu und wieder ab. Nichtsdestotrotz scheint die aktuelle Entwicklung momentan aber stabiler zu sein als in der Vergangenheit. Wie in allen Märkten mit hoher Aktivität wird es aber auch Abkühlung geben.

Generell bin ich mir sicher, dass die Aktivitäten nachhaltiger und professioneller werden. Wenn dieses Ökosystem weiter nachhaltige Geschäftsmodelle hervorbringt, die Kern großer Unternehmen werden, und wenn sich Startup-Unternehmen zu ernsthaften Playern entwi-

ckeln, gewinnt das Thema Startups weiter an Legitimität. Viele Beispiele belegen, dass Unternehmen, die aus Seed-Phasen gestartet sind, zu Marktführern werden können. Wir sind stolz, Firmen wie eGym oder Next Kraftwerke als mittlerweile etablierte, eigenständige Unternehmen unterstützen zu dürfen. Aber auch Unternehmen wie FTAPI, die Till GmbH oder kimeta wachsen mit ihren Geschäftsmodellen nun unter dem Dach größerer Unternehmen ungeachtet von Hypes weiter.

Herr Erhart, vielen Dank für das Gespräch! ■

Das Interview mit Benjamin Erhart (b.erhart@high-tech-gruenderfonds.de) führte Rabena Ahluwalia, Chefredakteurin dieser Ausgabe des RKW Magazins. ahluwalia@rkw.de

Über den High-Tech Gründerfonds:
Der High-Tech Gründerfonds investiert Risikokapital in junge, chancenreiche Technologie-Unternehmen, die vielversprechende Forschungsergebnisse unternehmerisch umsetzen. Mit Hilfe der Seedfinanzierung sollen die Startups das F&E-Vorhaben bis zur Bereitstellung eines Prototypen oder zur Markteinführung führen. Der Fonds beteiligt sich initial mit 600.000 Euro, insgesamt stehen bis zu zwei Millionen Euro pro Unternehmen zur Verfügung. Investoren der Public-Private-Partnership sind das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, die KfW Bankengruppe sowie 18 Wirtschaftsunternehmen.
<http://high-tech-gruenderfonds.de>

* Praxisbeispiel



Kooperation = Innovation?!

Über die Zusammenarbeit in Netzwerken

Können Startups und gestandene Unternehmen miteinander arbeiten?
Wie finden sie zusammen? Wer lernt von wem? Befördert die Zusammenarbeit Innovationen?
Und wer profitiert am Ende von der Kooperation?

Ein Paradebeispiel für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Startup und etabliertem Unternehmen finden wir im Netzwerk Holzstrom, das durch das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) in den Jahren von 2010 bis 2013 gefördert wurde. Und noch heute arbeiten die 13 Netzwerkpartner und die Managementeinrichtung zusammen. Darunter sind auch das in 2009 gegründete Unternehmen ENTRADE Energiesysteme AG, ein Startup, und die Spanner RE² GmbH, ein etabliertes mittelständisches Unternehmen.



Autorinnen:

Dr. Claudia Ritter ist Projektleiterin ZIM-Netzwerkmanagement in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.
claudia.ritter@vdivde-it.de

Regina Krause arbeitet als Netzwerkmanagerin des ZIM-Netzwerkes Holzstrom in der Autark Energy GmbH.
r.krause@autarkinstitut.de

Die Kooperation im Netzwerk

Ziel des Netzwerkes war es, Energie aus Biomasse (zunächst Holz) zu erzeugen, dezentral und mit hohem Wirkungsgrad. Dies sollte mittels thermochemischer Vergasung lokal verfügbarer Holzabfälle erreicht werden. Bislang standen hoher Wartungsaufwand und im Umwandlungsprozess entstehende Teerrückstände einem marktfähigen Produkt entgegen. Um die seit Jahrzehnten bestehende Problematik zu lösen, haben die Partner des Netzwerkes den Lösungsweg von Grund auf in Frage gestellt und eine komplette Neuentwicklung gestartet. Das wichtigste Ergebnis der Entwicklungen ist der patentierte „E3“, ein Produkt der ENTRADE. Es ist der weltweit erste seriengefertigte Mikro-Reststoff-Generator, der auf Basis der thermochemischen Vergasung dauerhaft stabil läuft.

Insbesondere die Kooperation zwischen der jungen ENTRADE und der etablierten Spanner GmbH brachte das Netzwerk voran. So konnte zum Beispiel im Rahmen des Netzwerkes Holzstrom ein gemeinsames Förderprojekt erfolgreich beantragt werden. Die ENTRADE hatte die Kontakte zur Förderstelle, hätte sich aus formalen Gründen aber nicht alleine bewerben können, da die Fördervoraussetzungen vorsahen, dass das beantragende Unternehmen mindestens drei Jahre alt sein und zudem einen Umsatz von über einer Million Euro aufweisen muss. Daher wurde der Antrag für ein Projekt im Rahmen einer developPP Entwicklungspartnerschaft (www.developpp.de) gemeinsam mit Spanner gestellt, wovon beide Unternehmen profitiert haben.

Durch die Kooperation entstand zunächst ein containerbasiertes Kleinkraftwerk. Die ENTRADE, die eigentlich kein Anlagenentwickler, sondern nur



Betreiber sein wollte, hat der Technologie dann besonders gründlich auf den Zahn gefühlt und ist dazu übergegangen, eine eigene Anlage zu entwickeln. Ein weitreichender Schritt, den der Marktführer Spanner nicht für nötig hielt. Das Ergebnis, der E3, gab der Hartnäckigkeit und Risikobereitschaft des Startups Recht. Mit dem E3 hat ENTRADE eine Alleinstellung am Markt erreicht, weltweit gibt es keine vergleichbare Anlage.

„... heute entwickeln, finanzieren, besitzen und betreiben wir unsere Energiesysteme selbst, wodurch wir weit höhere Renditen generieren als mit dem bloßen Verkauf von Anlagen – schließlich kennt niemand unsere Technik besser als wir selbst...“

Julien Uhlig, CEO ENTRADE AG

Durch das Netzwerk wurde auch viel Lobbyarbeit geleistet, so dass die thermochemische Vergasung schließlich doch wieder im EEG Berücksichtigung gefunden hat, was zwischenzeitlich sehr fraglich war. Dies war essentiell für alle Netzwerkpartner. Ohne dies wären ihre Umsätze stark zurückgegangen und Arbeitsplätze hätten abgebaut werden müssen.

Angeregt durch die Diskussionen im Netzwerk entschied sich ENTRADE, das Geschäftsmodell für Anlagen erneuerbarer Energie noch einmal neu zu überdenken: Warum sollte es nur ein reines Verkaufsmodell geben, das lediglich einmalige Erträge sichert? Vielmehr ist die ENTRADE dazu übergegangen, „PowerPlant as a Service“ anzubieten. Der Kunde zahlt nur eine Mietgebühr. Damit können Märkte erschlossen werden, die auf Grund hoher Investitionskosten für eine Anlage eher zurückhaltend reagieren.

Startup vs. Mittelständler

Während Startups unter einem deutlich höheren Handlungsdruck stehen, nach radikalen Innovationen zu suchen und somit auch risikobereiter sind, können sich etablierte Unternehmen auf ein funktionierendes Geschäftsmodell mit Bestandskunden stützen, wobei sie eher auf Verbesserungen und Halten des Status quo bedacht sind. Obwohl grundsätzlich das Bestreben nach Innovationen vorhanden ist und ihre Notwendigkeit erkannt wird, bestehen doch Vorbehalte gegenüber zu großen Veränderungen. Ein großer Nachteil für die jungen Unternehmen ist das fehlende Kapital. Auch die noch nicht bestehende Firmenhistorie und Unternehmensgröße behindern oftmals eine erfolgreiche Einwerbung von Fördermitteln, um angedachte Innovationen umzusetzen. Das junge Unternehmen muss neue Kunden erschließen, sich von den etablierten Firmen und ihren Produkten abheben, neue attraktive Produkte am Markt etablieren, um laufende Einnahmen zu erwirtschaften. Während sich ein gestandenes Unternehmen mit kritischen Fragen zum Geschäftsmodell etc. zum Teil selbst in Frage stellen würde, hat das junge Unternehmen nichts zu verlieren, wenn es Bestehendes kritisch hinterfragt.

Zudem steht es unter einem enormen Zeitdruck. Scheitern durch Nichtstun ist letztlich für das Startup ein viel existenzielleres Risiko, als die mit der Entwicklung einer Innovation einhergehenden Herausforderungen in Kauf zu nehmen. Dies spiegelt sich schließlich in Schnelligkeit, Agilität und Innovationskraft wider.

Und wie profitieren die Startups von der Kooperation mit etablierten Unternehmen? Kurzum durch Know-how Transfer, gemeinsame Einwerbung von Fördermitteln, Know-how Zuwachs, Geschäftskontakte und besseres Kundenverständnis und schließlich durch erleichterten Marktzugang. Doch auch die Etablierten profitieren, da sie von den Startups lernen: Schnelligkeit, Agilität, Beharrlichkeit, Risikobereitschaft.

Können Netzwerke also helfen, die Kooperation zwischen Startups und etablierten Firmen zu fördern und Innovationen damit zu befördern?

Beide haben eine gänzlich andere Unternehmens- und Innovationskultur. Aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen und Strategien und mangelndem Verständnis für den jeweils anderen erfordert allein der Schritt, dass die Firmen in Erwägung ziehen, miteinander zu kooperieren, viel Zeit und Engagement. Für junge Unternehmen ist es auch nicht immer einfach, von etablierten Unternehmen ernst genommen zu werden, überhaupt in Kontakt zu treten. Dies kann im Netzwerk deutlich „einfacher“ sein als im Alleingang einzelner Unternehmen. Vor allem die Unterstützung und der Antrieb durch ein neutrales Netzwerkmanagement, das viel Überzeugungsarbeit leisten kann und muss, sind für die Kooperation enorm hilfreich.

Über ZIM
Mit dem ZIM, dem Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi), steht mittelständischen Unternehmen und mit ihnen zusammenarbeitenden Forschungseinrichtungen ein technologieoffenes und branchenübergreifendes Förderprogramm zur Verfügung. Im ZIM werden Zuschüsse für anspruchsvolle FuE-Projekte gewährt, die zu innovativen marktreifen Produkten, technischen Dienstleistungen oder besseren Produktionsverfahren führen. Darüber hinaus wird auch das Management von innovativen Unternehmensnetzwerken gefördert. Grundlage der ZIM-Kooperationsnetzwerke ist eine gemeinsame Idee für solche FuE-Projekte in einem technologisch oder regional orientierten Verbund oder entlang einer Wertschöpfungskette. An den FuE-Projekten aus den ZIM-Netzwerken sind deutlich häufiger kleine und junge Unternehmen beteiligt als im restlichen ZIM. Ein Beleg dafür, dass sich die Kooperation im Netzwerk für beide Seiten lohnt!

In der Netzwerkarbeit muss deutlich werden, wie beide Unternehmenstypen von einer Zusammenarbeit profitieren, wie sie voneinander lernen können. Ein Netzwerkmanagement kann die Interessen beider Firmen ausgleichen und die Arbeiten synchronisieren. Das Netzwerkmanagement kann als Außenstehender besser vermitteln und so Frust vermeiden.

Aus Sicht des Netzwerkmanagements von Holzstrom haben gerade die kleinen Unternehmen die Impulse zur

Innovation gesetzt, da sie den Markt nicht als gegeben hinnehmen, sondern viel aufmerksamer beobachten und viel intensiver beispielsweise das Gespräch zu potenziellen Kunden suchen und Feedback sehr offen aufnehmen. Die etablierten Unternehmen waren diesbezüglich zunächst viel zurückhaltender und daher auch eine größere Herausforderung für das Netzwerk.



Die konkreten Vorteile der Kooperation im Netzwerk Holzstrom waren die gemeinsame Einwerbung von Fördermitteln, die gemeinsame Erschließung neuer Märkte, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und ein verbessertes Kundenverständnis. Das Startup lernt zunächst vom etablierten Unternehmen, eröffnet diesem aber in der Rückspiegelung auch den Blick für neue Ideen und Wege.

Auf den Punkt gebracht:

Ohne Kooperation wäre das große Unternehmen relativ träge und das kleine und junge Unternehmen aufgrund mangelnder Ressourcen nahezu handlungsunfähig - keine gute Ausgangslage für Innovationen. ■

* Weitere Informationen zum Förderprogramm und aktuelle Beispiele finden Sie unter www.zim-bmwi.de

* Praxisbeispiel

KOOPERATION

in der Praxis – Locomotec

Die Firma Locomotec mit Sitz in Augsburg wurde im März 2010 mit dem Geschäftsziel gegründet, Technologien zur Unterstützung von Mobilität (engl. locomotion technologies) zu entwickeln und zu vermarkten. Im weitesten Sinn umfassen diese Technologien technische Geräte, Informationstechnik (Hardware und Software) und Dienstleistungen, die geeignet sind, die Mobilität und Bewegung vor allem von Menschen, aber auch von Gütern zu unterstützen.



In dem breiten Spektrum denkbarer Mobilitätstechnologien konzentriert sich die Locomotec gegenwärtig auf die Entwicklung und/oder Vermarktung von zwei Typen von intelligenten, automatisch gesteuerten Fahrzeugen beziehungsweise Geräten, die in der Lage sind,

- Güter zu transportieren und zu handhaben, insbesondere sogenannte mobile Manipulatoren, oder
- die Eigenbewegung des Menschen zu unterstützen, zu fördern und zu trainieren, sogenannte automatisch gesteuerte, intelligente Trainings- und Fitnessgeräte.

Im Bereich der mobilen Manipulatoren arbeitet Locomotec mit der Firma KUKA Roboter zusammen. Sie vertreiben den KUKA youBot, einen mobilen Manipulator, der speziell für Forschung und Lehre entwickelt wurde.

Die RKW Magazin-Redaktion hatte die Gelegenheit, mit Dr. Erwin Prassler über seine Erfahrungen zu sprechen. Er ist der Gründer und Geschäftsführer von Locomotec, ist seit 25 Jahren in der Forschung und Entwicklung im Bereich Servicerobotik tätig und gleichzeitig auch Inhaber einer Professur für Autonome Systeme an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Herr Prassler, welche Bedeutung haben Kooperationen für Sie?

Meine ganze berufliche Laufbahn bestand mehr oder weniger aus Kooperationen. Das begann schon damit, dass ich schon während meiner Promotion unterstützt durch meinen Doktorvater Förderanträge für Verbundvorhaben aus Industrie und Forschung im Bereich Servicerobotik schrieb. Später habe ich solche Förderprojekte nicht nur (mit-)beantragt, sondern sie auch selbst geleitet. Daraus entstand ein Netzwerk aus Partnern in Industrie und Forschung, das selbst wiederum zu weiteren Kooperationen führte.

Inwieweit hat Locomotec mit Kooperationen zu tun gehabt?

Wir haben die Locomotec nicht im luftleeren Raum gegründet. Tatsächlich kann man sagen, dass die Locomotec aus einer Reihe von Kooperationen hervorgegangen ist. Genauer gesagt, handelte es sich dabei um vom Bund geförderte sogenannte Verbundvorhaben, in denen Forschungseinrichtungen und Industrieunternehmen vorwettbewerblich zusammenarbeiten, um Technologien in einem bestimmten Bereich – in unserem Fall der besonders zukunftssträchtige Bereich Servicerobotik – voranzutreiben. Idealerweise sind solche Kooperationen auch die Brutstätte für die Gründung neuer Unternehmen. So auch im Fall der Locomotec. In der Locomotec bringen wir Know-how und Technologie zur Anwendung, die wir in diesen Verbundvorhaben erworben haben und entwickeln daraus neue Produkte.

Also ist ein Erfolgsfaktor der Verbund und die Kooperation ...

Ja, genau. Mehrere können immer mehr bewegen als ein einzelner. Mehrere können sich gegenseitig befruchten und inspirieren. In einer Zusammenarbeit werden oft sowohl Fehlentwicklungen als auch neue Lösungsansätze eher erkannt, da mehr Köpfe aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf ein und dasselbe Problem schauen.

Was ist im Gegensatz dazu besonders herausfordernd?

Natürlich verfolgt in einer Kooperation jeder auch zunächst einmal seine eigenen Interessen und Ziele. Die sind nicht immer leicht unter einen Hut zu bekommen. Je mehr Leute an einem Tisch sitzen und ihre Meinung kundtun, desto schwieriger und zeitintensiver ist es oft, eine gemeinsame Linie zu finden und zu einer Entscheidung zu kommen. Es ist sehr schwierig abzuwägen, wieviel Basisdemokratie eine Kooperation verträgt, ohne dass man dabei die Projektziele aus den Augen verliert und anfängt, mit zu vielen Kompromissen die ursprünglich angestrebten Projektergebnisse zu kompromittieren.

Können Sie Tipps für andere Projekte und junge Unternehmen nennen, die erfolgreich kooperieren möchten?

Patentrezepte für eine erfolgreiche Kooperation gibt es nicht. Auf drei Sachen sollte man jedoch unbedingt achten: a) Verfolgen alle Kooperationspartner



wirklich dieselben Ziele? b) Haben alle im Erfolgsfall einen ähnlichen Nutzen? c) Sind bei allen die Konsequenzen bei einem Scheitern gleich schmerzhaft?

Was haben Sie sich in Bezug auf Kooperationen in Zukunft vorgenommen?

Wir achten beim Eingehen neuer Kooperationen sehr stark darauf, dass nach Möglichkeit die obigen drei Kriterien erfüllt sind. Wir haben auch gelernt, dass für kleine Unternehmen der Blick über Grenzen hinweg zu unseren europäischen Nachbarn sehr hilfreich sein kann, wenn es darum geht, Zulieferketten zu etablieren, Produktionslinien aufzusetzen oder Fertigungskapazitäten zu finden, gemeinsam Produkte zu entwickeln und gemeinsam Märkte zu erobern. Leider wird hier seitens der nationalen Regierungen und seitens der Europäischen Kommission noch viel zu wenig getan, um solche Netzwerke von Startups und kleinen Unternehmen zu fördern. Tatsächlich sind gerade solche Netzwerke die Innovationsmotoren Europas.

Herr Prassler, herzlichen Dank für das Gespräch! ■

Das Interview mit Dr. Erwin Prassler führte Rabena Ahluwalia, Chefredakteurin dieser Ausgabe des RKW Magazins. ahluwalia@rkw.de

RUFUS – Das erste eigene Produkt ist der intelligente Lauftrainer RUFUS. RUFUS hat eine ähnliche Funktion wie ein höherwertiges Laufband, dessen Drehgeschwindigkeit sich über den Herzschlag des Benutzers steuern lässt. RUFUS steht jedoch nicht fest an einem Platz und bewegt ein Laufband, er ist vielmehr ein elektrisch angetriebenes Fahrzeug, das wie ein Tempomacher vor dem Läufer herfährt und diesem die Laufgeschwindigkeit vorgibt. Er misst dabei fortwährend den Puls des Läufers und regelt seine eigene Geschwindigkeit so, dass die Differenz zwischen dem Sollpuls, der einen optimalen Trainingseffekt zur Folge hat, und dem tatsächlich gemessenen Puls möglichst klein ist. Der Sollpuls wird entweder per Hand eingegeben oder von einem Trainingsprogramm vorgegeben, das von einem Portal heruntergeladen und auf dem Gerät installiert werden kann.

* Praxisbeispiel



das beste aus zwei welten

Ein Abend im schmalsten Frankfurter Restaurant: Dr. Constantin Alsheimer und Vishal Rai sitzen sich gegenüber und führen ein lebhaftes Gespräch. Die Stimmung ist entspannt – ein Abendessen unter Kollegen, könnte man meinen. In Wirklichkeit aber treffen hier zwei Welten aufeinander: Denn Dr. Alsheimer ist Vorstandsvorsitzender des größten Hessischen Energieversorgers Mainova AG, Vishal Rai Gründer und CEO des Frankfurter Startups Acellere. Der Alltag hätte sie wohl kaum zusammengeführt. Dass sie heute dennoch an einem Tisch sitzen, haben sie Frankfurt Forward zu verdanken.

Das Projekt arrangiert den Austausch zwischen etablierten Frankfurter Industrieunternehmen und jungen Startups am Standort Frankfurt am Main mit der Zielsetzung, Wissen, Technologien und Erfahrungen aus beiden Welten neu zu kombinieren und damit Innovationen anzustoßen, die für beide Unternehmen gewinnbringend sind. Dazu lädt Frankfurt Forward einen Industrie-CEO und den Chef eines ausgewählten Startups an einen Tisch. Auf Augenhöhe und über Branchengrenzen hinweg suchen die Dialogpartner in einem moderierten Gespräch nach Lösungen für eine konkrete aktuelle oder zukünftige Aufgabe.

Digitale Transformation erfordert neue Kooperationen

Die Zusammenarbeit von Industrieunternehmen und Startups ist – auch in Frankfurt am Main – bislang die Ausnahme. Die Digitalisierung stellt etablierte Unternehmen allerdings vor Herausforderungen, bei denen die bislang bewährten Lösungsstrategien nicht mehr greifen. „FinTech“ beeinflusst die Finanzdienstleistung, „LegalTech“ automatisiert Prozesse in der Rechtsberatung und produzierende Unternehmen müssen sich mit dem Internet der Dinge auseinandersetzen.

Traditionelle Geschäftsmodelle sind dieser Entwicklung aktuell nicht gewachsen.

Frankfurt Forward bringt traditionelle Industrieunternehmen und Startups zusammen. So entsteht die Basis für ungewöhnliche Lösungen und innovative Geschäftsmodelle.

Durch den Dialog mit einem Startup unterstützt Frankfurt Forward das Industrieunternehmen, auf seinen derzeitigen Märkten zu bestehen und sich darüber hinaus neue Möglichkeiten zu erschließen. Startups bieten offene Kreativität und flache Hierarchien und haben einen anderen Blickwinkel auf aktuelle Herausforderungen als die jeweiligen Marktführer.

Durch die Kooperation erhöhen die großen Unternehmen ihre Agilität und nutzen die schlanken Strukturen, um den Innovationsprozess zu beschleunigen.

Die Startups hingegen profitieren von der Infrastruktur und den Geschäftsbeziehungen ihrer großen Partner und können ihr Produkt beziehungsweise ihre Dienstleistung in der Praxis erproben. Sie haben andere strategische Ziele als ihr Partner und können als unabhängige, hochspezialisierte und flexible Einheiten proaktiv in neue Märkte gehen.

Frankfurt am Main hat mit diesem vom Wirtschaftsdezernat der Stadt Frankfurt am Main geförderten Projekt ein Alleinstellungsmerkmal. Mit dieser innovativen Maßnahme will die Stadt nicht zuletzt auch ihre Gründerszene wertschätzen und befruchten. „Frankfurt Forward“, das am Frankfurter Innovationszentrum beheimatet ist, unterstützt die Startups zudem mit einer Erfolgsprämie.

Das Konzept geht auf

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass der Dialog funktioniert: Die ersten zwei Matching-Partner arbeiten heute erfolgreich zusammen. Die Fraport AG, ein international führendes Unternehmen im Airport-Business, und Candylabs, ein Startup mit Kompetenzen in den Bereichen Design und Technologie, entwickeln Lösungen, die das Kundenerlebnis und die Orientierung der Passagiere am Flughafen verbessern.

Auch Dr. Constantin Alsheimer und Vishal Rai werden sich wiedersehen: Acellere hilft der Mainova dabei, sich auf die flächendeckende Einführung intelligenter Stromzähler 2017 vorzubereiten. Dazu entwickelt das Startup Technologien, mit deren Hilfe der Energieversorger seine Services besser an die Bedürfnisse seiner Kunden anpassen kann.

Damit die Unterstützung der lokalen Wirtschaft auf diese Weise gelingt, ist ein funktionierendes „Ökosystem“ unverzichtbar.

Politische Unterstützung ist notwendig

Damit die Unterstützung der lokalen Wirtschaft auf diese Weise gelingt, ist ein funktionierendes „Ökosystem“ unverzichtbar. Dieses lebt zunächst von jungen Persönlichkeiten, die neue Unternehmen gründen und Risiken eingehen. Die Förderung der Vielfalt von Nationen und Kulturen und die Incentivierung unternehmerischer Ideen sind essentiell, um die richtigen Talente an die Region zu binden. Eine wichtige Rolle spielt zudem die Akzeptanz des Scheiterns, denn dieses ist wichtiger Bestandteil eines jeden Innovationsprozesses. Regionen, in denen das Scheitern als Teil des unternehmerischen Handelns akzeptiert ist, weisen häufig eine deutlich vitalere Startup-Kultur auf.

Daneben ist konkrete politische und finanzielle Hilfe gefragt: Frankfurt Forward ist ein Projekt im Rahmen des Masterplans Industrie für die Stadt Frankfurt am Main. Wirtschaftsdezernent Markus Frank unterstützt die Initiative und hat somit bereits einige Partnerschaften zwischen Industrieunternehmen und Startups ermöglicht. So ist es gelungen, ein Umfeld zu schaffen, in dem Startups und große Industrieunternehmen sich gegenseitig inspirieren. ■



Autor:

Christian Jakob ist Leiter der Initiative „Frankfurt Forward“. Es ist ein am FIZ Frankfurter Innovationszentrum Biotechnologie („FIZ“) angesiedeltes Projekt, das aus dem Prozess des Masterplans Industrie für die Stadt Frankfurt am Main hervorgegangen ist. christian.jakob@fiz-biotech.de

* Praxisbeispiel

Kongress Industrie 4.0 – Startups meet Mittelstand in Heilbronn

Seit über zehn Jahren bringt das venture forum neckar

(vfn) technologie-orientierte, innovative Unternehmen auf der Kapitalsuche und private Investoren zusammen. Seit dem Jahr 2012 führt vfn einmal im Jahr einen Industrie 4.0-Kongress durch. Ziel der Veranstaltung ist es, Startups aus dem digitalen Industrieumfeld nicht nur auf der Kapitalsuche, sondern auch auf der Suche nach Pilotprojekten zu unterstützen und mit dem Mittelstand zusammenzubringen.

Potenzial: Industrie 4.0

Industrie 4.0 – die Digitalisierung der Industrie – ist ein Megatrend. Hinter 4.0 verbirgt sich die wohl größte und grundlegendste Veränderung der Industrie und der industriellen Produktion. Eine intelligente und flexible Produktion ist heute unabdingbar, da Kunden auf aller Welt immer differenziertere Produktwünsche einfordern, die mit starren Unternehmensprozessen nicht vereinbar sind. Viele Mittelständler in Deutschland sind sehr

erfolgreich, haben jahrzehntelange Erfahrung, etablierte Prozesse sowie einen großen Kundenstamm. Unter ihnen gibt es auch Vorreiter in Sachen Industrie 4.0. Nach den Erfahrungen des vfn scheinen dennoch viele noch nicht genau zu wissen, was und inwieweit die Digitalisierung auch ihrem Unternehmen Vorteile bringen kann oder wie eine Digitalisierung der eigenen Produktion zu realisieren ist. Auf der anderen Seite gründen sich Unternehmen, oftmals direkt als Spin-off aus

Universitäten und Hochschulen, die nicht nur innovative und patentierte Produkte aus dem 4.0-Bereich mitbringen, sondern auch „frisches“ Know-how und einen möglichst objektiven Blick auf bereits vorhandene Strukturen. Leider haben diese Startups meist noch einen kapitalintensiven, langen Weg vor sich und der Einstieg in das industrielle Kundenumfeld ist häufig sehr, sehr schwierig.

Während begeisterte Konsumenten sich relativ schnell für ein neues Produkt entscheiden, muss ein Industrieunternehmen nachhaltig agieren. Das Lieferantenmanagement vieler Industrieunternehmen fragt bei neuen Lieferanten Kriterien ab wie langfristige Liefermöglichkeiten, Größe des Unternehmens und Unternehmenshistorie. Damit hat ein Startup trotz innovativster Technologie kaum eine Möglichkeit, in der Industrie zu punkten.

Erfolgreiche Kooperationen

Treffen Startups und Mittelstand aber frühzeitig aufeinander, kann sich daraus eine fruchtbare Kooperation ergeben. Für kleine und mittlere Unternehmen ist es in einem sehr frühen Stadium möglich, neue Technologien in Kombination mit eigenen Produkten zu testen, ohne damit die interne Forschungsabteilung zu belasten, die häufig mit der Weiterentwicklung der eigenen Produkte beschäftigt ist – beziehungsweise das Potenzial in dem sehr IT-lastigen Industrie-4.0-Umfeld oft nicht hat. Startups lernen durch das Know-how des Mittelständlers potenzielle Kunden kennen und sich die Tür zu industriellen Kunden öffnen zu lassen. Ganz abgesehen von der vorhandenen Infrastruktur, auf die ein Startup in der Regel nicht oder nur mit Kapitaleinsatz zugreifen kann. Das mittelständische Unternehmen profitiert dagegen von völlig neuen Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen, die aus der Kombination von eigenem Know-how mit dem Wissen des Startups entstehen können.

Erfahrungen aus Heilbronn

Startups im industriellen Umfeld brauchen nicht nur viel Zeit, sondern meist auch sehr viel Kapital, um sich entwickeln zu können. Das vfn schlägt mit dem Kongress „Industrie 4.0 – Betei-

Venture forum neckar:
vfn wurde Ende 2002 auf Initiative namhafter Unternehmerpersönlichkeiten aus der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken aus der Taufe gehoben.

Die mehr als 40 Mitglieder des eingetragenen Vereins sind gestandene Unternehmer aus der „Old“ und „New“-Economy sowie Family Offices, die bereits eine Vielzahl von Unternehmen zum Erfolg geführt haben.

Die Mitglieder wollen nicht nur in neue Technologien investieren, sondern jungen Unternehmen auch ihr Know-how und ihre Erfahrung zur Verfügung stellen. Die Arbeit des vfn dient dem Aufbau einer aktiven Business-Angel-Kultur.
www.venture-forum-neckar.de

ligungen für die Zukunft“ hier eine Brücke. Ziel der Veranstaltung ist es, sowohl Kooperationen wie auch Beteiligungen zu initiieren. In diesem Jahr findet der Kongress am 28. September bei der Firma Bechtle AG in Neckarsulm statt. Über den Tag verteilt stehen zwölf Startups aus dem 4.0-Bereich mit ihrer Kurzpräsentation im Zentrum. Sie werben bei Investoren und Unternehmen um Kapital und/oder Kooperationen. Als Highlight am Nachmittag findet eine Podiumsdiskussion statt mit dem Titel: „Der Mittelstand als Impulsgeber für Industrie 4.0“? Auf einer Ausstellungsfläche können sich die Besucher mit den Startups austauschen.

vfn hat die Kongressreihe „Industrie 4.0 – Beteiligungen für die Zukunft“ bereits 2012 ins Leben gerufen. Im letzten Jahr

plauderte unter anderem der Gründer Frederik Brantner, der sein Unternehmen Magazino auf dem 4.0-Kongress im Jahr zuvor präsentiert hatte und im Anschluss an die Veranstaltung eine Kooperation mit dem Logistikunternehmen Sigloch (Blaufelden) realisierte. Das Startup hatte dort seinen intelligenten Kommissionier-Roboter TORU im Einsatz. Ziel des Testeinsatzes war es, lange Laufwege in selten genutzte Lagerbereiche sowie Suchzeiten zu minimieren. Bei zahlreichen weiteren Startups wurden über die Kongresse sowohl Pilotprojekte wie auch Beteiligungen akquiriert. Aus dem Netzwerk und angetrieben von der Veranstaltungsreihe wurde im letzten Jahr die Accel 4.0 Beteiligungs GmbH gegründet. Gesellschafter der GmbH sind Unternehmer aus der Region (Bechtle, Bürkert, Komet und Wittenstein) sowie zwei erfahrene Business Angels (Dr. Stefan Reineck und Günter Lang), die im Rahmen dieser Gesellschaft gemeinsam in Startups aus dem 4.0-Umfeld investieren. Dabei agiert Accel 4.0 als „Chinese Wall“ zwischen Gesellschaftern und Startups. Ein reger Erfahrungsaustausch zwischen den Gesellschaftern und den Startups findet regelmäßig statt und hilft sowohl den Startups wie auch den beteiligten Unternehmen, möglichst früh im Markt dabei zu sein. ■



Autorin:

Sigrid Rögner ist Geschäftsführerin und Mitglied des Vorstands des Venture forum neckar e. V.
sr@venture-forum-neckar.de



Crowdfunding wird in der öffentlichen Wahrnehmung in erster Linie mit Startups, Internet-Unternehmen und sozialen Projekten verbunden. Doch gerade auch für Mittelständler kann Crowdfunding eine sinnvolle Ergänzung zur klassischen Finanzierung sein. Die Anwendungsmöglichkeiten sind dabei vielfältig.

CRowd FuNDiNg

Einsatzmöglichkeiten
im Mittelstand



Autor:

Prof. Dr. Sebastian Serfas ist stellvertretender Gesamtstudienleiter der FOM Hochschule in Nürnberg und lehrt und forscht mit Schwerpunkt im Bereich Finance & Accounting. Er ist Mitgründer des KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand und berät Unternehmen bei strategischen und operativen Fragestellungen. sebastian.serfas@fom.de

G

rundgedanke des Crowdfunding

Crowdfunding leitet sich aus den englischen Begriffen „crowd“ (Menschenmenge) und „funding“ (Finanzierung) ab: Eine große Anzahl Menschen stellt jeweils kleine Beträge für ein bestimmtes Ziel zur Verfügung. Die Idee des Crowdfunding ist jedoch nicht neu. Schon 1885 rief Josef Pulitzer in der „The New York World“ dazu auf, für den Bau des Sockels der Freiheitsstatue zusammenzulegen. Mehr als 120.000 Bürger beteiligten sich mit kleinen Beträgen. Als Belohnung wurde jeder Geldgeber namentlich in der Zeitung genannt. Dank des Internets hat Crowdfunding inzwischen jedoch eine ganz andere Dimension erreicht. So hat beispielsweise allein

die Plattform Kickstarter weltweit mehr als 2,3 Milliarden US-Dollar eingesammelt, von rund elf Millionen Menschen, und hat damit über 100.000 Projekte erfolgreich finanziert.

Crowdfunding existiert in zahlreichen Varianten, die sich vor allem hinsichtlich der zugrunde-liegenden Ausgestaltung und der Gegenleistung unterscheiden. Dazu gehören insbesondere:

- **Crowdfunding mit Belohnungscharakter:** Der Geldgeber erhält entweder keine beziehungsweise nur eine ideelle Gegenleistung („spendenbasiertes Crowdfunding“) oder eine materielle Belohnung, oft in Form des fertigen Erzeugnisses (Buch, Spiel, Musik-Album, etc.).
- **Crowdfunding mit Kreditcharakter:** Bei dieser häufig als „Crowdlending“ bezeichneten Variante erhält der Geldgeber eine monetäre Gegenleistung (Zinsen). Zudem wird nach Ablauf einer zuvor bestimmten Zeit das bereitgestellte Geld zurückgezahlt.
- **Crowdfunding mit Beteiligungscharakter:** Beim sogenannten „Crowdinvesting“ bekommt der Geldgeber eine erfolgsorientierte finanzielle Gegenleistung, meist in Form eines Anteils am Gewinn beziehungsweise an der Wertsteigerung des Unternehmens während der Laufzeit.

Anwendungsmöglichkeiten im Mittelstand

Die Anwendungsmöglichkeiten für Mittelständler sind zahlreich und vielfältig. Die Palette reicht vom Erwerb einer Maschine über die Wachstumsfinanzierung bis zur Vorfinanzierung von Produkten. Auch zur Expansion in neue Märkte kann Crowdfunding genutzt werden, ebenso zum Erwerb einer Immobilie oder zur Ausweitung des Produktsortiments. In der Praxis wird Crowdfunding von deutschen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bisher häufig zum Erwerb von Sachanlagevermögen sowie zur Vorfinanzierung genutzt, mit Beträgen im meist fünf- bis sechsstelligen Bereich, vereinzelt aber auch deutlich darüber.

Crowdfunding kann in nahezu allen Branchen als sinnvolle Ergänzung zur klassischen Finanzierung eingesetzt werden. Erfolgreiche Beispiele reichen von der Baubranche bis zum Textilunternehmen, vom Maschinenbauer bis zur Energietechnik, vom Verlag bis zur Immobilienbranche, vom Freizeitbereich bis zur Lebensmittelerzeugung. Die konkrete Ausgestaltung sollte dabei immer auf die jeweiligen unternehmensspezifischen Bedürf-

nisse und Gegebenheiten zugeschnitten werden. So nutzte beispielsweise ein Spielwaren-Unternehmen Crowdfunding zur Vorfinanzierung der Entwicklung und Produktion eines neuen Brettspiels. Als Gegenleistung erhielten die Unterstützer das fertige Spiel inklusive einiger limitierter Spiel-Boni, die später im Handel nicht erhältlich waren. Ein Tiefbauunternehmen entschied sich für eine Crowdfunding-Variante mit Kreditcharakter, um zwei zusätzliche Baumaschinen zur Ausweitung der Geschäftstätigkeit zu erwerben. Die Geldgeber erhalten sieben Jahre lang Zinsen sowie eine Rückzahlung am Ende der Laufzeit. Eine etwas andere Ausgestaltung wählte ein Unternehmen aus der Nahrungsmittelerzeugung: Über ein auf Genussrechten basierendes Crowdfunding – umgesetzt in Eigenregie – finanzierte das mittelständische Unternehmen eine Ausweitung der Produktionskapazität und die Expansion in benachbarte Bundesländer. Die Geldgeber konnten sich dabei entscheiden zwischen einer monetären Gegenleistung (Zinsen) oder einer (höheren) Gegenleistung in Naturalien (auf Gutscheinbasis). Die meisten entschieden sich für die zweite Option. So konnte das Unternehmen nicht nur finanzielle Mittel einsammeln, sondern erhielt auch eine große Zahl neuer Kunden. Ähnliche Erfahrungen machte auch ein mittelständisches Konsumgüterunternehmen, das neben den finanziellen Mitteln für die Ausweitung des Produktsortiments signifikante Werbeeffekte verbuchen konnte.

Ablauf und Erfolgsfaktoren

Der operative Ablauf eines Crowdfundings im Mittelstand gliedert sich in drei Phasen. In der Vorbereitungsphase werden grundlegende Fragen geklärt und die konkrete Ausgestaltung des Crowdfunding-Projektes erarbeitet, inklusive aller Unterlagen und Materialien für das spätere Angebot. Das Ziel der Akquisitionsphase besteht darin, die Finanzmittel von den Geldgebern einzusammeln. Dazu gehören neben der Veröffentlichung des Crowdfunding-Angebotsunter anderem auch zielgerichtete PR- und Werbemaßnahmen sowie die Betreuung von Interessenten. In der Finanzierungsphase werden die eingesammelten Finanzmittel schließlich genutzt und die zuvor vereinbarten Gegenleistungen erbracht; dazu gehören meist auch die Kommunikation und Interaktion mit den Geldgebern, sowie gegebenenfalls eine Rückzahlung oder Belohnung am Ende.

In einem erfolgreichen Crowdfunding-Projekt steckt jedoch viel Arbeit, denn auch wenn die zahlreichen Crowdfunding-Plattformen im Internet auf den ersten Blick ein anderes Bild vermitteln, so steht und fällt der Erfolg eines Crowdfunding-Projektes meist mit dem Engagement des kapitalsuchenden Unternehmens. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören deshalb eine professionelle Planung und Vorbereitung. Weitere Erfolgsfaktoren sind unter anderem die Bereitschaft zur Kommunikation und Interaktion mit den Geldgebern sowie ein gewisser Grad an Transparenz und Offenheit. Eine Einflussnahme des „Schwarms“ auf das operative Geschäft braucht von Mittelständlern dagegen im Normalfall nicht befürchtet zu werden, da die Crowdfunding-Geldgeber typischerweise keine Einfluss- oder Mitspracherechte erhalten.

Fazit

Crowdfunding bietet mittelständischen Unternehmen eine Vielzahl an Einsatzmöglichkeiten und lässt sich flexibel auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse anpassen. Bei adäquater Ausgestaltung und Umsetzung stellt es somit eine attraktive und sinnvolle Ergänzung zur klassischen Mittelstandsfinanzierung dar. ■



Um dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können, müssen sich kleine und mittlere Unternehmen (KMU) kontinuierlich an die sich wandelnden Kundenwünsche anpassen und vorausdenken. Ein Mittel dafür ist, beispielsweise neue Geschäftsideen der Mitarbeiter aufzugreifen. Neue Geschäftsmodelle lassen sich dabei risikoärmer als Neugründung am Markt testen. Die Mitarbeiter machen sich dabei jedoch nicht auf eigene Rechnung selbstständig, sondern agieren im Auftrag des und für das Mutterunternehmen.

GRÜNDUNGSSCHMIEDE KMU

Was der
Corporate-Entrepreneurship-
Ansatz für kleinere Unternehmen
bedeuten könnte



Wettbewerbsvorteil Innovation

Um uns dem Corporate-Entrepreneurship-Konzept der Amerikaner Robert C. Wolcott und Michael J. Lippitz der Northwestern University in Evanston, Illinois, zu nähern, müssen wir zunächst definieren, was wir unter einem Unternehmen verstehen. Mindestvoraussetzung ist, dass ein Geschäftskonzept erstellt wurde und wenigstens ein zahlender Kunde vorhanden ist. Warum zahlt der Kunde? Weil das Unternehmen für ihn einen Nutzen generiert, und es derjenige Wirtschaftsakteur ist, der diesen Nutzen am kostengünstigsten und effizientesten aus einer Kombination von Ressourcen abdecken kann. Die Kernmotivation für die Unterbreitung des Angebots ist im Gewinnstreben des Betriebes begründet. Damit das Unternehmen den Kunden gewinnt, muss es sich gegen seine Konkurrenz durchsetzen.

Da sich die Wünsche der Kunden fortlaufend im Wandel befinden, bedarf es kontinuierlicher Innovation und neuer kreativer Ideen, um als Unternehmen am Markt bestehen zu können. Hier sei exemplarisch der Automobilmarkt herausgegriffen. Ohne komplexe Sicherungssysteme, welche die Spur halten, den Abstand zum vorausfahrenden Fahrzeug regulieren und eigenständig eine Notbremsung durchführen können, wird sich bald kein Wagen mehr verkaufen lassen. Mittelfristig wird ein Auto dann völlig selbstständig fahren können müssen. Und auch, dass Menschen dieser Tage Schlange stehen, um eine Anzahlung für ein kleines und „bezahlbares“ Elektroauto – das Model 3 von Tesla – zu leisten, ist der endgültige Beweis für einen von den Kunden gewünschten Wandel bei den Antriebskonzepten.

Produkt- und Serviceinnovationen bedingen häufig auch ein neues Geschäftsmodell, bezogen auf das genannte Beispiel: der Kauf des Fahrzeuges kombiniert mit einem Leasing der verbauten, sehr teuren und geringer haltbaren Batterien. Innerhalb eines bestehenden Unternehmens ist die Einführung eines neuen Geschäftsmodells jedoch oft schwierig. Daher bleiben bahnbrechende neue Ideen – und damit das

Besonders spannend ist die Erkenntnis, dass auch angestellt beschäftigte Mitarbeiter als Gründer tätig werden können.

Kreativitäts- und Gründungspotenzial der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter – oft ungenutzt. Da neue Ideen häufig für das Unternehmen größere Wachstums- und Umsatzchancen bieten als die Verfeinerung bestehender Angebote, ist dies als kritisch anzusehen. Teilweise gefährden Betriebe durch die Nicht-Nutzung von Ideen sogar ihre Existenz. Hier setzt der Corporate-Entrepreneurship-Ansatz an und zeigt in der Unternehmenspraxis erprobte Modelle für die systematische Nutzung innovativer Mitarbeiterideen auf.

Corporate Entrepreneurship – Was ist das?

Wolcott und Lippitz definieren Corporate Entrepreneurship als „process by which teams within an established company conceive, foster, launch and manage a new business that is distinct from the parent company but leverages the parent's assets, market position, capabilities or other resources.“ (Robert C. Wolcott und Michael J. Lippitz, The Four Models of Corporate Entrepreneurship, MIT Sloan Management Review, 1997, S.75). Es geht also im Kern darum, gewinnversprechende unternehmerische Ideen der Mitarbeiter zu erkennen sowie diese durch den Einsatz von Unternehmensressourcen in Form einer Neugründung am Markt zu testen. Die Mitarbeiter

werden dabei nicht auf eigene „Rechnung“ und Risiko tätig, sondern gründen im Auftrag des und für das Unternehmen, welches sie beschäftigt.

Die vier Varianten des Corporate Entrepreneurship

Der Corporate-Entrepreneurship-Ansatz unterscheidet vier Herangehensweisen. Es wird dabei danach differenziert, inwiefern der Ideenfindungsprozess und die Bereithaltung von Ressourcen systematisiert sind:

„Opportunist Model“ – Ideenfindungsprozess und Ressourcen sind nicht systematisiert: Es gibt im Unternehmen keine Teams oder Abteilungen, die systematisch mit der Ausarbeitung neuer Ideen oder unternehmerischer Konzepte beauftragt sind. „Jedermann“ kann eine Idee an das Management



beziehungsweise die Führungskräfte heranziehen. Ob eine Idee umgesetzt wird, liegt daran, ob sie bei den Entscheidern Zustimmung findet. Die nötigen Gelder werden „ad-hoc“ organisiert, etwa dadurch, dass ein oder mehrere andere Vorhaben gestrichen werden.

„The Enabler Model“ – Ideenfindungsprozess ist nicht systematisiert, Ressourcen sind systematisiert: Analog dem „Opportunist Model“ kann „Jedermann“ – Einzelpersonen oder Teams – Ideen einbringen. Jedoch wird das Entwickeln neuer Geschäftsideen von der Geschäftsführung aktiv gewollt und gefördert. Für die Beurteilung von Ideen gibt es veröffentlichte Regeln, die Entscheidung, welchen Ideen nachgegangen wird, erfolgt transparent und nachvollziehbar. Zudem werden im Unternehmenshaushalt finanzielle Mittel vorgehalten, damit neue Ideen in Form einer Gründung ausprobiert werden können.

„The Advocate Model“ – Ideenfindungsprozess ist systematisiert, Ressourcen sind nicht systematisiert: Analog dem „Opportunist Model“, jedoch sind im Unternehmen spezifische Teams oder Abteilungen direkt mit der Ausarbeitung neuer Geschäftsideen beauftragt.

„The Producer Model“ – Ideenfindungsprozess und Ressourcen sind systematisiert: Das Modell ist bezüglich des Ideenfindungsprozesses analog mit dem „Advocate Model“ und bezüglich der Ressourcen deckungsgleich mit dem „Enabler Model“.

Bedeutung für kleine und mittlere Unternehmen

Der Corporate-Entrepreneurship-Ansatz wurde aus einer Untersuchung von knapp 30 großen amerikanischen Unternehmen entwickelt. Dennoch ist er für KMU in Deutschland anschlussfähig. Besonders spannend ist dabei die Erkenntnis, dass auch angestellt beschäftigte Mitarbeiter als Gründer tätig werden können – die im Auftrag des und für das Unternehmen gründen - und somit neue gewinnträchtige Geschäftsmöglichkeiten ausgenutzt werden können. KMU sind somit, ähnlich wie Inkubatoren und Gründerzentren, in gewisser Hinsicht als Geburtsstätten neuer Unternehmen anzusehen.

Bezüglich der Vorgehensweise bei „Corporate Entrepreneurship“ erscheint für KMU insbesondere das „Enabler Model“ als sehr vielversprechender Ansatz. Eine Systematisierung der Ideenentwicklung ist für KMU nicht zwingend empfehlenswert, da die dauerhafte Ab- und Freistellung von Abteilungen oder Teams zum Zwecke der Ideengenerierung gerade bei geringer Mitarbeiterzahl nur schwer kompensiert werden kann. Jedoch empfiehlt sich das systematische Vorhalten von (finanziellen) Ressourcen für das Ausprobieren neuer Geschäftsmöglichkeiten, da gerade in kleinen Unternehmen Gelder nicht ohne weiteres „ad hoc“ freigemacht werden können, um innovative Ideen am Markt zu testen. ■

Literatur:

Der Artikel basiert auf: Robert C. Wolcott und Michael J. Lippitz, The Four Models of Corporate Entrepreneurship, MIT Sloan Management Review, 1997, S.75ff



Autor:

Armin Baharian befasst sich im Fachbereich Gründung und Innovation des RKW Kompetenzzentrums mit dem Thema Entrepreneurship Education. baharian@rkw.de



* Neues aus dem RKW

Wolfgang Pollety

ist neuer Geschäftsführer
des RKW Kompetenzzentrums

Seit Anfang Mai ist Wolfgang Pollety neuer Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums und tritt damit die Nachfolge von W. Axel Zehrfeld an, der altersbedingt nach fast zwei Jahrzehnten aus der Geschäftsführerfunktion ausscheidet.

Pollety, der zuletzt Geschäftsführer an den Flughäfen Hamburg und Hahn war, hat seit wenigen Wochen seine neue Aufgabe inne. Wir haben die Gelegenheit genutzt und uns mit ihm über die Themen und Ziele des RKW unterhalten.

Herr Pollety, Sie sind seit kurzem neuer Geschäftsführer des RKW Kompetenzzentrums. Haben Sie sich schon einen Überblick über die Themen des Hauses machen können?

Die wichtigen Themen sind aus meiner Sicht schnell zu erfassen: Die haben wir in unseren Fachbereichen gut abgebildet! Natürlich muss hier ständig weiterentwickelt werden, und so rücken neben Gründung, Fachkräftesicherung und Innovation sicherlich auch neue Themen wie die Digitalisierung – und damit auch „Industrie 4.0“ – in unser Blickfeld.

Was reizt Sie besonders an Ihrer neuen Aufgabe im RKW?

Das RKW ist eine Einrichtung mit einer bald 100-jährigen Geschichte, dessen Auftrag – die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands – heute wichtiger ist denn je. Wie niemand sonst hat das RKW den Finger am Puls der kleinen und mittleren Unternehmen und kann mit seinem bundesweiten Netzwerk wichtige Orientierung in einem rasanten globalisierten Umfeld geben.

Wir haben einen unschlagbaren Vorteil: Ein gutes Netzwerk in und aus dem Mittelstand ...

Am RKW finde ich insbesondere den Bezug zur Wissenschaft, zu neuen Erkenntnissen aus Forschung und Technik interessant. Da müssen die Unternehmen, gerade auch KMU, aufpassen, nicht den Anschluss zu verlieren, und genau dafür zu sorgen ist ja unsere Hauptaufgabe.

Was bedeutet das RKW für Sie als Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft?

Wir haben einen unschlagbaren Vorteil: Ein gutes Netzwerk in und aus dem Mittelstand zu haben und daher in beiden Richtungen tätig sein zu können. Aktuelle Trends aus Wissenschaft UND Unternehmen aufnehmen zu können, diese besser verstehen zu lernen und fortentwickeln zu können. Hier bringen wir aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse ein und nutzen diese für den konzentrierten Transfer in die Unternehmen: Das bedeutet RKW für mich.

Die Arbeitsergebnisse des Hauses unterstützen kleine und mittlere Unternehmen. Haben Sie einen besonderen Bezug zu mittelständischen Unternehmen?

Ich habe in einigen großen Konzernen gearbeitet. Produktiv waren diese aber oft nur oder vor allem in kleinen, mittelständisch geprägten Töchtern. Als Geschäftsführer muss man oft vom Balkon aus handeln, aber dort habe ich es nie ausgehalten: Ich war immer gerne auch auf der Tanzfläche. Ich denke, nur dort versteht man wirklich, was wen antreibt und wo die gemeinsamen Ziele stehen. Das Fehlen hoher Komplexitätskosten ist ein großer Vorteil mittelständischer Unternehmen. Ich arbeite gerne in flexiblen, überschaubaren Strukturen!

Welche besonderen Erfahrungen aus Ihrem früheren Aufgabengebiet möchten Sie bei Ihrer neuen Position mit einbringen?

Ich habe an der Hochschule „Unternehmensführung“ theoretisch gelernt. Das auch praktisch zu tun, ist natürlich das Ziel als Student. Ich war daher schon immer an Strategien und der Umsetzung, an Kommunikation und Motivation interessiert. Bereits durch meine Banklehre

hatte ich allerdings auch immer ein Auge für Finanzen und Controlling – das hilft sicherlich in meiner neuen Position.

Wo sehen Sie Schwerpunkte in den Aufgaben, Themen und der Arbeit des RKW? Haben Sie hier besondere Schwerpunkte und Interessen, oder verfolgen Sie bestimmte Ziele für das Haus?

Für eine abschließende Meinung ist es hier sicherlich noch zu früh. Dass wir uns aber nicht nur für Monate, sondern für mindestens ein Jahrzehnt ein gemeinsames Ziel, einen roten Faden geben und unser Profil schärfen müssen, was uns von allen anderen, auch geförderten Unternehmen, unterscheidet, scheint mir unausweichlich.

Herr Pollety, vielen Dank für das Gespräch. Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen. ■

Das Gespräch mit Wolfgang Pollety führten Christina Hoffmann (c.hoffmann@rkw.de) und Rabena Ahluwalia (ahluwalia@rkw.de).

* Neues aus dem RKW

Messe

Deutsche Gründer- und Unternehmertage am 7. und 8. Oktober 2016



Die Deutschen Gründer- und Unternehmertage deGUT gehen am 7. und 8. Oktober 2016 in die nächste Runde. Dem traditionsreichen Erfolgsrezept treu, gibt es eine Neuerung: Zum ersten Mal findet die deGUT in der ARENA Berlin und damit im Herzen von Berlin statt. Auch das RKW Kompetenzzentrum wird auf der deGUT auf dem Messestand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie vertreten sein: Die bundesweite Koordinierungsstelle der Gründerwoche Deutschland freut sich auf Ihren Besuch.

Ein umfangreiches Seminar- und Workshop-Programm bietet den Besucherinnen und Besuchern an beiden Messetagen Fachinformationen und Möglichkeiten zum Austausch: mit den Ausstellern und weiteren Fachleuten, mit anderen Gründungsinteressierten, mit Startups und erfahrenen Unternehmen.

Weitere Infos:
www.degut.de

Ihre Ansprechpartnerin:
Birgitta Ratazzi-Förster, foerster@rkw.de

Veranstaltung

Aktionswoche

Gründerwoche Deutschland

Im November ist es wieder soweit! Gründungsinteressierte können von den vielfältigen Veranstaltungen profitieren, die die Partner der Gründerwoche Deutschland in der Aktionswoche vom 14. bis 20. November 2016 anbieten. Informieren Sie sich im Veranstaltungskalender der Gründerwoche und besuchen Sie die Gründerwoche auch auf Facebook.



Anmeldung

Weitere Infos:
www.gruenderwoche.de/veranstaltungen

www.facebook.com/Gruenderwoche-Deutschland

Ihre Ansprechpartnerin:
Birgitta Ratazzi-Förster, foerster@rkw.de

Aktionswoche

Für das beste Personal...

... RKW. Perspektive. Mittelstand. Unter diesem Motto veranstaltet das gesamte RKW-Netzwerk vom 19. bis 25. September 2016 eine Aktionswoche. Ob Veranstaltungen, Seminare, Leitfäden oder persönliche Beratung – Geschäftsführer und Personalverantwortliche aus kleinen und mittleren Unternehmen können sich in diesem Zeitraum umfassend über unser Angebot zum Thema Strategische Personalarbeit informieren: im Zentrum stehen Personalplanung und Personalmarketing. Dabei ist unser Fixpunkt die Verbindung von Geschäft und Personal, also die konsequente Ausrichtung der Personalarbeit auf die Unternehmensziele: Was ist zu tun, um auch morgen noch erfolgreich im Geschäft zu sein? Wie stellen Sie sich auf dem Arbeitsmarkt auf? Pragmatische Konzepte sind Mangelware. Diese Lücke wollen wir schließen.

Weitere Infos:
www.strategische-personalarbeit.de

Ihre Ansprechpartnerin:
Dr. Mandy Pastohr, pastohr@rkw.de

Wettbewerb

Neue Runde im Wettbewerb „Auf IT gebaut“

WETTBEWERB

AUF IT GEBAUT
BAUBERUFE MIT ZUKUNFT

Ab sofort können wieder Arbeiten im Wettbewerb „Auf IT gebaut“ bei der RG-Bau im RKW Kompetenzzentrum eingereicht werden. Gesucht sind innovative und praxisnahe digitale Lösungen für die Bauwirtschaft in den Wettbewerbsbereichen Architektur, Bauingenieurwesen, Baubetriebswirtschaft sowie im gewerblich-technischen Bereich. Die besten Arbeiten werden auf der Weltleitmesse BAU in München am 17. Januar 2017 präsentiert. Anmeldeschluss ist der 14. November 2016.

Weitere Details auf:
www.aufitgebaut.de

Ihr Ansprechpartner:
Günter Blochmann, blochmann@rkw.de

Anmeldung

Rückblick

Innovationstag Mittelstand 2016



Sommer, Sonne, ein Freigelände im Grünen und viele interessierte Besucher schafften die perfekte Rahmung für den Informationsstand des RKW Kompetenzzentrums auf dem Innovationstag Mittelstand 2016 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie am 2. Juni. Auf dem in Berlin-Pankow jährlich stattfindenden Event war das RKW in bester Nachbarschaft – insgesamt präsentierten über 350 Aussteller, darunter viele kleine und mittlere Unternehmen, mehr als 200 Innovationen und Marktneuheiten.

Hauptaugenmerke des RKW-Standes waren einerseits die Vorstellung der guten Ergebnisse der aktuellen ZIM-Wirkungsanalysen. Andererseits wurden Aktivitäten des RKW zum Thema Gründung präsentiert. Komplettiert wurde der Stand vom Team „Light the Night“, das im vergangenen Jahr erfolgreich am Wettbewerb „Deutscher Gründerpreis für Schüler“ teilgenommen hatte.

Ihr Ansprechpartner: Dr. Heiner Depner, depner@rkw.de

Unsere Veranstaltungen und Angebote vor Ort



RKW Baden-Württemberg



Vorgründungsberatung im Rahmen des Landesprojektes
„Gründungsgutscheine“ Kontakt: info@rkw-bw.de, 0711 229980

14. bis 15. Juli 2016

Seminar „Die Lohn- und Gehaltsabrechnung – kompakt:
Wichtige Fragen zur Vorbereitung - Durchführung – Prüfung von
Entgeltabrechnungen“

19. September 2016 bis 25. Januar 2017

Lehrgang „Der Produktionsmanager 2016-17 – Für ein professionelles Produktionsmanagement in mittelständischen Unternehmen“

21. September 2016

Seminar „Der Verkaufsinendienst I – Das Telefon: die wichtigste Verbindung zum Kunden“

22. bis 23. September 2016

Seminar „Moderne Personalarbeit I – professionell verwalten und aktiv gestalten“

26. September 2016 bis 7. März 2017

Lehrgang „Coachingtechniken für Manager 2016 –
Schlüsselmethoden für die persönliche Führungspraxis“

27. September 2016

Seminar „Zielsysteme in der Produktion – ‚Was man nicht messen kann, das kann man auch nicht managen‘

27. bis 28. September 2016

Seminar „Mitarbeiterführung: Grundlagen für souveränes Führen“

28. September 2016

Seminar „Die 5-S-Methode Ordnung und Sauberkeit herstellen und dauerhaft sichern“

29. September 2016

Seminar „Systematische Neukundengewinnung – Neue Zielgruppen und Märkte erschließen“

29. bis 30. September 2016

Seminar „Preiserhöhungen professionell abwehren“

Kontakt:

Nicole Jung, 0711 22998 23,
jung@rkw-bw.de

RKW Bayern



Beratung zur:

Personalentwicklung mit Förderprogramm

„Unternehmenswert Mensch“ (Bedarf analysieren, geeignete Maßnahmen entwickeln, die Umsetzung realisieren u.v.m.)

Prozessanalyse mit Förderprogramm „Go Inno“

oder „Förderung unternehmerischen Know-hows“ (Neugestaltung der Arbeitsabläufe, dauerhafte Kostenreduktion, Sicherung von Wettbewerbsvorteilen usw.)

Ressourcen- und Energieeffizienz (Energie- und Materialeffizienz, Einsparungen ohne Investitionen usw.)

Betriebliches Gesundheitsmanagement

(langfristige Steigerung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter)

Unternehmensgründung mit Förderprogramm „Vorgründung“

Beratung für Unternehmen in Schwierigkeiten mit Förderprogramm

Kontakt:

Mine Bilir, 0911 4506635,
bilir@rkwbayern.de

RKW Bayern



12. bis 13. Juli 2016

Seminar/Planspiel „Strategie und Wettbewerb“

12. bis 13. Juli 2016

Seminar „Arbeitsrecht Grundlagen“ (intensiv)

16. September 2016

Seminar „Zeitmanagement und effektive Arbeitstechniken“

20. September 2016

Seminar „Konfliktmanagement wirksam und erfolgreich umsetzen“

26. September 2016

Seminar „Aktuelles Arbeitsrecht 2016“

28. bis 29. September 2016

Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“

4. Oktober 2016

Seminar „Kreative Neukundengewinnung“

5. Oktober 2016

Seminar „Vertragsrecht für Nicht-Juristen“

Kontakt:

Ruth Herrmann, 089 67004012,
herrmann@rkwbayern.de

RKW Bremen

Gründungsnetzwerk B.E.G.IN im Land Bremen, www.begin24.de
Beratung, Coaching und Finanzierung für Gründungsinteressierte,
Startups und Nachfolgen

15. August 2016

Finanzierungsberatung „Generalprobe fürs Bankgespräch“,
Bremerhaven
Kontakt: B.E.G.IN-Gründungsleitstelle, 0471 140460,
info@begin24.de

16. August 2016

Finanzierungsberatung „Generalprobe fürs Bankgespräch“,
Bremen
Kontakt: B.E.G.I.N. Gründungsleitstelle, 0421 32346420,
info@begin24.de

11. August 2016

Informationsveranstaltung „Solarberatung für Unternehmen“

24. August 2016

Informationsveranstaltung „Biologische Vielfalt in Unternehmen“

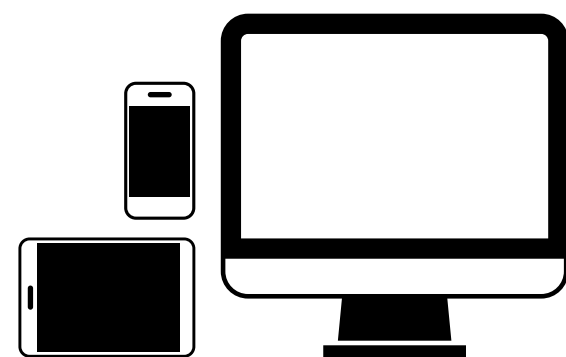
Kontakt:

Torsten Stadler, 0421-32346422,
stadler@rkw-bremen.de

RKW Hessen

Beratungsleistungen für Gründer/innen und mittelständische
Unternehmen in Hessen

Kontakt:

www.rkw-hessen.de, 06196 970200Weitere Angebote des
RKW-Netzwerks finden Sie unter
www.rkw.de

RKW Sachsen



Förderung unternehmerischen Know-hows (BAFA)

Wir sind Berater für Jungunternehmen.

Kontakt: Konrad Müller, 0172 8380053, k.mueller@rkw-sachsen.de

9. August bis 30. November 2016

Seminarreihe „Fünf Fundamente für Ihren kaufmännischen Erfolg“
Kontakt: Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de

18. August 2016 bis 12. Januar 2017

Arbeitskreis „Mitarbeiterführung für Führungskräftenachwuchs“

25. August 2016

Seminar „Aktiv am Messestand – Kunden ansprechen und
gewinnen“

14. September 2016

Seminar „Ruhig bleiben in unruhigen Zeiten“ Stress gelassen
begegnen, Ärger kanalisieren, Selbstsicherheit bewahren.

Kontakt:

Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337,
wolffgramm@rkw-sachsen.de

RKW Thüringen



Projekt ThEx Mentoring

Thüringenweites Mentoring Projekt des RKW Thüringen e.V.

Ziel ist es, den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Gründern
und erfahrenen Unternehmern zu fördern und so Gründer auf
dem Weg zur Unternehmerpersönlichkeit zu unterstützen. Gründer
(Mentees) und erfahrene Unternehmer (Mentoren) werden für
ein individuelles Mentoring zusammen gebracht; zeitlicher
Rahmen, Dauer und thematische Schwerpunkte werden individuell
zwischen beiden Parteien vereinbart. Gefördert durch den
Freistaat Thüringen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Kontakt:

ThEx Mentoring, Erfurt,
0361 55467525, info@thex-mentoring.de,
www.thex-mentoring.de

RKW Kompetenzzentrum



1. September 2016

Unternehmenswerkstatt „Gesundheit im Betrieb – Betriebliches
Gesundheitsmanagement“, Wirtschaftsförderung Hamm
Kontakt: Gabriele Held, 06196 495-3226, held@rkw.de

19. bis 25. September 2016

RKW-Aktionswoche: Für das beste Personal ...
Kontakt: Dr. Mandy Pastohr, pastohr@rkw.de,
www.strategische-personalarbeit.de

21. September 2016

Unternehmenswerkstatt „Arbeitgeberattraktivität“,
Arbeitsforum Personal, RKW Sachsen
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de

23. September

Fachtagung „51. Bausachverständigentag - Mängel und Schäden
beim Wärmeschutz“, Frankfurt
Kontakt: Günter Blochmann, 06196 495 3501, blochmann@rkw.de

28. September 2016

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Freiburg
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de,
Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de

20. Oktober 2016

Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Freiburg
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de,
Bruno Pusch, 06196 4952818, pusch@rkw.de

27. Oktober 2016

Unternehmenswerkstatt „Produktbegleitende Dienstleistungen
entwickeln und vermarkten“, Wirtschaftsförderung Hamm
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de,
Alexander Sonntag, 06196 4953230, sonntag@rkw.de

9. November 2016

Tech Ecosystem Dialogue, Frankfurt am Main,
Kontakt: Rabena Ahluwalia, ahluwalia@rkw.de,
www.tech-ecosystems.com

14. bis 20. November 2016

Gründerwoche Deutschland, Bundesweite Aktionswoche,
Kontakt: Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953420,
kontakt@gruenderwoche.de

17. November 2016

Preisverleihung „BestPers Award“, IHK in Frankfurt am Main
Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem, 06196 495-2810, heitzer@rkw.de

23. November 2016

Fachveranstaltung „Arbeitsgestaltung mit Weitblick“, Frankfurt
am Main Kontakt: Dr. Andreas Hinz, 06196 495 3213, hinz@rkw.de

* Aus der Redaktion

Diese Ausgabe des RKW Magazins entstand im Fachbereich „Gründung und Innovation“ des RKW Kompetenzzentrums. Bei der Redaktionssitzung wurde das Thema „Startups meet Mittelstand“ unter den Kollegen viel diskutiert.

Was meinen Sie, ist der Zusammenschluss von Startups und erfahreneren Unternehmen aktuell ein sinnvolles Format oder doch noch Zukunftsmusik? Welche Erfahrungen haben Sie bereits gemacht?

Melden Sie sich einfach bei mir oder auf unserem Blog unter www.gruenderoekosystem.de

Ich freue mich auf den Erfahrungsaustausch und die Rückmeldung von Ihnen als Leser, ganz gleich ob positiv oder auch kritisch.

Herzliche Grüße,
Rabena Ahluwalia

magazin@rkw.de, 06196 495 2816

Noch etwas in eigener Sache:



Ein neues Video erklärt unseren Gründerökosystem-Ansatz mit dem das Gründungsgeschehen gestärkt werden kann. Das heißt, es wird erläutert, wie Gründungen in einer Region gezielt unterstützt werden können.

Was ich schon verraten kann:
Vor allem spielen das Netzwerk aus allen Akteuren und die Umfeldbedingungen eines regionalen Gründerökosystems eine wichtige Rolle.

<https://youtu.be/DVoQESGd5wM>

Das dritte RKW Magazin 2016 widmet sich einem Thema rund um Fachkräftesicherung. Es erscheint im September.

FÜR DAS
BESTE
PERSONAL ...



AKTIONSWOCHE 19.09. – 25.09.2016
VERANSTALTUNGEN – SEMINARE – BERATUNG

www.strategische-personalarbeit.de



RKW
Kompetenz-
zentrum

Impact the European Identity.

**Ob als Gast, Sprecher oder Partner –
werde Teil des Tech Ecosystem Summit 2016**

1. Dezember 2016, Frankfurt am Main



www.tech-ecosystems.com