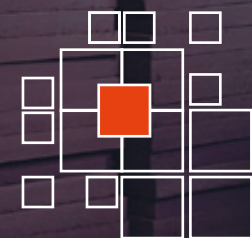


\* KOOPERATION

mischen possible\*



## Unser Geschäftsmodell von morgen: maßgefertigte, gesunde Freizeitschuhe mit Stil für Kunden weltweit – dank Online-Konfigurator und Footprintbox.

Markus Schott,  
Gründer der myVALE Manufaktur  
in Homberg/efze

**Auf der Suche nach Ihrem Geschäftsmodell 4.0?**  
Lassen Sie sich inspirieren von zahlreichen Beispielen und  
Denkanstößen auf [www.digitalisierungs-cockpit.de](http://www.digitalisierungs-cockpit.de)  
Mehr Informationen finden Sie auf Seite 43.

## Liebe Leserin, lieber Leser,

mehr als ein Drittel kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) hat bereits Kooperationserfahrungen mit Startups gesammelt. Dies zeigte das Ergebnis unserer Studie „Mittelstand meets Startup“ aus dem Jahr 2016. Damals waren es eher die kleinen Unternehmen, die in ihrem Geschäftsumfeld Startups kannten und bereits mit ihnen Partnerschaften eingegangen waren. Die größeren KMU hingegen waren zurückhaltender. Mitunter betrachtete man Startups einfach nur als „Hype“, sie galten als „chaotisch“ und die Zusammenarbeit mit ihnen als „riskant“.

Und heute? Sicher hat vielerorts ein Umdenken eingesetzt. Allein die Digitalisierung zwingt viele Traditionsunternehmen dazu, agiler zu werden, ihre Produkte digital aufzuwerten und digitale Märkte zu nutzen. Genau in diesem Punkt haben Startups oft die Nase vorn. Umgekehrt sind viele Startups auf Finanzkapital, Kundenzugänge, Prozesswissen oder Netzwerke angewiesen, um erfolgreich auf dem Markt zu agieren. Dieses Potenzial kann wiederum der Mittelstand einbringen. Klingt nach einer Win-win-Situation. Warum also nicht zusammenarbeiten? Ganz so einfach ist es aber leider nicht, denn bei Startups und Mittelstand treffen in vielerlei Hinsicht zwei Welten aufeinander: Innovationskraft, Hierarchieebenen, Arbeitsorganisation, Arbeitszeiten, Kleiderordnung – vieles ist komplett anders. Man „tickt“ einfach unterschiedlich. Das mag Berührungspunkte schüren, die sich aber auflösen lassen, meint Inga Bauer, Geschäftsführerin von Bauer & Böcker, im Interview in diesem RKW Magazin. Davon sind auch wir fest überzeugt.

Darum beleuchten wir in diesem Magazin mögliche Symbiosen zwischen Startups und Mittelstand und stellen konkrete Möglichkeiten der Zusammenarbeit vor. Dazu haben uns Gründer, Mittelständler und Wissenschaftler Einblicke in ihren Arbeitsalltag gewährt, Hintergründe erläutert und uns Rede und Antwort gestanden.

Mit unserer Veranstaltung „Mittelstand vs. Startup“, die am 29. Mai 2018 in Berlin stattfindet, möchten wir beiden Welten eine weitere Plattform der Begegnung bieten. Mit dabei sind unter anderem Andreas Bruckschlögl von Bits & Pretzels, Dr. Ute Günther vom Business Angels Netzwerk Deutschland, Alexander Henn von Shore und Heidi Werner vom RKW Sachsen-Anhalt. Außerdem stellen wir die Ergebnisse der Neuauflage unserer Studie „Mittelstand meets Startup“ vor. Wir möchten Sie dazu herzlich einladen und freuen uns auf Sie.

Und nun viel Spaß mit dem neuen RKW Magazin!

Ihre



Dr. Mandy Pastohr  
Geschäftsführerin



### Impressum

**Chefredaktion:** Alexandra Koch (V.i.S.d.P.)  
**Redaktionelle Unterstützung:** Christel Lehn, Dr. Kai Morgenstern, Julia Rettig, Dr. Ladendorf PR GmbH (extern), Martin Ott (extern), Juliane Kummer  
**Lektorat:** Nadine Bert (extern)  
**Artredaktion:** Claudia Weinhold  
**Gestalterische Unterstützung:** Katja Hoffmann  
**Druck:** Bonifatius Druckerei, Karl-Schurz-Str. 26, 33100 Paderborn

**Herausgeber:** Dr. Mandy Pastohr, Geschäftsführerin, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn,

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

### Kontakt zur Redaktion:

[magazin@rkw.de](mailto:magazin@rkw.de), 06196-495 0, [www.rkw-magazin.de](http://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: 4 x jährlich;  
Auflage dieser Ausgabe: 7.500

### Bildnachweise:

Schott Orthopädie-Schuhtechnik (S. 2), FOTORISTISCH (S. 3, S. 8, S. 42), iStock: bagi1998 (S. 6, S. 7), Mirco Dragowski (S. 6), IfM Bonn (S. 7), nerudol (S. 9, S. 56), CatLane (S. 13), penguinst (S. 13), IfM Bonn (S. 15), junce (S. 4, S. 16), Schleicher (S. 17), BlackJack3D (S. 19), Picavi, Babor (S. 21), TommiL (S. 22), Rachid Touzani (S. 23), Bildkraftwerk: Zehra KURC (S. 4, S. 24, S. 27), Good Hood (S. 26), Inga Bauer (S. 28, S. 31), alvarez (S. 32), Christoph Baier (S. 34), Zühlke (S. 35), Zühlke (S. 36, S. 37), ThomasVogel (S. 4, S. 38), Matthias Schmidt-Rex (S. 39), Güncem Campagna (S. 39), davidf (S. 40), Sakarya (S. 43), BEITEN BURKHARDT (S. 44), FabrikaCr (S. 45), Dr. Kai Morgenstern (S. 46), Fabian Lind (S. 47), JamesBrey (S. 47), mammaaart (S. 50), DNY59 (S. 50), dmuratsahin (S. 50), DNY59 (S. 51), dmuratsahin (S. 51), mammaaart (S. 53).

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



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



# \* KOOPERATION



**Überschaubares Risiko, große Chancen**  
Wie das mittelständische Elektronik-Unternehmen Schleicher Startups unterstützt.

Seite 16



**Mittelstand vs. Startup**  
Wie Konkurrenz über Kooperation und schließlich zu Kollaboration führen kann. Die richtige Mischung macht's.

Seite 8



**Hauptberuflich bin ich Gründer**  
Nachbarschaftsbotschafter Christian Vollmann erklärt, wie Pay Forward die Zusammenarbeit stärkt.

Seite 24



**Einfach mal miteinander reden**  
Babor und Picavi geben der Zusammenarbeit von Mittelstand und Startup eine neue Perspektive.

Seite 18



**Irgendwas mit Startups**  
Die Match-Maker Güncem Campagna und Matthias Schmidt-Rex erklären, wie aus „Irgendwas“ etwas Konkretes wird.

Seite 38



**Das Startup zum Mieten**  
Wem eine Kooperation zu viel ist, der mietet einfach ein Startup bei Zühlke.

Seite 35

## Inhalt

### Themen

- 6 Wir haben nachgefragt
- 8 Leitartikel: Mittelstand vs. Startup
- 12 Gastbeitrag: Von Gegensätzen profitieren

### Praxisbeispiele

- 16 Überschaubares Risiko, große Chancen
- 18 Einfach mal miteinander reden
- 22 Eine Lösung für Kleine und Große

### Portraits

- 24 Hauptberuflich bin ich Gründer
- 28 Wanderin zwischen den Welten

### Match-Making

- 32 Mehr Kooperation wagen
- 35 Das Startup zum Mieten
- 38 Irgendwas mit Startups
- 40 Startups meet Mittelstand

### Rubriken

- 44 Experten berichten: Communication is key
- 46 Kolumne: Gründer als Zünder
- 48 RKW-News
- 50 RKW-Rezept
- 52 RKW-Termine
- 54 RKW-Unterstützungsleistungen vor Ort

## 4 Fragen an unseren Fachbeirat Gründung

### Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Mittelstand und Startups beschreiben?

Das gegenseitige Verständnis hat noch Entwicklungspotenzial: Startups kritisieren die teilweise langsamen Entscheidungsprozesse im Mittelstand, den fehlenden klaren Ansprechpartner und die, aus ihrer Sicht, unnötig langen Zahlungsziele.

Der Mittelstand wiederum versteht das Wesen eines Startups noch nicht umfänglich, zählt einen Startup-Unternehmer nicht unbedingt zur unternehmerischen Peer-Group und bemängelt teilweise die angeblich fehlende Nachhaltigkeit. Auch die unterschiedlichen Unternehmenskulturen sind der jeweils anderen Seite oft noch fremd.


### Welche Erfahrungen haben Sie in der Theorie und in der Praxis mit dem Thema „Zusammenarbeit von Mittelstand und Startup“ gemacht?

Mir sind Neugier und Offenheit auf beiden Seiten begegnet. Es sind oft Individuen, die vorantreiben, dass mögliche kulturelle Unterschiede überbrückt werden.

### Kennen Sie Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht Mittelständler und Startups gut zusammenbringen?

Ja. Das gezielte Zusammenbringen von Personen. Dieser Prozess ist sehr mühsam und erfordert eine gute Übersicht und ein gutes Netzwerk. Aber es ist der bei weitem beste Weg. Die Plattformen sind vielfältig: Messen, Konferenzen und Kongresse oder auch Reisen, wie auch wir sie als Verband unternehmen.

### Welche Chancen bietet die verstärkte Zusammenarbeit?

Startups sind schnell in der Umsetzung eigener Ideen und können den Weg in Form eines Pivots auch komplett ändern. Sie entwickeln Produkte, die stark am Kunden und somit am Bedarf orientiert sind. Sie arbeiten in agilen Teams mit viel dezentraler Verantwortung. Der Mittelstand kann von dieser Agilität profitieren. Dieser wiederum ist stark im Vertrieb und hat viel Erfahrung bei der Internationalisierung. Er kennt sich aus mit Lieferanten und Produktionsprozessen. Dieses Netzwerk und dieses Know-how können für Startups sehr interessant sein. 



**Mirco Dragowski** war Mitglied der Bezirksverordnetenversammlung Tempelhof-Schöneberg und bis 2011 Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses. Seit dem Jahr 2013 ist er Geschäftsführer des Bundesverbandes Deutsche Startups e. V.

### Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Mittelstand und Startups beschreiben?

Das Verhältnis zwischen etabliertem Mittelstand und Startups ist nicht immer vorurteilsfrei: Unter den etablierten mittelständischen Unternehmen finden sich beispielsweise Inhaber von Traditionsunternehmen, die sich, aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und ihres Erfolgs, gegenüber Startups überlegen fühlen – und dies auch zum Ausdruck bringen. In den Startups, die sich gerne unkonventionell geben, werden dagegen oftmals die, aus ihrer Sicht, umständlichen Entscheidungsmechanismen im Mittelstand belächelt. Für eine gute Kooperation ist es jedoch wichtig, dass sich beide Seiten auf Augenhöhe begegnen.


### Welche Erfahrungen haben Sie in der Theorie und in der Praxis mit dem Thema „Zusammenarbeit von Mittelstand und Startup“ gemacht?

Für die Studie „Kooperation zwischen etabliertem Mittelstand und Startups“ haben wir im vergangenen Jahr verschiedene Experteninterviews geführt. Hierdurch haben wir vertiefende Einblicke in die Motive gewonnen, die Vor- und Nachteile der verschiedenen Kooperationsformen erkundet und potenzielle Hürden – sowohl aus Sicht der Mittelständler als auch aus der der Startups – identifiziert. Auf dieser Basis haben wir anschließend Handlungsoptionen für die Unternehmen und die Wirtschaftspolitik erarbeitet.

### Kennen Sie Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht Mittelständler und Startups gut zusammenbringen?

Aktuell müssen die Unternehmen vorrangig selbst aktiv am Markt nach attraktiven Kooperationspartnern suchen. In den vergangenen Jahren hat aber die Anzahl der Netzwerkveranstaltungen zugenommen, die Startups und den etablierten Mittelstand zusammenbringen – auch wenn sie nicht immer die Bedürfnisse beider Seiten gleichermaßen berücksichtigen. Ich kann mir aber gut vorstellen, dass angesichts der vielen Vorteile, die Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Startups bieten, mittelfristig bessere Angebote entstehen werden.

### Welche Chancen bietet die verstärkte Zusammenarbeit?

Kooperationen zwischen Startups und Mittelständlern werden vorrangig eingegangen, um Zugang zu fehlenden Fähigkeiten bzw. Ressourcen zu erhalten. Besonders erfolgsversprechend sind sie, wenn sie für beide Partner eine Win-win-Situation darstellen: So kann ein Startup, das eine konkrete Lösung für ein spezielles technisches Problem anbietet, im besten Fall vom Netzwerk des mittelständischen Unternehmens profitieren. Das etablierte Unternehmen gewinnt dagegen Expertise, die es selbst nicht besitzt bzw. aus Kostengründen nicht selbst aufbauen möchte. 



**Prof. Dr. Friederike Welter** ist Präsidentin des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn und Lehrstuhlinhaberin an der Universität Siegen für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management kleiner und mittlerer Unternehmen und Entrepreneurship.



# MITTEL STAND

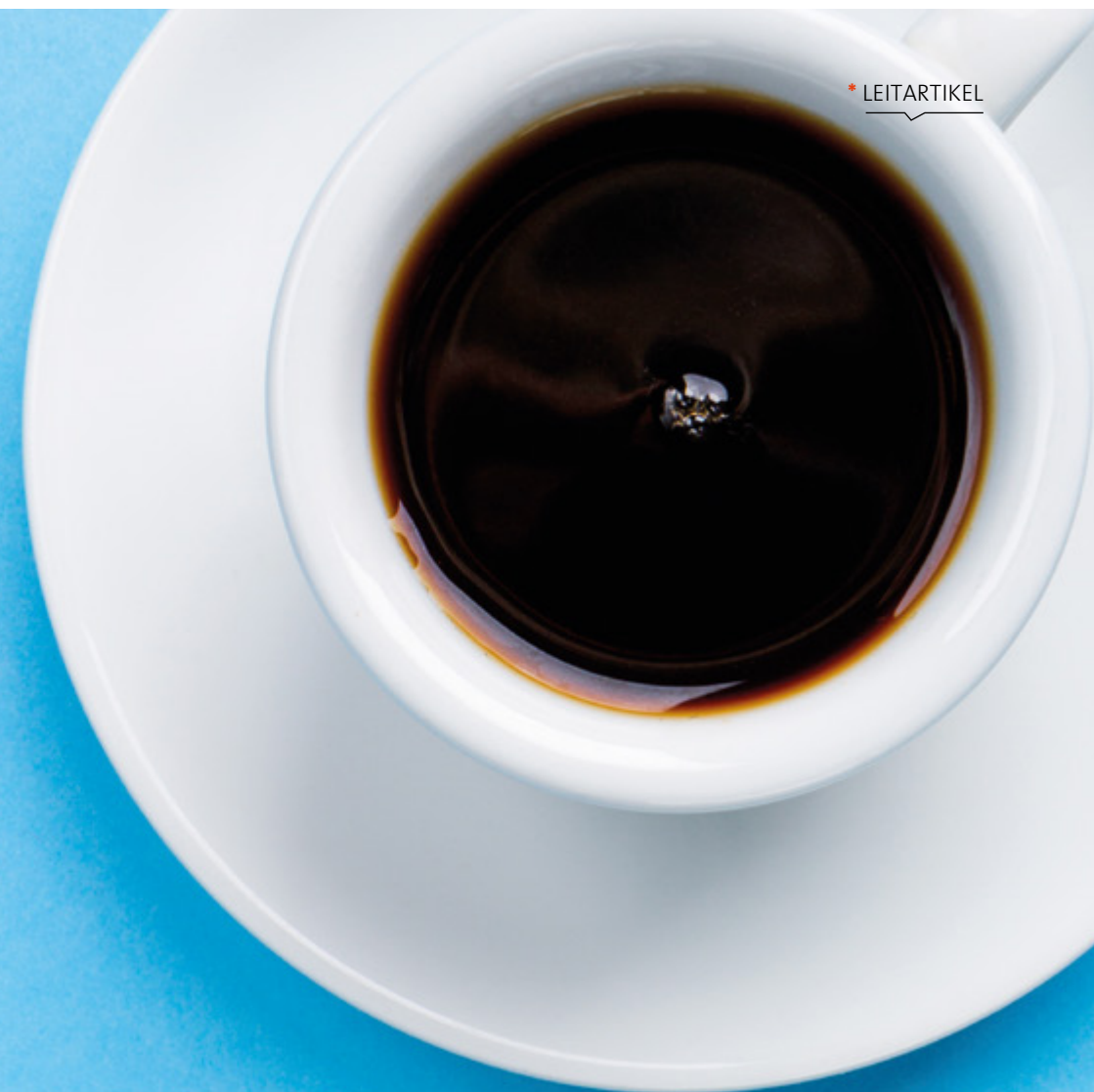
**VS.** Von Konkurrenz über Kooperation  
zu Kollaboration

# START UP



Autor

**Christof Starke** ist Fachbereichsleiter Gründung und Innovation  
im RKW Kompetenzzentrum. [starke@rkw.de](mailto:starke@rkw.de)



Gegensätze ziehen sich bekanntlich an. Doch wenn junge Unternehmen mit neuen Geschäftsideen auf einen Markt drängen, wird selbst ein etabliertes Unternehmen zum Platzhirsch. Wie eine Kollaboration entstehen kann, hängt von einer gekonnten Komposition ab.



Wirtschaftsförderer haben das Ziel, Unternehmensgründern den Einstieg in den Markt durch den Kontakt zu etablierten Unternehmen zu erleichtern. Dabei habe ich oft erlebt, dass sich etablierte Unternehmen in einer Konkurrenzsituation sehen und als zentrale Frage immer wieder auftaucht, warum man einem möglichen Konkurrenten helfen sollte, statt sich als Platzhirsch zu gebärden.

Die sich verändernde Marktsituation erzeugt jedoch Handlungsbedarf auf Seiten der etablierten Unternehmen: Wo vorher „Groß gegen Klein“ konkurrierte, kämpft heute „Schnell gegen Langsam“. Im Zuge der digitalen Transformation stehen aktuell viele Unternehmen vor der Herausforderung, Produktweiterentwicklungen schneller umzusetzen – dies betrifft nicht nur die Wertschöpfungskette und Prozesssteuerung, sondern auch das unternehmerische Geschäftsmodell. Genau an diesem Punkt sind Startups im Vorteil, da deren Geschäftsmodell auf Innovationsentwicklung, Schnelligkeit und Agilität beruht. Produktentwicklungen mit hoher Kundenorientierung und geringem Aufwand (Minimum Viable Product) sind das Ergebnis.

Doch es gibt einen Ausweg aus dem Dilemma: Kooperationen bieten etablierten Unternehmen gute Möglichkeiten, um ihre Produktivität zu steigern und den Anschluss in Richtung Digitalisierung nicht zu verlieren.

Für den Schritt von der Konkurrenz zur Kooperation, bis schließlich zur Kollaboration braucht es neben der Überzeugung beider Parteien aber auch Unterstützung von außen. Wirtschaftsförderer, Verbände und Beratungsunternehmen widmen sich dieser Aufgabe und entwickeln spannende Formate, um Mittelständler und Startups zusammenzubringen.

Betrachten wir die einzelnen Schritte sowie ihre Merkmale und mögliche Maßnahmen im Detail:

**Konkurrenz – Gegeneinander statt miteinander**

Konkurrenz ist nach Gabler Wirtschaftslexikon der Wettbewerb zwischen „mind. zwei Anbietern oder Nachfragern, die sich antagonistisch (im Gegensatz zu kooperativ) verhalten, d.h. durch Einsatz eines oder mehrerer Aktionsparameter ihren Zielerreichungsgrad zulasten anderer Wirtschaftssubjekte verbessern wollen“.

Ein gesunder Wettbewerb fördert üblicherweise die Produktqualität, sorgt für Vielfalt und wirkt sich auf die Preise aus – ein ungesunder Wettbewerb kann zu Monopolen führen, die Konkurrenten verdrängen und den Marktzutritt für neue Produkte verhindern.

**Kooperation – Vom Einzelgänger zum Teamplayer**

Eine „Zusammenarbeit unterschiedlicher Intensität, zeitlicher Dauer und Zielrichtung zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen“ kann als Kooperation verstanden werden (Gabler Wirtschaftslexikon).

Grundlage der Zusammenarbeit ist die Arbeitsteilung sowie die Nutzung von Synergien im Hinblick auf die Verfolgung eines gemeinsamen oder auch unterschiedlichen Ziels.

Laut der RKW-Studie „Mittelstand meets Startup“ ist der häufigste Kooperationsanreiz für Mittelständler die Erschließung neuer Technologien. Für Startups sind branchenspezifisches Know-how sowie der Zugang zu Ressourcen und einem großen Netzwerk der zentrale Mehrwert für die Zusammenarbeit.

Das Eingehen einer Kooperation klingt erst einmal nach einem Allheilmittel für Betriebe, die an Innovationsmangel oder fehlender Digitalisierung leiden. Tatsächlich muss eine Kooperation aber gut durchdacht sein und die unterschiedliche Arbeitskultur respektiert werden. Betrachtet man das Kooperationspotenzial allerdings hinsichtlich der Innovationsfähigkeiten und der Geschäftsmodellentwicklung, sind die Unterschiede in der Unternehmenskultur das verbindende, weil Vorteil bringende Element.

**Kollaboration – Vom Nutzen zum gemeinsamen Ziel**

Kollaboration ist die gemeinsame Gestaltung eines Prozesses, durch den ein für beide Partner gewinnbringendes Produkt entsteht.

Bei Mittelständlern und Startups kann die Kollaboration die jeweilige Arbeitskultur und Geschäftsstrategie bereichern. Die Kenntnisse und Strategie des jeweils anderen ergänzt die eigene Vorgehensweise und kann die Entwicklungs- und Umsetzungsdynamik, insbesondere in Bezug auf Produktinnovationen und Markterschließung, steigern. Ausschlaggebend für eine Zusammenarbeit sind nach der oben genannten RKW-Studie der per-

sönliche Kontakt und die Arbeit an einem gemeinsamen Ziel. Verglichen mit der Zusammenarbeit mit großen Konzernen, sind die Unternehmerpersönlichkeit und die kurzen Entscheidungswege bei Mittelständlern und Startups das verbindende Element.

**Komposition – Von der Zusammenstellung bis zur Zusammenarbeit**

Das Zusammenstellen und Zusammenfügen einzelner Teile nennt man Komposition. Ähnlich agieren auch Match-Maker am Markt. Diesen Vermittlern kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, denn sie schaffen die kulturelle Schnittstelle zwischen Mittelstand und Startup. Die Anzahl der inzwischen am Markt verfügbaren Formate nimmt stetig zu. Das bedeutet einerseits, dass mehr Unternehmen dieses Angebot nutzen, und andererseits, dass die Arten der Zusammenarbeit vielfältig sein können.

*Hier eine knappe Einsicht in die aktuellen Formate und Events für Mittelständler und Startups:*

- Die Workshop-Reihe „Startups meet Mittelstand“ des RKW Kompetenzzentrums nutzt das Prinzip des voneinander Lernens hinsichtlich der Entwicklung von Innovationen und Geschäftsmodellen. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 40 in dieser Ausgabe.
- Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) Bayern bietet mit dem Format „vdmameetsstartups“, in Form eines Speed-Datings, Impulse für eine erste Kontaktaufnahme. ([vdmameetsstartups.bneo.digital](http://vdmameetsstartups.bneo.digital))
- Die AiF Forschung Technik Kommunikation GmbH kooperiert mit dem Startup StartBoosters, um etablierten Unternehmen und Startups den Austausch zu ermöglichen und passende Schnittstellen zu erarbeiten. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 38 in dieser Ausgabe. ([www.startboosters.de](http://www.startboosters.de))
- Der Startup-Verlag NKF Media schlägt mit der Digitalisierungskonferenz NKF Summit die Brücke

mit einem Startup-Crashkurs für Corporates. ([nkf-summit.com](http://nkf-summit.com))

- Am 3. und 4. Juli 2018 veranstaltet der Mittelstandsverbund gemeinsam mit der Messe Köln die „Indicom“, eine Plattform für Startups, Jungunternehmer und Mittelständler. ([www.indicom.net](http://www.indicom.net))
- Ergänzend zu Formaten und Events schaffen auch dauerhafte Angebote einen Raum für Kollaborationen:*
- Das „Spielfeld digital hub“ ist ein Innovations- und Coworking-Labor für Startups, Unternehmen und Berater aus allen Bereichen der Wirtschaft, mit dem Fokus auf Digitalisierung. ([www.spielfeld.com](http://www.spielfeld.com))
  - Der Accelerator „Work Digital“ bietet ein dreimonatiges Programm für Startups und Mittelständler im Bereich B2B an, um langfristige Beziehungen zu schaffen, die auch über den Accelerator hinaus wirken. ([work-digital.de](http://work-digital.de))
  - Bei der Commerzbank-Tochter #openspace und Cologne Intelligence erhalten mittelständische Unternehmen operative Unterstützung zur digitalen Transformation. ([www.openspace.digital](http://www.openspace.digital))
  - Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft informiert die mittelständisch geprägte IT-Wirtschaft und fördert die Vernetzung sowie die Realisierung kooperativer Geschäftsmodelle. ([itwirtschaft.de](http://itwirtschaft.de))

Zielsetzung aller Initiativen ist die Förderung der Kollaboration und damit die Stärkung des Gründerökosystems. Dies schafft Raum für mehr Offenheit und Mut zur Zusammenarbeit, den beide Seiten gleichermaßen aufbringen müssen: Der Mittelstand muss sich auf junge Unternehmen und deren Handeln einlassen, Startups wiederum müssen sich dem Konkurrenten öffnen, um von dessen wertvollen Erfahrungen am Markt zu profitieren. So ist Kollaboration auf Augenhöhe möglich.



**Literaturtipps und Internetquellen**

Baharian, A.; Wallisch, M. (2017): Mittelstand meets Startup. Potenziale der Zusammenarbeit. RKW Kompetenzzentrum. Eschborn.

Löher, J.; Paschke, M.; Schröder, C. (2017): Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Startups. IfM-Materialien Nr. 258. Bonn.

Groß, W.: „Synergien zwischen Innovation und Marktmacht“. In: Computerwoche. 05.12.2017. [www.computerwoche.de/a/synergie-zwischen-innovation-und-marktmacht,3332055](http://www.computerwoche.de/a/synergie-zwischen-innovation-und-marktmacht,3332055).

Mecke, Dr. I. u.a.: „Wettbewerb“. In: Gabler Wirtschaftslexikon. 19.02.2018. [wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wettbewerb-48719](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wettbewerb-48719). Abgerufen am 25.03.2018.

Weerth, Dr. C.: „Kooperation“. In: Gabler Wirtschaftslexikon. 19.02.2018. [wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kooperation-39490/version-262897](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kooperation-39490/version-262897). Abgerufen am 05.04.2018.



# Von Gegensätzen profitieren

Wie Kooperationen zwischen Startup und etabliertem Mittelstand gelingen – darauf haben sich Dr. Christian Schröder und Jonas Löher am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn spezialisiert. Ihre Studie „Kooperation zwischen etabliertem Mittelstand und Startups“ zeigt auf, welche Kooperationsformen gut funktionieren.

Der zunehmende Digitalisierungstrend eröffnet insbesondere mittelständischen Unternehmen ganz neue Perspektiven, stellt sie aber zugleich auch vor große Herausforderungen. Die Chance, bestehende Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln oder Wertschöpfungsprozesse effizienter zu organisieren, steht wachsenden technologischen und organisatorischen Aufgaben gegenüber.

Die Kooperation mit einem Startup kann hier eine gute und effiziente Möglichkeit sein, diese Herausforderungen zu meistern, indem man sich in den relevanten Bereichen das nötige Know-how, den Erfahrungsschatz und die relevanten Technologien an Bord holt. Diese können sie jedoch bewältigen, wenn sie gezielt in den Bereichen mit Startups kooperieren, in denen ihnen selbst die nötige Erfahrung und/oder die notwendigen Technologien fehlen.

Bislang investierten vor allem große, börsennotierte Unternehmen – oft medienwirksam – in Startups, um von deren Innovationskraft zu profitieren. Angesichts dessen stellte sich für uns die Frage, ob es auch Kooperationsformen gibt, die sowohl für kleinere als auch für größere etablierte mittelständische Unternehmen interessant

sein könnten. Auf der Basis von Interviews mit Startup-Geschäftsführern, etablierten mittelständischen Unternehmen, Verbandsvertretern und Investoren haben wir daher sowohl mögliche Motive als auch Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen etablierten Mittelständlern und Startups untersucht. Dabei zeigte sich, dass Startups und etablierte mittelständische Unternehmen prinzipiell sehr gute Voraussetzungen für eine Kooperation mitbringen. Zunächst stellen beide inhabergeführte Unternehmensformen dar. Das bedeutet: Nicht nur das unternehmerische Denken und Handeln ist ähnlich, auch die Entscheidungswege sind aufgrund der meist flachen Hierarchien kürzer.

Die Inhaberstruktur allein motiviert jedoch per se etablierte mittelständische Unternehmen und Startups noch nicht, miteinander eine Kooperation einzugehen. Ein beiderseitiger Nutzen muss erkennbar sein, Ziele müssen gemeinsam effizienter erreicht werden können – erst dann wird eine Zusammenarbeit für die strukturell unterschiedlichen Geschäftspartner interessant. Dies setzt jedoch auch voraus, dass sich beide Partner offen und auf Augenhöhe begegnen und sich vertrauen können.



Motivation zur Kooperation für die Startups:

Wachstumsdruck

Viele Startups zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Produkte auf digitalen Märkten anbieten. Dadurch können sie ihre digitalen Güter/Dienstleistungen vervielfältigen, ohne dass sich die Produktionskosten dafür erhöhen. Infolgedessen sind sie auf hohe Wachstumsraten angewiesen, damit sie für ihre Kunden durch sogenannte Netzwerkeffekte einen möglichst hohen Nutzen erzeugen können und um nicht von ihren Mitbewerbern irgendwann überholt zu werden. Hierfür sind sie allerdings auf Finanzkapital angewiesen, das ihnen aufgrund ihres innovativen Geschäftsmodells und den damit verbundenen Risiken häufig von den Finanzinstitutionen verweigert wird. Ein Kundenstamm von etablierten mittelständischen Unternehmen erhöht die Finanzierungschancen. Mindestens genauso wichtig ist aber auch, vom Netzwerk, von den branchenspezifischen Erfahrungen sowie von den Produktionsmitteln des etablierten Mittelständlers im Rahmen einer engen Zusammenarbeit profitieren zu können.

Motivation für den etablierten Mittelstand:

stetiger Innovationszwang

Im Gegensatz zu Startups verfügen etablierte mittelständische Unternehmen in der Regel über ein breites Netzwerk und haben ihre Position am Markt gefunden. Ihre Unternehmensprozesse laufen nach erprobtem Schema ab – zumindest solange, bis Aufgaben zeitnahe Lösungen fordern, um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Das Beispiel „Digitalisierung“ zeigt dabei, dass solche Herausforderungen ihnen Kompetenzen abverlangen, deren finanziellen Umfang sie unter Umständen ebenso wenig abschätzen können, wie den tatsächlichen Technologiebedarf. In solchen Fällen ist eine Kooperation hilfreich, da sich die etablierten mittelständischen Unternehmen die notwendige Expertise und Technologie über ihren Partner in einem finanziell überschaubaren Rahmen sichern können. Oder wie es ein Interviewpartner formulierte: Durch eine Partnerschaft „bekommen wir eine wirkliche Expertise ins Unternehmen, die wir selbst nicht mitbringen können und die wir nicht aufbauen können und wollen“.

Modelle der Zusammenarbeit und ihre Vorteile

Modelle	Startup	Etablierter Mittelstand
<b>Kooperationsmodelle</b> (Teilen von Ressourcen, gemeinsame Projekte oder Partnerschaften)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Steigerung der Ressourcenverfügbarkeit</li><li>– Erhöhung der Wachstumschancen durch Marktzugang</li><li>– Teilen von Kosten und Risiken</li><li>– Reputationsaufbau</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch den Zugang zu neuen Technologien</li><li>– Teilen von Kosten und Risiken</li><li>– Erhöhung der Innovationsfähigkeit bzw. Innovationskultur</li><li>– Vorteile durch die Agilität des Startups</li></ul>
<b>Investitionsmodelle</b> (Inkubator- oder Acceleratorprogramme, Corporate Venture Capital, Ausgründungen, Akquisition)	<ul style="list-style-type: none"><li>– Bereitstellung von Finanzkapital</li><li>– Ausbau von Know-how und Netzwerken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Erschließung neuer Märkte und Technologien</li><li>– Zugang zu talentierten Fachkräften</li></ul>

Quelle: IfM Bonn

Literaturtipps

Bannerjee, S.; Bielli, S.; Haley, C. (2016): Scaling Together. Overcoming Barriers in Corporate-Start-up Collaboration. Nesta. London.

Deloitte (2017): Shake it up. Kooperationen zwischen Mittelstand und Startups.

Löher, J.; Paschke, M.; Schröder, C. (2017): Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Startups. IfM-Materialien Nr. 258. Bonn.

Mocker, V.; Bielli, S.; Haley, C. (2015): Winning Together. A Guide to Successful Corporate-Start-up Collaborations, Nesta. London.

Maßgeschneiderte Kooperationsform

Es gibt eine Vielzahl von Formen, wie Startups und etablierte mittelständische Unternehmen miteinander kooperieren können. Die Palette reicht dabei von gemeinsamen Projekten bis hin zu Entwicklungspartnerschaften. Joint Ventures und Inkubator- oder Acceleratorprogramme, die teilweise mit der Übertragung von Unternehmensanteilen einhergehen, sind in der Regel nur von größeren, eigentümergeführten Unternehmen finanziell zu bewältigen. Die konkrete Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung – und somit auch die Intensität der Kooperation sowie die Vertragsgestaltung – sind im Wesentlichen von den jeweiligen Zielen abhängig. Dabei spielen auch Aspekte, wie die Unternehmerpersönlichkeit, regionale Distanz, bestimmte Branchenspezifika, aber auch die unterschiedliche Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Ebenso bestimmt die Schnittmenge der Interessen die Form bzw. Intensität der Zusammenarbeit.

Zudem ist die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen des potenziellen Kooperationspartners seitens des Startups eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg der Partnerschaft. Nur so kann es dem Partner auch

nachvollziehbar den konkreten Mehrwert und Vorteil, den eine Kooperation mit ihm bietet, aufzeigen. Ferner sollten die Mitarbeiter des Startups Verständnis für die oftmals komplexeren Entscheidungsmechanismen des etablierten Kooperationspartners mitbringen.

Das mittelständische Unternehmen sollte im Gegenzug darauf achten, dem potenziellen Partner nicht mit einem Überlegenheitsgefühl und festgelegten Vorstellungen zu begegnen. Mit anderen Worten: Beide Partner müssen aktiv und vorbehaltlos aufeinander zugehen – oder wie es einer unserer Gesprächspartner formulierte: Es muss zunächst „an der Passung gearbeitet werden. (...) Das ist das, was etablierte [mittelständische Unternehmen] nicht so kennen, weil sie in so einer Einkäufermentalität stecken: ‘Ich brauche eine Schraube, die zum Gewinde passt’. Ein Startup ist da offener: ‘Wenn ihr m4 braucht, dann machen wir m4.’“ Die Schnittmenge der unterschiedlichen Interessen bestimmt die Form bzw. Intensität der Zusammenarbeit. Letztlich hat sie aber auch Einfluss auf den Erfolg der Kooperation. □



Autoren

**Dr. Christian Schröder** ist Projektleiter am Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn. Gemeinsam mit seinem Team beschäftigt er sich u. a. mit dem Thema der Digitalisierung im Mittelstand. [presse@ifm-bonn.org](mailto:presse@ifm-bonn.org)

**Jonas Löher** forscht am IfM Bonn u. a. über innovative Gründungsformen und Finanzierungsarten im Mittelstand. [presse@ifm-bonn.org](mailto:presse@ifm-bonn.org)





# Überschaubares Risiko, große Chancen

„Wir haben überhaupt keine Angst vor Startups“ sagt Florian Feddeck, der für Schleicher Electronic den Startup-Inkubator sizzl aufgebaut hat. Wie das 80 Mann starke mittelständische Unternehmen die Zusammenarbeit mit Startups organisiert, hat er uns im Gespräch erläutert.

Mit Startups arbeitet Schleicher schon seit zehn Jahren zusammen – auch wenn der Begriff damals für junge innovative Technologieunternehmen noch nicht gebräuchlich war. Alles begann mit einem jungen Unternehmen aus Bayreuth, das nach einem Partner suchte, der für eine mechanische Anlage eine intelligente Elektronik entwickelt. Schleicher übernahm sowohl die Entwicklung als auch die Fertigung dieser Steuerung. Daraus entstand schlussendlich eine langfristige, lohnende Geschäftsbeziehung für beide.

*„Es gibt ja nicht nur die großen Unicorns, also Softwareunternehmen wie Facebook, sondern auch ganz viele Hardware-Startups, die Expertise in ihrem Kernprodukt haben, aber Unterstützung bei der Elektronik brauchen.“ (Florian Feddeck)*

Aus dieser Entwicklung und der Beobachtung, dass vielen Gründern die Expertise fehlte, Hardware-Produkte bis zur Serienfertigung zu entwickeln und dabei z. B. auch Zertifizierungen und Sicherheitsprüfungen wie beispielsweise die CE-Kennzeichnungspflicht zu berücksichtigen, entstand die Idee, sizzl zu gründen. sizzl bietet keine klassischen Accelerator- oder Inkubatorprogramme an: Es gibt kein formales Mentoring und Schleicher übernimmt auch keine Geschäftsanteile der Startups. Die Idee ist vielmehr, durch das Angebot kosten-

günstiger Entwicklungsleistungen entstanden, Startups langfristig als Kunden zu gewinnen und so von ihrem Wachstum zu profitieren. Seit vier Jahren bietet Schleicher daher im Rahmen von sizzl Hardware-Startups, verschiedene Unterstützungsmaßnahmen bei der Weiterentwicklung von Prototypen bis zur Serienreife an:

— **Design Review:** Geprüft wird, ob das Produkt die Anforderungen an die notwendigen Produktzertifizierungen erfüllt und wie es verändert werden kann, um es möglichst kostengünstig zu produzieren. Außerdem wird die Stückliste der benötigten Bauteile so optimiert, dass die Lieferzeiten möglichst gering ausfallen und Lieferengpässe vermieden werden können. In der Elektronikindustrie sind die Lieferzeiten oft lang – und ohne Bauteile kann nicht produziert werden. Ein großes Risiko für Hardware-Startups und ihre Investoren(!).

— **Prototyping und Null-Serie:** Diese Maßnahmen laufen bereits auf Serienmaschinen. Dazu hält Schleicher Slots in seinen eigenen Produktionsabläufen vor. So ist es auch den Mitarbeitern – vom Produktionsleiter bis zum Maschinenführer – möglich, Feedback zur Entwicklung in den sizzl-Projekten zu geben.

— **Serienproduktion:** Das schließt, neben dem Bestücken von Leiterplatten und der Endmontage, auch die Verpackung und den Versand, beispielsweise an Online-Händler, ein.

— **Büroflächen:** Diese sind nicht vom eigentlichen Unternehmen abgegrenzt, sondern liegen Tür an Tür zur eigenen Entwicklungsabteilung. Auch Küche und Pausenraum werden gemeinsam genutzt. Das fördert den Austausch zwischen Mitarbeitern und Startups und ermöglicht, sich bei Problemen auch einmal informell weiterzuhelfen – und das ist auch durchaus erwünscht.

## Über Schleicher Electronic Berlin

Das Traditionsunternehmen fertigt seit 1937 Sicherheits-Relais am Standort Berlin. In den 80er Jahren kamen dann computerprogrammierbare Steuerungen hinzu und in den letzten fünf Jahren wurde der Bereich Engineering und Manufacturing Services aufgebaut. Für den Mittelständler, der mit seinen über 80 Mitarbeitern ca. 10 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet, gehört die Anpassung an die Herausforderungen neuer Technologien demnach zum Geschäft. [www.schleicher.berlin](http://www.schleicher.berlin)

*„Die Startups bringen eine unglaubliche Product-Passion mit – das beeindruckt auch unsere Kollegen.“ (Florian Feddeck)*

Die Ressourcen, die Schleicher in sizzl investiert, sind dabei überschaubar: 600 m<sup>2</sup> Bürofläche und einen Teil der Arbeitszeit von Florian Feddeck und einer Kollegin, die neben ihren regulären Aufgaben Startups für sizzl akquirieren und die so entstehenden Projekte organisieren. Für die Akquise nutzt sizzl im Wesentlichen das Netzwerk, den der Standort Berlin bietet: „Es macht für uns im Augenblick keinen Sinn, einen professionellen Anbieter zu nutzen, der uns eine Long-List von potenziellen Startups für Kooperationen zusammenstellt. Durch unser eigenes Netzwerk kommen zahlreiche interessante Projekte zu uns“, erklärt Florian Feddeck. Und wirtschaftlich ist sizzl auch erfolgreich. Nach eigenen Angaben erwirtschaftet Schleicher inzwischen zehn Prozent seines Umsatzes durch die Unternehmen, die mit sizzl zusammenarbeiten.

*„Dieses Konzept ist für den Mittelstand wirklich gangbar: Ich habe ein überschaubares Risiko, aber die Chance, mich sehr früh an innovativen Projekten zu beteiligen.“ (Florian Feddeck)*

Mit Florian Feddeck sprach Dr. Kai Morgenstern, RKW Kompetenzzentrum.

Florian Feddeck ist kaufmännischer Leiter (ppa.) und Manager Strategy & Innovation bei der Schleicher Electronic Berlin GmbH. [Florian.Feddeck@schleicher.berlin](mailto:Florian.Feddeck@schleicher.berlin)

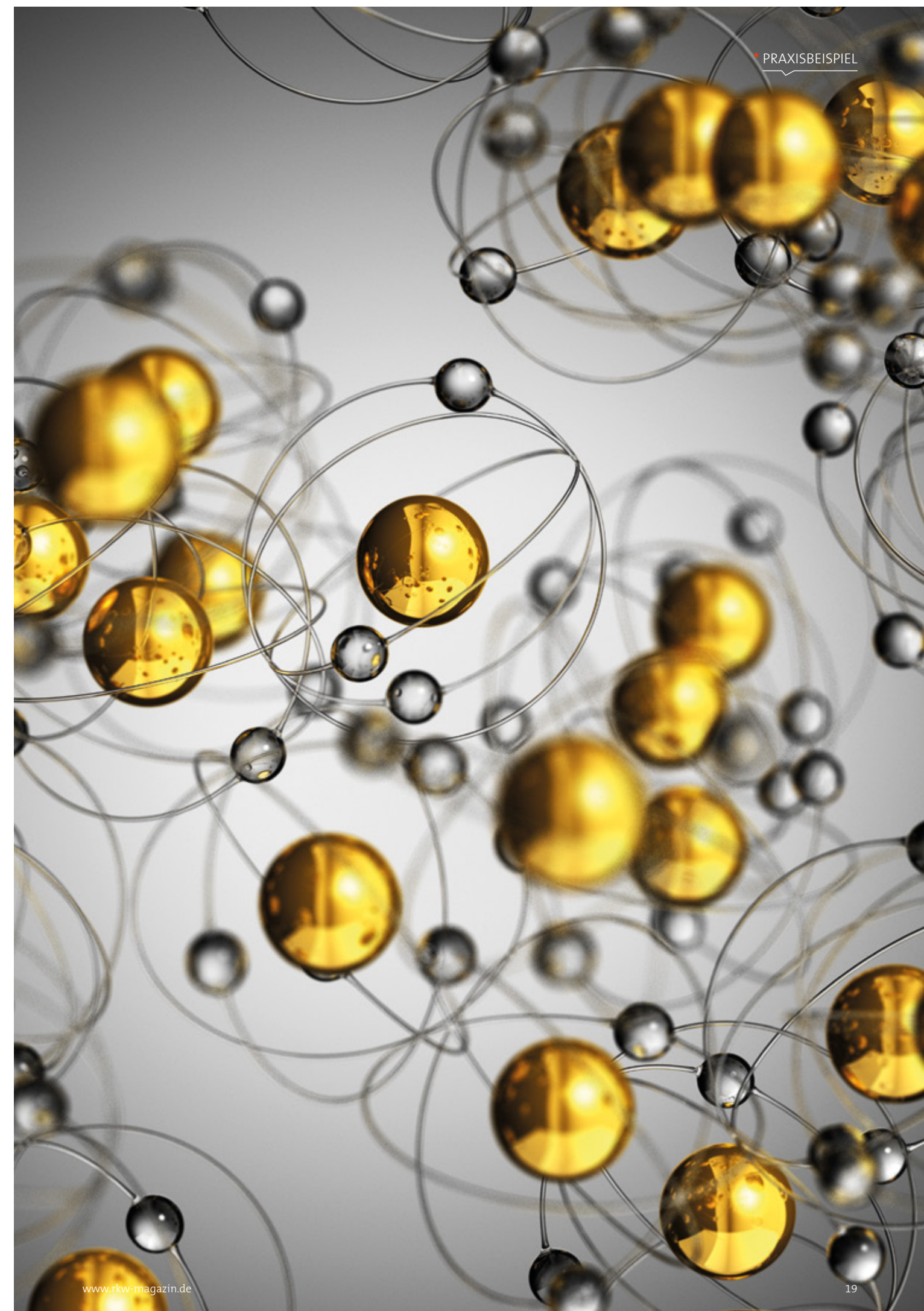


## „Einfach mal miteinander reden“

Wie ein Kosmetikhersteller  
und ein Technik-Startup zusammenfanden

Unterschiedlicher können zwei Unternehmen kaum sein:

Babor, ein traditionsreiches Familienunternehmen und Marktführer im Bereich Depotkosmetik und Picavi, damals ein Startup in der Entwicklungsphase eines Kommissioniersystems per Datenbrille, gingen eine Kooperation ein. Im gemeinsamen Interview erzählen Horst Robertz, Geschäftsführer von Babor, und Johanna Bellenberg, Director Marketing and Communications bei Picavi, wie die beiden Unternehmen zusammengefunden haben und welche Vorteile eine solche Partnerschaft hat.





### Frau Bellenberg, Herr Robertz, wie kam es zu der Zusammenarbeit?

*Johanna Bellenberg:* 2013 hatten wir eine sehr intensive Entwicklungszeit und waren auf der Suche nach einem Partner, der uns dabei unterstützen kann. Wir wollten unser Produkt erst auf den Markt geben, wenn es vorher ausreichend getestet wurde.

*Horst Robertz:* Ich habe Herrn Franke, Geschäftsführer von Picavi, vor circa sechs Jahren zufällig im Rahmen einer IHK-Veranstaltung kennengelernt. Den Gedanken, mit Datenbrillen zu kommissionieren, was es bis dahin so noch nicht gab, fand ich sehr spannend. Da haben wir uns länger in die Augen geschaut und uns gesagt, das könnte eine gute Zusammenarbeit werden.

### Und warum sind Sie die Partnerschaft eingegangen, obwohl Sie so unterschiedliche Produkte haben, Herr Robertz?

*Horst Robertz:* Wir sind ein komplett produzierendes Unternehmen, d.h. wir haben die gesamte Supply Chain hier bei uns im Haus und stehen, auch was die Logistik betrifft, unter entsprechendem Kostendruck. Die Zusammenarbeit mit Picavi war für uns nur von Vorteil: Wir hatten wenig bis kein Risiko, denn ich hatte bereits ein funktionierendes Kommissionierungssystem für unser Lager. Das Schlimmste, das hätte passieren können, wären ein paar Monate Arbeit umsonst und die Rückkehr zum alten System gewesen.

### Welche konkreten Vorteile brachte die Entwicklungspartnerschaft mit sich?

*Johanna Bellenberg:* Picavi startete mit drei Personen, jetzt sind wir 30 und wachsen stark. Das hat auch mit der Entwicklungspartnerschaft zu tun. Babor wurde sehr oft als Referenzkunde genannt und natürlich wollen sich andere das System erstmal anschauen, ob es wirklich läuft. Mit so einem starken Partner war das wirklich ein super Start für uns.

*Horst Robertz:* Ein Produkt in den Markt reinbringen und als Erster von der Technologie zu profitieren, da hatten wir glücklicherweise das richtige Gespür. Wir konnten eine Zeitersparnis von über 18 Prozent im Vergleich zum konventionellen System messen. Das ist enorm.

### Was können Sie uns über die Zusammenarbeit von Mittelstand und Startup verraten? Welche Unterschiede gibt es hier?

*Johanna Bellenberg:* Von unserer Seite war es eine Chance, das Produkt am Markt zu testen, alle möglichen Dinge auszuprobieren und Input zu bekommen. Viele haben diesen Luxus nicht, das Produkt live am Kunden zu testen. Man ist sehr dankbar für einen Partner, mit dem man offen sprechen kann und der Geduld mitbringt.

Am Ende sind es die Partnerschaft und das beiderseitige Vertrauen, welche zum Erfolg beitragen. Natürlich hat man als kleines Unternehmen erstmal Angst, gekauft zu werden oder die Idee geklaut zu

bekommen. Gerade wenn man ganz am Anfang steht. Ohne ein entsprechendes Miteinander scheitern viele, deshalb schätzen wir diese Zusammenarbeit sehr.

#### Über Picavi

Das Startup wurde 2013 (früher mit dem Namen Logcom) von Dirk Franke und Prof. Dr. Alexander Voß gegründet. Bis 2015 hatte Picavi seine Datenbrille zur marktreifen Lösung entwickelt. 2016 wurde dem Startup der „Innovationspreis IT“ im Bereich „Industrie & Logistik“ verliehen. Die Pick-by-Vision-Lösung von Picavi ermöglicht die konsequente visuelle Führung über Datenbrillen – etwa während des gesamten Kommissionierungsprozesses – und maximiert damit die Produktivität. Gleichzeitig haben die Lagerarbeiter beide Hände frei für ihre primäre Arbeit. Große Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen setzen Picavi mittlerweile im Echtbetrieb ein. [www.picavi.com](http://www.picavi.com)

*Horst Robertz:* Ganz generell ist es immer etwas risikoreicher, mit einem Startup zusammenarbeiten als mit einem etablierten Unternehmen. Rückblickend hatte die Zusammenarbeit drei wesentliche Vorteile:

Die Schnelligkeit von Startups: Das war bei unserer Zusammenarbeit ein ganz wichtiger Faktor. Picavi war eine kleine Firma mit sehr kurzen Dienstwegen. Das ist das, was wir als Mittelständler wirklich brauchen. Somit konnten wir das Projekt in einer sehr kurzen

Zeitspanne durchbringen. Mit einem großen und etablierten Softwareanbieter hätten wir bei einem konventionellen Projekt mindestens die dreifache Zeit benötigt.

#### Über Babor

Das Familienunternehmen wurde in den 50er Jahren durch Dr. Michael Babor gegründet. Grundlage war das von ihm entwickelte und patentierte Wirkstoff HY-ÖL (eine Wasser-Öl-Emulsion). In den frühen 2000ern änderte Babor seinen Markenauftritt und zählte, neben B2B-Kunden, nun auch Endverbraucher zu seiner Zielgruppe. Aktuell wird das Unternehmen in dritter Generation von der Gründerfamilie geleitet.

[www.babor.com](http://www.babor.com)

Dann das Mindset von Startups: Wenn man in kleinen motivierten Teams arbeitet, fühlt sich jeder universell verantwortlich. Es wird weniger in Abteilungen und Zuständigkeiten gedacht, sondern einfach mitangepackt. Diese „Ärmel hochkrempeln“-Mentalität, gepaart mit Pragmatismus gefällt mir sehr gut. Außerdem sind Startups viel offener, „Thinking out of the box“ ist hier das Stichwort. Es wird über Möglichkeiten nachgedacht, die etablierte Unternehmen gar nicht erst in Erwägung ziehen würden.

Der Spaßfaktor ist der dritte und vielleicht eher weiche Faktor, den man aber nicht unterschätzen darf. Als ich mitbekam, welche (mediale) Resonanz unser Projekt hervorgebracht hatte, war ich

positiv überrascht. Das war auf der einen Seite sehr anstrengend, weil wir vor lauter Besuch von Fernsehsendern und DAX Konzernen kaum zum Arbeiten kamen, aber auf der anderen Seite war es ein Riesenerfolg. Ich habe mich sehr für Picavi gefreut und auch wir konnten davon profitieren.

### Nach Ihren Erfahrungen mit Picavi, Herr Robertz, würden Sie in Zukunft auch mit Startups aus Ihrer Branche zusammenarbeiten?

*Horst Robertz:* Ja, wir haben auch schon Projekte in der Vergangenheit umgesetzt. Das finde ich sehr reizvoll.

### Frau Bellenberg, nun haben Sie ja auch mit größeren Kunden zu tun. Wie gestaltet sich da die Zusammenarbeit?

*Johanna Bellenberg:* Früher war unsere größte Angst, dass es uns in einem Jahr nicht mehr geben könnte. Doch wir sind stark gewachsen und mit über 50 Kunden auf einem guten Weg weiter zu wachsen. Somit kann man uns nicht mehr so einfach Konkurrenz machen. Außerdem haben wir die gesamte Expertise im Bereich Datenbrille und Logistik im Haus und haben uns als Marktführer etabliert. Das lässt uns selbstbewusst den großen Konzernen gegenüberreten.

### Zum Abschluss: Was können Sie Mittelständlern und Startups mit auf den Weg geben?

*Horst Robertz:* Einfach mal miteinander reden! Wer sich in der Branche auskennt, lernt Leute ken-

nen, egal ob auf einer Messe oder einem anderen Event. Sehr selten meldet sich ein Startup proaktiv bei mir. Ich würde mir wünschen, dass mehr Startups den aktiven Weg zum Mittelstand suchen und umgekehrt.

*Johanna Bellenberg:* Startups haben oft Angst, dass ihre Idee geklaut oder das Unternehmen aufgekauft wird. Hier ist Mut zur Offenheit und Offensive auf beiden Seiten gefragt! Ich glaube, dass man Situationen schaffen kann, von denen beide Parteien profitieren. Picavi und Babor sind ein Beispiel dafür, dass so eine Kooperation gut gehen kann. ☐

Mit Johanna Bellenberg und

Horst Robertz sprachen Alexandra Koch und

Dr. Kai Morgenstern, RKW Kompetenzzentrum.

**Johanna Bellenberg** ist seit zwei Jahren Director Marketing and Communications bei Picavi.  
[info@picavi.com](mailto:info@picavi.com)

**Horst Robertz** ist seit zehn Jahren Geschäftsführer der Babor GmbH & Co. KG.  
[service@babor.de](mailto:service@babor.de)



# Eine Lösung für Kleine und Große

TWS hat das Startup CargoSteps gegründet und vermarktet dessen Trading-App auch an Mitbewerber



„Das Unternehmen überzeugte die Jury durch seinen Ansatz, Spediteure und Kurierdienste effizienter, nachhaltiger und umweltfreundlicher zu machen. Damit trägt ein Frankfurter Unternehmen entscheidend dazu bei, unsere Logistikbranche zu verändern.“ So begründete Frankfurts Oberbürgermeister Peter Feldmann die Entscheidung der Jury, den Frankfurter Gründerpreis 2017 an das 2015 gegründete Startup CargoSteps zu verleihen. Das Gründerteam um Rachid Touzani hat eine App-Lösung entwickelt, die es kleinen und mittelgroßen Speditionen, Kurierdiensten und ihren Kunden ermöglicht, jederzeit den aktuellen Status ihrer Lieferung zu ermitteln und noch einiges mehr.

**Herr Touzani, wie kamen Sie auf die Idee – und warum ist das innovativ? Tracking-Systeme sind doch bereits bei den großen Logistikunternehmen im Einsatz?**

*Rachid Touzani:* In der Tat haben große Unternehmen wie UPS, DHL oder FedEx ihre eigenen Tracking-Lösungen. Aber das sind interne, isolierte Lösungen, zumeist verbunden mit teurer Hardware wie Handscannern oder Einbauten in Fahrzeuge. Für kleinere Logistikunternehmen, die öfter mit Subunternehmern zusammenarbeiten, gab es bis jetzt keine offene Lösung. Das weiß ich deshalb, weil ich für meine 2007 gegründete Logistikfirma T World Service (TWS) so etwas gesucht habe. TWS ist im Kuriergeschäft mit Ersatzteilen aktiv, das bedeutet, wir holen beispielsweise Luftfracht am Flughafen ab und liefern die Teile dorthin, wo sie benötigt werden – in der Region ebenso wie europaweit. Da wollen die Kunden natürlich häufig wissen, wo ihr Ersatzteil gerade unterwegs ist, wann es ankommt und so weiter. Vor der Entwicklung von CargoSteps haben wir diese Kundenanfragen per Mail oder Telefon bearbeitet. Durch den Einbau von GPS in die Fahrzeuge konnten wir zwar den jeweiligen Standort der Teile tracken, aber nicht feststellen, wann sie angekommen sind, wer die Fracht angenommen hat und andere Informationen, die im Zuge der Digitalisierung immer selbstverständlicher werden. Da haben wir beschlossen, eine entsprechende Lösung zu finden.

**Warum haben Sie nicht einfach einen App-Dienstleister damit beauftragt, sondern ein Startup gegründet?**

Anfangs haben wir uns schon einige Angebote eingeholt, von Freelancern ebenso wie von etablierten App-Entwicklungsunternehmen oder Anbietern von Transport Management Systemen (TMS). Letztendlich haben wir uns gegen eine externe Lösung entschieden, da wir der Meinung sind, dass eine für uns passende Lösung in Bewegung bleiben, sich neuen Anforderungen stellen und mitwachsen muss. Mit einem externen Dienstleister ist man da weniger flexibel. Also haben wir unser Logistik-Know-how mit dem entsprechenden IT-Know-how zusammengebracht und die offene App-Lösung CargoSteps entwickelt. Unser großer Vorteil: Wir konnten die Funktionalität direkt bei TWS testen und bis zur Marktreife optimieren. Wir haben dafür ein separates Unternehmen gegründet, weil wir überzeugt sind, dass diese Lösung für viele Logistikunternehmen in allen Größen interessant ist. Durch ihre Offenheit ermöglicht sie die Zusammenarbeit vieler verschiedener Firmen. Inzwischen nutzen bereits 665 Kunden diese App und können jederzeit verfolgen, welches Frachtstück gerade wo von wem transportiert wird, mit welcher Geschwindigkeit, auf welcher Route, wann es übergeben wird und an wen. Ein Algorithmus sorgt auch dafür, dass der Logisti-

ker Leerfahrten vermeidet, indem die Anwendung Lieferaufträge vorschlägt, die auf der Route seiner Rückfahrt liegen. Immer mehr TMS-Anbieter empfehlen unsere App auch bereits ihren Kunden. Ich denke, wir haben mit CargoSteps wirklich einen Bedarf getroffen.

## Über CargoSteps

Gemeinsam mit Thomas Anyz, Moritz Friedemann Jäger und Murat Karakaya gründete Rachid Touzani die CargoSteps GmbH & Co. KG. Neben mehreren erfolgreichen Preisen, wie dem Frankfurter Gründerpreis, dem Nachwuchspreis „Frankfurter Sprungfeder“ für die beste Newcomer Marke 2017 und dem GFFT Award for Best Startup erhielt CargoSteps auch eine zweijährige Förderung im HOLM (House of Logistics & Mobility) in Frankfurt am Main. [www.cargosteps.com](http://www.cargosteps.com)

**Durch Ihre Unternehmungen arbeiten Sie sowohl mit mittelständischen als auch mit großen Unternehmen zusammen. Gibt es da für Sie einen Unterschied in der Zusammenarbeit?**

Ähnlich sind sie sich darin, dass sie versuchen, in der Zusammenarbeit mit einem Startup die Richtung zu bestimmen. Etwas gesprächsbereiter zeigt sich der Mittelstand; hier ist durch kürzere Abstimmungswege auch mehr Flexibilität gegeben. Wobei man bei der

Einführung von Innovationen auch hier Widerstände zu überwinden hat. Das haben wir interessanterweise auch bei der Einführung von CargoSteps bei TWS, unserer eigenen Logistikfirma, gemerkt. Es hat ein bisschen gedauert, bis alle erkannt haben, wie viel effektiver und einfacher man mit der neuen Lösung arbeiten kann.

**Wie sehen Sie die weitere Entwicklung von CargoSteps? Fühlen Sie sich noch als Startup?**

Ein Startup sind wir insofern, als wir mit einer bedarfsorientierten Innovation an den Markt gegangen sind, die skalierbar ist und Wachstumspotenzial besitzt. Wir haben in der Gründerszene Auszeichnungen bekommen und an Accelerator Pitches teilgenommen, zum Beispiel von Rocket Space in San Francisco. Auch unser neuer Sitz hier im HOLM (House of Logistics & Mobility) mitten in einem innovativen Gründerökosystem, unterstreicht unseren Startup-Charakter. Aber in der Tat möchten wir uns auf der nächsten internationalen Leitmesse unserer Branche, der transport logistic 2019, stärker als Unternehmen mit einer innovativen, aber bereits erprobten und sicheren Lösung präsentieren. 

Mit Rachid Touzani sprach  
Dr. Kai Morgenstern, RKW Kompetenzzentrum.

**Rachid Touzani** ist Inhaber eines mittelständischen Logistikunternehmens und gründete 2015 das Startup CargoSteps.  
[info@cargosteps.com](mailto:info@cargosteps.com)







**Hauptberuflich bin ich Gründer**  
Serial Entrepreneur und Investor  
Christian Vollmann ist an 40 Startups beteiligt  
und offen für die Zusammenarbeit mit  
Mittelständlern

Christian Vollmann ist  
Gründer von [nebenan.de](https://nebenan.de)  
und bringt Menschen aus  
der Nachbarschaft  
zusammen.

Als Netzwerkexperte,  
Serial Entrepreneur und  
Serial Investor macht er sich  
gerade in der Startup-Szene  
einen Namen. Ob er findet,  
dass Startups und  
Mittelständler zusammenge-  
hören und miteinander,  
statt nebeneinander  
existieren können, darüber  
haben wir mit ihm  
gesprachen.

**Herr Vollmann, als Serial Investor  
haben Sie schon einige Startups  
begleitet. Wie viele waren das  
bislang?**

*Christian Vollmann:* Ich war seit  
2005 in gut 70 Beteiligungen in-  
volviert. In den 13 Jahren hatte ich  
zehn erfolgreiche Exits und circa 20  
Insolvenzen. Somit bleiben etwa 40  
aktive Beteiligungen.

*Bei uns treffen sich Jung und Alt,  
Hartz-IV-Empfänger und Anwalt  
– wir sind schichten-, herkunfts-  
und altersübergreifend.*

**Das ist eine ganze Menge.  
Kümmern Sie sich um alle Beteili-  
gungen mit gleicher Intensität?**

Ganz automatisch kümmert man  
sich stärker um die, die einem  
mehr am Herzen liegen und andere  
laufen auch gut, ohne eine inten-  
sive Betreuung. So verteile ich dann  
meine Ressourcen. Als Business  
Angel hilft man viel am Anfang ei-  
ner Gründung, später kommen In-  
vestoren hinzu und übernehmen  
die Betreuung. Hauptberuflich bin  
ich aber Gründer, Business Angel  
ist nur eine Nebentätigkeit. Der-  
zeit kümmere ich mich um meine  
eigene Gründung: nebenan.de mit  
45 Angestellten. Ein Nachbar-  
schaftsportal, in dem sich Men-  
schen aus der näheren Umgebung  
online treffen können.

**Was ist das Besondere an  
Ihrem Unternehmen?**

Wir sind ein Social-Impact-Startup  
mit einem Hybridmodell. Wir hat-  
ten uns am Anfang überlegt, ob  
wir als „non-profit“ – ähnlich wie  
Wikipedia – oder „for-profit“ grün-  
den. Schlussendlich haben wir  
uns entschieden, beides zu ma-  
chen. Als „for-profit“ können wir  
ein Geschäftsmodell entwickeln,  
Investorengelder einsammeln und  
die lokalen Werbetreibenden einbin-  
den. Gleichzeitig haben wir als „non-  
profit“ eine 100 Prozent gemein-  
nützige Tochterstiftung, die sich  
durch Spenden finanziert und das  
Ziel hat, den nachbarschaftlichen  
Zusammenhalt zu stärken.

Als chronologischer Nachrichten-  
feed aus der Nachbarschaft ist ne-  
benan.de der Gegenentwurf zur  
Filterblase: Was in der Nachbar-  
schaft passiert, wird chronologisch  
angezeigt und nicht gefiltert. Bei  
uns treffen sich Jung und Alt, Hartz-  
IV-Empfänger und Anwalt – wir  
sind schichten-, herkunfts- und al-  
tersübergreifend. Somit erreichen  
wir das, was wir wollen: Eine Gesell-  
schaft, die miteinander redet.

**Gegensätze ziehen sich bekannt-  
lich an. Können Mittelständler und  
Startups ebenso nachbarschaftlich  
zusammenarbeiten?**

Wir Startups sind da sehr offen.  
Man muss nur mit dem richtigen  
Mindset und der richtigen Einstel-  
lung zu uns kommen. Wir helfen  
uns gegenseitig und fragen nicht  
sofort: „Was kriege ich zurück, wenn



#### Über nebenan.de

Das Nachbarschaftsportal ist Deutschlands größtes kostenloses Netzwerk für alle, die eine lebendige Nachbarschaft in ihrer näheren Umgebung leben und gestalten, sich gegenseitig nachbarschaftlich helfen, unterstützen und austauschen wollen.

[www.nebenan.de](http://www.nebenan.de)

ich dir helfe?“, sondern jeder hilft zu einem anderen Zeitpunkt im Netzwerk, bei einem anderen Problem. Wir nennen das Pay Forward. Gemeinsam ist man eben stärker. Genauso funktioniert ja auch nebenan.de.

#### Im Vergleich zu einem Mittelständler sind Startups agiler und auf einen schnellen Exit aus. Warum denken heutige Gründer so schnelllebig und nicht langfristig?

Ich glaube, dass einer der Hauptunterschiede darin liegt, dass im digitalen Bereich die Gesetzmäßigkeiten völlig anders sind als bei einem physischen Produkt. Sehr viele deutsche Mittelständler sind Traditionsunternehmen, manche schon in der dritten und vierten Generation. Die meisten haben physische Güter produziert wie Maschinen oder Anlagentechnik.

Digitale Produkte unterscheiden sich im Wesentlichen von physischen Produkten durch zwei Merkmale: Die marginalen Grenzkosten und die Netzwerkeffekte.

Bei Online-Plattformen sind die Grenzkosten eines oder vieler Nutzer marginal. Somit bin ich mit meinem Geschäftsmodell skalierbar. Bei der physischen Produktion kostet jedes Produkt ähnlich viel - egal, ob es zehn oder 10.000 Stück sind.

Netzwerkeffekt bedeutet, dass man Menschen miteinander verbinden kann. Zwei Menschen können miteinander reden, drei können bereits wählen, mit wem sie kommunizieren möchten, mit 3 Millionen Menschen sind die Möglichkeiten

der Kommunikation nahezu unbegrenzt. Damit steigt auch der Wert des Netzwerks. Bei Netzwerken wie digitalen Marktplätzen oder sozialen Medien (beispielsweise Amazon oder Facebook) können „Winner-takes-it-all-Effekte“ entstehen. Diese Netzwerke haben vielleicht zwei oder drei Konkurrenten, aber mehr Netzwerke überwinden die kritische Masse in der Regel nicht. Hier muss man als Anbieter schnell agieren und das bedeutet, auch schnell und entschlossen zu investieren.

*Netzwerken, um des Netzwerks willen, davon halte ich gar nichts.*

#### Welche Arten der Zusammenarbeit könnten Sie sich mit einem mittelständischen Unternehmen vorstellen?

Für mich ist der konkrete Grund wichtig. Netzwerken, um des Netzwerks willen, davon halte ich gar nichts. Dafür haben wir alle zu wenig Zeit. Bei Mittelständlern suche ich nach Kunden, das heißt ich will an einen Mittelständler verkaufen, ich suche nach Kooperationspartnern oder ich suche nach einem komplementären Produkt eines Mittelständlers, das für mich interessant sein könnte. Natürlich kann ein Mittelständler auch ein strategischer Investor sein. Die Gründe sind unterschiedlich und sehr individuell.

#### Könnten Sie sich vorstellen, in einen Mittelständler zu investieren?

Unter ganz speziellen Voraussetzungen, ja. Die Frage ist: Handelt es sich um einen großen Markt und welche Wettbewerbsvorteile gibt es? Ist die Idee eine echte Innovation und löst sie ein echtes Problem? Wie sympathisch ist mir der Gründer? Hält er durch und bringt er eine intrinsische Motivation mit?

Als Business Angel investiere ich in die Gründerpersönlichkeit. Ich muss dem Gründer oder der Gründerin vertrauen können, dass sie an ihr eigenes Geschäftsmodell glauben. Habe ich einen Mittelständler vor mir, der nicht selber bereit ist, umzudenken oder die Innovation an Dritte abgibt, an den kann ich nicht glauben. Das Geschäftsmodell sollte 100 Prozent neu und eigenständig sein und keine Altlasten mit sich tragen. Ich suche kein Startup, das im Auftrag eines Mittelständlers ein Geschäftsmodell oder eine Idee umsetzt. Ich suche jemanden, der ein Problem lösen will und dafür bereit ist, komplett neu anzufangen. Ich vermute, dass so etwas Mittelständlern besonders schwer fällt.

#### Was können Mittelständler und Startups voneinander lernen?

Die technische Entwicklung wird immer schneller, die Zyklen neuer Innovationen immer kürzer und wir befinden uns in einem wirklich riesigen Umbruch, vergleichbar mit der industriellen Revolution. Dieser Umbruch, bei dem wenige Steine auf dem anderen bleiben werden, erfordert, dass man agiler werden muss. Wer hier panisch wird, hat schon verloren. Einen kühlen

Kopf bewahren, eine langfristige Strategie entwickeln, sich auf die eigenen Stärken besinnen und die neuen Gesetzmäßigkeiten zu seinem Vorteil ausspielen, das rate ich dem Mittelstand.

*Ich suche jemanden, der ein Problem lösen will und dafür bereit ist, komplett neu anzufangen.*

#### Langfristig gedacht: Woran werden Sie sich in Ihrem Ruhestand zurückerinnern?

Ich werde mich an die Zeiten zurückerinnern, in denen man am liebsten das Handtuch geworfen hätte. Also die Tage, wo es einfach überhaupt nicht lief und man wirklich kämpfen musste. Rückblickend erkennt man dann: „Warte mal, das war die Phase, wo ich am meisten Wert geschaffen habe!“ Durch dieses „Tal der Tränen“ durchzukommen, zum Kern des Problems vorzudringen und am Ende einen Mehrwert zu schaffen – das sind die Momente, an die man sich zurückerinnern wird. Das ist auch das, was ich bei meinen Beteiligungen beobachte. In Phasen, wo das Gründerteam völlig am Boden zerstört ist, hilft oft der Investor als Sparringspartner, klopft einem auf die Schulter und sagt: „Du schaffst das schon, mach weiter, du bist auf einem guten Weg. Verlier das Ziel nicht aus den Augen. Wenn es einfach wäre, hätten es andere schon gemacht.“ Und daran erinnert man sich. ☐

Mit Christian Vollmann sprach  
Alexandra Koch, RKW Kompetenzzentrum.

#### Christian Vollmann

- 1977 geboren in Erlangen
  - 1999 Studienabschluss an der Otto Beisheim School of Management (WHU)
  - 2003 Gründung des Datingportals iLove
  - 2006 Gründung der Video-Plattform MyVideo
  - 2009 Mit-Gründung der Partnervermittlung eDarling
  - 2015 Gründung von nebenan.de
  - 2017 Auszeichnung als Deutschlands „Business Angel des Jahres“
  - Vorstandsmitglied des Bundesverbands Deutsche Startups e.V.
  - Als Business Angel beteiligt am Aufbau von Trivago, ResearchGate, StudiVZ, Sumup u.v.a.
- [kontakt@nebenan.de](mailto:kontakt@nebenan.de)







## Wanderin zwischen den Welten

### Mittelständlerin und Innovationsbotschafterin

Inga Bauer sucht den intensiven Kontakt zu Startups

Startup-Kultur ist nicht gerade das, was Inga Bauer in die Wiege gelegt wurde. Das Remscheider Familienunternehmen, in das sie 1992 eintrat und das sie seit 2003 in dritter Generation führt, wurde 1932 von ihrem Großvater gegründet. Bis 2014 standen Rohrsteckschlüssel im Vordergrund, heute sind es die Geschäftsbereiche Magnettechnik, LED-Arbeits- und Maschinenleuchten, Inspektionswerkzeuge und Laserbeschriftung. Inga Bauer, die sich selbst gerne als Innovationsbotschafterin bezeichnet und von der Startup-Kultur in Berlin schwärmt, ist dieser beherzte Schritt in Richtung Zukunft zu verdanken.

#### **Frau Bauer, wie kommt es, dass die Geschäftsführerin eines mittelständischen Traditionsunternehmens in Remscheid in die Berliner Startup-Szene eintaucht?**

Inga Bauer: Das ist eine längere Geschichte. Einen roten Faden bildet darin meine Begeisterung für Technik, Innovation und Unternehmertum. Nach meiner Ausbildung zur Büroinformationselektronikerin habe ich weitere Berufserfahrungen in einem Broker-Unternehmen gesammelt und war auch bei den Wirtschaftsjunioren aktiv. 1992 bin ich dann in das Familienunternehmen eingetreten und habe dort angepackt, wo sich etwas effizienter oder besser gestalten ließ. Als ein Geschäftspartner erzählte, dass das Unternehmensgebiet der Laserbeschriftung in Remscheid unterbesetzt sei, kam die Idee auf, mit diesem Geschäftspartner eine Firma für Laserbeschriftungen zu gründen. So entstand 2001 Axis Lasertec, das später als Geschäftsbereich in Bauer & Böcker integriert wurde. Eine weitere Firma habe ich Anfang der 2000er Jahre zusammen mit einem Designer gegründet. Obwohl ich aus dieser Firma später ausstieg, habe ich ab 2011 dieses Thema wieder aufgegriffen. Die LED-Arbeits- und Maschinenleuchten sind heute neben den Inspektionswerkzeugen und der Magnettechnik unsere wichtigsten Standbeine. 2003 habe ich als 33-Jährige die Geschäftsführung unseres Familienunternehmens übernommen. Mein Antrieb war es auch in dieser Position, offen für neue Ideen zu sein, die dem Kunden nutzen und die die eigene Hardware optimieren können. In einem Produktionsbetrieb wie dem unseren, ist die Digitalisierung eine zukunftsentscheidende Herausforderung. Der aktive Austausch mit Startups ist dabei sehr inspirierend und hilfreich.

*Man sieht Projekte in der Anfangsphase, lernt Gründer und deren methodische Ansätze kennen, spürt die Experimentierfreude, die Lust, neues Terrain zu entdecken.*

#### Wie sind Sie gerade auf Berlin gekommen?

Das Thema „neues Unternehmertum“ hat mich schon lange fasziniert und ich habe auf vielen Autofahrten alle möglichen Hörbücher darüber aufgesogen, zum Beispiel von Steve Jobs, Elon Musk oder Christoph Keese. Die darin geschilderte Aufbruchstimmung konnte ich gut nachempfinden und sie wurde durch eine persönliche Krise gewissermaßen gefördert. Eine Trennung hat mich 2014 dazu gebracht, nochmal alles auf den Prüfstand zu stellen. Bisher war ich stolz darauf gewesen, dass ich als Geschäftsführerin mit allen Aufgabenfeldern vertraut war und auch mit anpacken konnte. Das birgt jedoch die Gefahr, dass man wie in einem Hamsterrad funktioniert, aber nicht vorankommt, da man mit der Zeit betriebsblind wird. Für meine eigene und die Zukunft des Unternehmens erschien es mir ab da wichtiger, nicht im, sondern am Unternehmen zu arbeiten. In diese Zeit fiel auch die Entscheidung, unsere klassische Rohrsteckschlüsselproduktion zu schließen und die Wandlung vom Handwerkzeughersteller zum modernen Technologieunternehmen der Metallbe- und verarbeitung zu vollziehen. Zur Startup-Szene in Berlin hat mich auch meine neue Liebe gebracht – und seit 2016 habe ich dort auch eine Wohnung. Seitdem bin ich sozusagen eine Wanderin zwischen zwei Welten: der Old Economy in Remscheid und der Startup-Welt in der „Digitalhauptstadt“ Berlin.

#### Welche konkreten Erfahrungen haben Sie in der Begegnung mit Startups gemacht?

Das Berliner Gründerökosystem ist sehr lebendig. In Meet-Ups, bei Startup-Treffen oder in Working Spaces erhält man sehr viele Inspirationen. Man sieht Projekte in der Anfangsphase, lernt Gründer und deren methodische Ansätze kennen, spürt die Experimentierfreude, die Lust, neues Terrain zu entdecken. Wenn ich aus dieser Atmosphäre zurück nach Remscheid komme, bringe ich nicht nur neue Ideen mit, sondern gewinne auch einen neuen Blick auf mein Unternehmen. Das hilft mir bei der Beantwortung der zentralen Frage: Wie wollen wir in Zukunft aufgestellt sein? Gerade auch in den Bereichen Marketing oder Ideenmanagement nutzen wir alle neuen Wege, die die digitale Welt bietet.

#### Über Bauer & Böcker

Der Familienbetrieb wurde 1932 von Robert Böcker gegründet. Damals produzierte die Firma Rollschuhe und Vulkanisiermaschinen. 1945 begann die Produktion der Rohrsteckschlüssel. In den frühen 80er Jahren gründete Karl Bauer die Firma Bauer mit dem Schwerpunkt Magnettechnik. 1992 kam Inga Bauer zum Unternehmen dazu, von wo aus sie 2001 die Firma Axis Lasertec gründete. 2009 vereinten sich alle drei Unternehmen zu Bauer & Böcker GmbH & Co. KG. Aus wirtschaftlichen Gründen hatte das Unternehmen die Produktion für Rohrsteckschlüssel 2014 aufgegeben und wandelte sich zu einem modernen Technologieunternehmen der Metallbe- und -verarbeitung. [www.bauer-boecker.de](http://www.bauer-boecker.de)

#### Wie sähe aus Ihrer Sicht eine gute Zusammenarbeit von einem Mittelständler mit einem Startup aus?

Zunächst einmal treffen in dem Fall zwei sehr konträre Kulturen aufeinander. Das zeigt sich schon in Äußerlichkeiten. Auf der einen Seite herrscht eher Jeans-Look vor, man duzt sich, kommuniziert per WhatsApp, schätzt kreative Umgebungen, individuelle Arbeitszeiten, freien Gedankenflug und offene Strukturen. Auf der anderen Seite geht es deutlich formeller, strukturierter und hierarchischer zu. Diese Diskrepanz lässt manchmal Berührungängste aufkommen, die sich aber im fachlichen Austausch zumeist auflösen lassen.

Dennoch scheint es mir bei einer Zusammenarbeit von Startup und Mittelstand wichtig, dass eine räumliche Trennung und die kreative Freiheit des Startups erhalten bleiben. Das Unternehmen übernimmt eher die Rolle eines Coaches, der unterstützt, aber nicht zu sehr eingreift. Nur so kann sich die Innovationskraft entfalten, die den Veränderungsprozess antreibt.

#### Würden Sie selbst noch einmal ein Startup gründen?

Man sollte nie „nie“ sagen. Aber ich fühle mich in meiner jetzigen Mittlerrolle zwischen klassischem Unternehmen und Gründerökosystem sehr wohl. Inspirationen aufzugreifen und diese dann im eigenen Unternehmen umsetzen zu können oder Erfahrungen in Vorträgen oder Workshops weiterzugeben, empfinde ich als sehr erfüllend.

#### Sie bezeichnen sich selbst als Innovationsbotschafterin. Was ist darunter zu verstehen?

Viele mittelständische Unternehmer, die ich in meiner Region oder auch deutschlandweit kennengelernt habe, haben sich noch nicht auf die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit eingestellt.

Ich möchte sie dazu inspirieren, sich mit der Digitalisierung und deren Konsequenzen konstruktiv und kreativ auseinanderzusetzen und sie ein wenig mit dem Gründerspirit anstecken, den ich in Berlin wahrnehme und den ich bei meinem Besuch im Silicon Valley erleben durfte. Deshalb habe ich auch schon zweimal Unternehmer aus der Old Economy mit nach Berlin genommen und ihnen meine Startup-Welt gezeigt. ☐

*Inspirationen aufzugreifen und diese dann im eigenen Unternehmen umsetzen zu können oder Erfahrungen in Vorträgen oder Workshops weiterzugeben, empfinde ich als sehr erfüllend.*

Mit Inga Bauer sprach Dr. Ingrid Ladendorf, Ladendorf PR.

#### Inga Bauer

- 1969 geboren in Remscheid
  - Ausbildung zur Büroinformationselektronikerin
  - 1992 Einstieg in das Familienunternehmen Bauer & Böcker GmbH & Co. KG
  - 2001 Gründung der Firma Axis Lasertec GmbH
  - 2003 Übernahme der Geschäftsführung der Bauer & Böcker GmbH & Co. KG
  - 2015 Preisträgerin „Frau mit Profil“ als vorbildhafte Unternehmerin/Führungskraft
  - Ehrenmitglied der „Wirtschaftsjunioren Remscheid“
  - Aufsichtsratsmitglied der Volksbank im Bergischen Land
  - Finisherin von drei Ironman Wettbewerben
- ib@bauer-boecker.de





# Mehr Kooperation wagen

Nicht nur große Unternehmen, sondern gerade auch Mittelständler können von der Zusammenarbeit mit Startups profitieren, insbesondere in Digitalisierungsfragen. Davon ist Christoph Baier als Match-Maker sowie Kooperations- und Innovationsberater überzeugt.

Fast die Hälfte der deutschen Unternehmen droht, laut einer Cisco-Studie, der digitalen Disruption zum Opfer zu fallen. Christoph Baier arbeitet daran, dass Firmen das Thema Innovation zur Chefsache machen. Er ist Gründer der Berliner Innovationsberatung Ambi-Vation, die etablierte Unternehmen und Startups für Innovations-Partnerschaften zusammenbringt, sei es für einen allgemeinen Austausch oder im Rahmen von konkreten Kunden-, Lieferanten- und Forschungspartnerschaften. „Zu unserem Leistungsspektrum gehört die Bedarfsermittlung, die Identifikation passender Startups, deren Bewertung und schließlich die Auswahl der Kooperationsform, die Kooperationsanbahnung und -begleitung“, skizziert Christoph Baier das Geschäftsmodell seines 2016 gegründeten Unternehmens.

Ambi-Vation ist keineswegs die erste Gründung des noch nicht ganz 30-Jährigen mit dem jungenhaften Strahlen. Die Innovationsbegeisterung hat ihn bereits während seines Wirtschaftsinformatikstudiums an der Universität Erlangen-Nürnberg erfasst. Ein Online-Shop für digitale Antiquitäten war während der Studienzeit seine erste Unternehmung. Die Fächerwahl für

## Über Ambi-Vation

Ambi-Vation ist eine Innovationsberatung für Kooperationen zwischen Startups und Unternehmen (Mittelstand und Corporates). Das Unternehmen vermittelt durch ein präzises Match-Making zwischen beiden Welten und konnte bereits eine Vielzahl von erfolgreichen Zusammenarbeiten begleiten. [www.ambi-vation.com](http://www.ambi-vation.com)

Übrigens: Den Newsletter von Ambi-Vation informiert und sensibilisiert mit regelmäßigen Kooperationsbeispielen für Zusammenarbeiten mit Startups: [www.ambi-vation.com/newsletter](http://www.ambi-vation.com/newsletter)



sein anschließendes Masterstudium an der TU Berlin und der Universität Twente in den Niederlanden unterstreicht seine Interessen: Innovation Management und Entrepreneurship. Seine nächste Gründung, die founderio GmbH, zielte ebenfalls in diese Richtung: „Wir haben eine Softwarelösung entwickelt, mit der Startups Co-Founder, Kooperationspartner oder Mitarbeiter suchen können. Kurz, eine Match-Making-Plattform. Was mir bei diesem System aber noch fehlte, war die Komponente Kunden/Unternehmen. So entstand die Idee zu Ambi-Vation, ein Unternehmen, dass ich 2016 mit Philipp Kallenbach als Co-Founder gegründet habe.“

#### Berührungängste und Vorurteile abbauen

Christoph Baier sieht beim deutschen Mittelstand einen gewissen Nachholbedarf, wenn es um Innovationsfreude und Kooperationsbereitschaft mit Startups geht. Die Herausforderung liege darin, eine passende Form der Annäherung zu finden und Berührungängste abzubauen, die auf konträre Unternehmensstrukturen zurückzuführen seien: „Auf Startup-Seite gibt es kaum feste Strukturen, Vorgaben oder Prozesse, während auf der anderen Seite ein festgefügt, gewachsenes System steht. Disruptive Innovationen werden eher als Bedrohung für dieses System empfunden, obwohl es gerade für den Mittelstand wichtig ist, sich den Herausforderungen des digitalen Wandels zu stellen und sich mit neuen Technologien auseinanderzusetzen“, so Baier. Die großen DAX-Unternehmen hätten dies längst erkannt und ihre Aktivitäten mit Startups in vielen Fällen bereits formalisiert. Ob bei BMW, Lufthansa oder Siemens – hier seien ganze Innovationsabteilungen damit beschäftigt, vielversprechende Ideen und Gründer auszumachen und zu betreuen.

Dies spräche auch gegen das im Mittelstand verbreitete Vorurteil, dass Startups vor allem „Geld verbrennen“. „Ein sehr populäres Beispiel ist das ehemalige Startup Zalando. Die Marketing- und Aufbaukosten am Anfang waren exorbitant, inzwischen jedoch macht Zalando rund 4,5 Milliarden Umsatz mit 5 Prozent Marge und einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von rund 25 Prozent“, erläutert Baier. „Entscheidend ist, dass die Zusammenarbeit für beide Seiten erfolgreich ist. So bekommt der Mittelständler Zugriff auf Innovationen und das Startup Unterstützung, um diese Innovationen entwickeln zu können.“

#### Flexible Kooperationsformen für komplementäre Stärken

Im Idealfall ergänzen sich innovative Unternehmen und Startups durch komplementäre Fähigkeiten. Die Stärken der Startups: Innovationskraft durch Risikobereitschaft und Technologieaffinität, sowie Agilität und Geschwindigkeit durch schlanke Organisationsstrukturen. Bei der konkreten Zusammenarbeit sei es wichtig, dass die Startups einerseits einen gewissen Freiraum und ihre kreative Kultur behalten, andererseits aber auch im Unternehmen einen festen Ansprechpartner haben, mit dem sie sich austauschen können. Wie die Zusammenarbeit konkret gestaltet wird, hängt vom individuellen Fall ab. Am häufigsten und wertvollsten seien Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder Forschungsgemeinschaften. Aber auch Investments, Joint Ventures oder ein loser Austausch können bisweilen die passende Lösung sein.

Berlin ist für Christoph Baier ein idealer Ort, um diesen vielschichtigen Innovationsprozess voranzubringen. Dennoch: Seine letzte Gründung ist Ambi-Vation sicher nicht. „Ich bin immer auf der Suche nach spannenden Problemen, also unterwegs unter dem Motto ‚to make the world a better place‘. Eines der zentralen Zukunftsthemen sehe ich im Bereich Künstliche Intelligenz.“

Mit Christoph Baier sprach Dr. Ingrid Ladendorf, Ladendorf PR.

**Christoph Baier** ist Gründer des START Berlin e.V. sowie Co-Founder & CEO der founderio GmbH, einer digitalen Kooperationsplattform zur Startup-Mitgründersuche und seit 2016 Co-Founder und Managing Director von Ambi-Vation.  
contact@ambi-vation.com



# Das Startup zum Mieten

## Technologie-Dienstleister Zühlke stellt Innovations-Teams für Projekte







Die Herausforderungen, vor denen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) heute stehen, sind durch die Digitalisierung nicht geringer geworden: Das gewohnte Umfeld im Markt ändert sich, dadurch bieten sich zwar neue Chancen, es entstehen aber auch neue Risiken. Der Umgang mit dem Thema Digitalisierung fällt vielen Unternehmen schwer, sie wissen nicht, wie sie es richtig angehen sollen. Denn ohne die richtige Strategie und das passende Geschäftsmodell laufen Investitionen in der Digitalisierung schnell ins Leere.

Innovation, das ist mehr als nur eine gute Idee. Auch die Umsetzung und der Erfolg am Markt sind Teil davon. Startups sind bei diesem Thema im Vorteil – sie können sich intensiv auf eine Idee konzentrieren und sie zur Innovation weiterentwickeln. Ein spannender Ansatz, auch für etablierte Unternehmen – jedoch oft nur schwer intern umsetzbar. Der Ausweg: Einfach ein Startup mieten! Dr. Christoph Bröcker beschreibt diesen spannenden Ansatz des Innovationsdienstleisters Zühlke Engineering.

#### Der Weg aus dem Innovator's Dilemma

Viele Unternehmen haben außerdem mit dem von Clayton Christensen beschriebenen „Innovator's Dilemma“ zu kämpfen. Neue Ideen werden im eigenen Unternehmen oft nicht konsequent verfolgt, weil Nutzen und Umsätze, im Vergleich zum Bestandsgeschäft, zunächst noch klein sind.

Startups hingegen kennen diese Probleme nicht. Im Gegenteil: Sie konzentrieren sich voll auf eine Idee und entwickeln daraus eine neue Lösung. Der Weg zum Erfolg führt über den frühen Einsatz von Prototypen, direktes Feedback von potenziellen Kunden und wenn nötig, eine Neuorientierung („pivot“) nach einem Misserfolg.

Startups fällt der Umgang mit Innovationen also leichter. Wenn mittelständische Unternehmen diese Vorteile nutzen wollen, haben sie aktuell zwei Möglichkeiten: Zum einen können sie selbst ein Startup gründen. Das ist allerdings aufwändig und birgt die Gefahr, Schlüsselpersonen im Unternehmen zu verlieren. Zudem verfügt nicht jedes Unternehmen über die richtigen „Abenteurer“ für eine solche Ausgründung in den eigenen Reihen. Die andere Möglichkeit besteht in der Kooperation mit einem Startup. Aber auch das ist nicht immer einfach. Es kann sehr aufwändig sein, ein passendes Startup zu identifizieren und mit diesem die gemeinsamen Interessen herauszuarbeiten.

#### Über Zühlke

Als Dienstleister für Innovationsprojekte vereint Zühlke Business- und Technologie-Kompetenzen zu Lösungen. Für seine Kunden entwickelt Zühlke wirtschaftlich erfolgreiche Produkte, Services und Geschäftsmodelle der digitalen Zukunft. Das Unternehmen ist in Deutschland, Großbritannien, Hongkong, Österreich, Serbien, Singapur und der Schweiz mit über 1000 Experten präsent.

[www.zuehlke.com/ch/de/](http://www.zuehlke.com/ch/de/)

#### Der hybride Ansatz „Rent-a-Startup“

Mit dem Innovator's Dilemma sind auch viele unserer Kunden konfrontiert. Deshalb haben wir bei Zühlke im Jahr 2015 das Format „Rent-a-Startup“ entwickelt. Es unterstützt unsere Kunden mit einem Team, das außerhalb der gewohnten Kundenumgebung in sechs bis neun Monaten eine innovative Lösung entwickelt, ganz so wie in einem „richtigen“ Startup.

Das Kundenunternehmen steuert typischerweise seine eigene Expertise sowie den Kontakt zu Pilotkunden bei. Zühlke bringt Innovationsmethoden mit, zum Beispiel den „Lean Startup“-Ansatz von Eric Ries, bei dem es um Nähe zum Endkunden und Validierung von Annahmen im Markt geht. Dazu kommt die umfassende Erfahrung mit dem Thema Digitalisierung, beispielsweise im Bereich IoT (Internet of Things) und digitaler Geschäftsmodelle.

#### Besonderheiten von „Rent-a-Startup“

Natürlich gibt es Unterschiede zu einer „echten“ Kooperation mit Startups:

- Startup-Feeling: Bei „Rent-a-Startup“ werden die Mitarbeiter in der Regel nicht direkt finanziell am Erfolg beteiligt. Dafür profitieren sie aber auch von der gewohnten Jobsicherheit ihres Arbeitgebers. Die Startup-Atmosphäre wirkt trotzdem auf Viele motivierend – und kann Impulse hervorbringen, die sich über das Projekt hinaus auswirken.
- Marktakzeptanz: „Rent-a-Startup“ kann den Markterfolg nicht garantieren. Aber dieser Ansatz reduziert Risiken durch eine schnelle Prüfung der Ideen am Markt.
- Interne Ressourcen: Ein „Rent-a-Startup Team“ ist auf das Know-how des Kunden angewiesen. Gewisse Personen werden damit zwingend gebunden. Bei limitierter Verfügbarkeit kann es helfen, wenn der Ideengeber durch einen externen „Product Owner“ entlastet wird.
- Intellectual Property: Die Rechte am entwickelten Produkt liegen voll beim Kunden und können nach Abschluss der „Rent-a-Startup“ Phase beliebig genutzt werden.

#### Betriebsblindheit durch neue Blickwinkel überwinden

Die Kunden schätzen, dass durch den Blick von außen auch neue (Lösungs-) Ansätze eingebracht bzw. Potenziale oder auch Probleme aufgespürt und identifiziert werden. In der Praxis passen wir das Modell „Rent-a-Startup“ oft noch an die spezifischen Ziele und Gegebenheiten an.

Grundsätzlich empfehlen wir „Rent-a-Startup“ vor allem dann, wenn der Kontext der Innovation bereits eingegrenzt ist und die in der Entstehung befindliche Lösung im Erfolgsfall innerhalb des Unternehmens weiterentwickelt werden soll. Dann hat das gemietete Startup die besten Erfolgsaussichten – und kann dazu beitragen, kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich in die Digitalisierung zu führen. 

Autor

**Dr. Christoph Bröcker** ist Mitglied der Geschäftsführung und Partner bei Zühlke in Deutschland. Er ist seit 2003 im Unternehmen tätig und arbeitet intensiv am Thema Business Innovation – sowohl für zahlreiche Kundenunternehmen wie auch für die Innovation bei Zühlke selbst.

[Christoph.Broecker@zuehlke.com](mailto:Christoph.Broecker@zuehlke.com)



# „Irgendwas mit Startups“ Die Geschichte einer Annäherung

**Etablierte Unternehmen erwarten von Startups oft die Allheillösung ihrer Probleme. Dass diese Erwartungshaltung eine Herausforderung sein kann und wie eine Kooperation trotzdem gelingen kann, das hat Güncem Campagna von StartBoosters für uns herausgefunden und Moderator Matthias Schmidt-Rex von Go Silicon Valley dazu befragt.**

„Wir möchten gerne etwas mit Startups machen. Können Sie uns welche empfehlen?“ Solche Anfragen sind mir selbst im Laufe meiner Berufspraxis als Beraterin und „Mittlerin“ zwischen Mittelstand und Startup schon häufig begegnet. Im weiteren Verlauf des Gesprächs stellt sich dann oft heraus, dass das Unternehmen großen Innovationsbedarf hat und in der Kooperation mit Startups eine Art Allheillösung erwartet. Natürlich sind diese Erwartungen unrealistisch. Denn Startups sind ja keine Zauberer, die die Versäumnisse von Jahrzehnten verschwinden lassen können.

Wie aber kommen „alte und neue Welt“ zusammen und wie können sie maximal voneinander profitieren? Dieser und anderen Fragen möchte ich im Gespräch mit Matthias Schmidt-Rex auf den Grund gehen. Er ist Vorstandsvorsitzender von Go Silicon Valley, einer Initiative zur Förderung der Innovationsfähigkeit und Digitalisierung, die Kooperationsformate für Mittelstand und Startups anbietet. Er kennt demnach die Bedürfnisse und Anforderungen beider Seiten und moderiert erfolgreich zwischen beiden Welten.

## Über Go Silicon Valley

Die Initiative Go Silicon Valley (GoSV) unterstützt im Schwerpunkt mittelständische Unternehmen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit durch neue Produkte, Services oder Geschäftsmodelle zu verbessern. Neben der Organisation und Moderation von Innovation Labs, Acceleratorprogrammen, Startup-Scouting und Match-Making Prozessen bietet GoSV auch die Durchführung von Silicon Valley Reisen. [www.go-sv.com](http://www.go-sv.com)

## Über StartBoosters

Das Unternehmen StartBoosters versteht sich als Plattform für Digitalexperten, Startups und etablierte Unternehmen und bindet in den Prozess der digitalen Transformation die Expertise von Startups ein. Durch Netzwerkevents und Match-Making stärkt Sie die Kommunikation der einzelnen Akteure und unterstützt das Gründerökosystem. [www.startboosters.de](http://www.startboosters.de)

## Herr Schmidt-Rex, was müssen Unternehmen (Startup wie Mittelstand) erfüllen, damit eine gute Zusammenarbeit möglich ist?

Matthias Schmidt-Rex: Eine klare und abgestimmte Zielsetzung über die Zusammenarbeit ist genauso wichtig, wie ein transparentes Erwartungsmanagement aller beteiligten Stakeholder, insbesondere auf Unternehmensseite. Etablierte Unternehmen denken eher langfristig. Junge Startups sind aber aufgrund ihrer Unternehmensentwicklung und der Dynamik am Markt eher an der unmittelbaren Zukunft interessiert. Von Seiten der Startups gibt es in puncto Zusammenarbeit eigentlich immer ein sehr hohes Engagement durch die Inhaber bzw. die Geschäftsführung.

## Welche Entwicklungstrends sehen Sie in der Zusammenarbeit von Startups und Mittelständlern?

Ein wesentlicher Innovationsschub kommt, global betrachtet, bereits heute von Startups und aus dem digitalen Ökosystem. Da etablierte Unternehmen dies in dieser Form überhaupt nicht leisten können, bin

ich mir sehr sicher, dass sie zukünftig wesentlich stärker auf Startups zugehen werden, um Trends und Technologien zu nutzen und in ihre Geschäftsmodelle zu integrieren. Etablierte Unternehmen werden sich daher meiner Einschätzung nach sicher etwas von Startups abschauen (müssen) – nicht zuletzt, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.

## Bei Go Silicon Valley arbeiten Sie mit Acceleratorprogrammen. Wie gehen Sie vor?

Ein Acceleratorprogramm ist ein meist drei- bis viermonatiges Förderprogramm, bei dem Startups durch ein Netzwerk von Mentoren, Coaches und Investoren Unterstützung erhalten, um ihr Produkt oder Geschäftsmodell zu verbessern. In der Regel sollen am Demo Day, dem Ende des Accelerators, Anschlussfinanzierungen eingeworben werden. Das ist ein guter und möglicher erster Schritt, um Einblicke in die Arbeitsweise von Startups zu erhalten. Gleichzeitig können sich Unternehmen und Startups in ersten Working Sessions

am Technologie- und Wissenstransfer ausprobieren. Im besten Fall erreichen beide Seiten am Ende eine (strategische) Partnerschaft oder einen Investment-Deal.

## Sind die Startups der Mittelstand von morgen? Wie unterscheiden sich die verschiedenen Unternehmensgenerationen voneinander?

Das ist eine interessante Frage. Die Zusammenarbeit mit einem etablierten Unternehmen, das Investment und die mitunter daraus folgende Abhängigkeit führt eventuell dazu, dass das Startup-Schnellboot plötzlich auch ein langsamer Tanker wird. Um aber die hohe Entwicklungsdynamik eines Startups zu erhalten, muss unbedingt ein struktureller und organisatorischer Freiheitsgrad bestehen bleiben. Gleichzeitig braucht Wachstum aber auch geregelte Prozesse und Strukturen, da kommt wohl auch kein Startup drum herum. Genau das aber ist die wesentliche Managementaufgabe: schnell und schlank bleiben und trotzdem Abläufe professionalisieren. Keiner hat behauptet, es sei einfach. □



**Matthias Schmidt-Rex** ist Initiator und Vorstandsvorsitzender der Initiative Go Silicon Valley. Mit den Kernkompetenzen Innovations- und Strategieberatung ist er ein gefragter Experte rund um die Themen Innovation Labs und Acceleratorprogramme. Außerdem engagiert sich Matthias Schmidt-Rex als Business Angel und ist CEO der SmartHectar GmbH, dem ersten AgTech- und WaterTech-Accelerator in Deutschland. [schmidt-rex@go-sv.com](mailto:schmidt-rex@go-sv.com)

## Autorin

**Güncem Campagna** ist Volkswirtin und hat mehrere Jahre im internationalen Marketing großer Unternehmen gearbeitet, bevor sie sich als Unternehmensberaterin selbstständig machte. Sie ist Geschäftsführerin von StartBoosters und Gründerin der Codingschule. [guencem@startboosters.de](mailto:guencem@startboosters.de)





## Startups meet Mittelstand ein Praxisbericht



## Neue Formate entstehen oft aus Altbewährtem.

Dr. Matthias Wallisch  
und Dr. Kai Morgenstern,  
aus dem Fachbereich  
Gründung und  
Innovation, haben dies  
bewiesen, als sie 2016  
die RKW-Workshop-Reihe  
„Startups meet  
Mittelstand“ ins Leben  
riefen.

### Wie alles begann

Unsere Gründerökosystem-Workshops richten sich an alle Akteure innerhalb einer Region. Das schließt Wirtschaftsförderung, Politik, Bildung aber auch Unternehmen mit ein. Gemeinsam mit den Akteuren erarbeiten wir ergänzende Angebote zur Verbesserung ihres Gründerökosystems. Es stellte sich dabei schnell heraus, dass gerade Mittelständler mit einem diffusen Bedürfnis in den Workshops kamen, um „mal was mit Startups zu machen“. Das veranlasste uns dazu, die Veranstaltungsreihe „Startups meet Mittelstand“ ins Leben zu rufen. Das war vor zwei Jahren. Der Markt für Match-Making-Programme mit Mittelständlern und Startups ist seitdem stark gewachsen und auch unsere Veranstaltungen, die wir deutschlandweit anbieten, werden rege besucht. Man kann also von einem Trend im Mittelstand sprechen, Innovation durch die Kooperation mit Startups voranzutreiben.

Unsere Workshops sind für rund 20 Teilnehmer ausgelegt und konzentrieren sich auf Innovationsmethoden. Mittelständische Unternehmen sollen die Gelegenheit erhalten, Startups kennenzulernen. Sie können lernen, wie junge Unternehmen arbeiten und wie sie diese Arbeitsweisen für ihr Unternehmen nutzen können. Drei Aspekte sind für die erfolgreiche Realisierung der Workshops besonders wichtig.

### Zum Netzwerken bringen

In den Netzwerken von Mittelständlern ist die Anzahl an Startups überschaubar. Laut unserer RKW-Studie „Mittelstand meets Startup“ kennen 43 Prozent der mittelständischen Unternehmen gar keine Startups. Immerhin können sich 80 Prozent vorstellen, mit Startups zusammenzuarbeiten. In unserer Einstiegsübung sollen sich die Teilnehmer darum näher kennenlernen. Interview-Runden, in Form von Speed-Dating, bieten den Workshop-Teilnehmern die Gelegenheit, Informationen über die jeweils andere Seite zu sammeln. Im Fokus stehen die Themen Digitalisierung und Innovation.



### Startup-Methoden einsetzen

Die mangelnde Akzeptanz von Fehlern beim Ausprobieren neuer Produkt- und Geschäftsideen wurde von mittelständischen Kursteilnehmern immer wieder als Problem genannt. Sie konzentrieren sich eher auf Prozessinnovationen, um effizienter zu werden, anstatt Produktinnovationen voranzutreiben. Wir müssen also Maßnahmen vermitteln, wie sie diese Hürden abbauen können. Wir nutzen dazu Methoden, die in der Startupszene geläufig sind. Das hat den Vorteil, dass Startups bereits mit einer bekannten Methode arbeiten. Dabei entwickeln die Teilnehmer spielerisch neue Lösungen für ihre spezifischen Bedürfnisse.

*Vier Methoden haben sich dabei als sehr erfolgreich erwiesen:*

Das **Business Model Canvas**, von Alexander Osterwalder und Pigneur, reduziert jedes Geschäftsmodell auf neun wesentliche Elemente, macht es aber einfach, die einzelnen Elemente systematisch auf Möglichkeiten für Veränderung abzuklopfen.

**Design Thinking** ist als Methode vielseitig einsetzbar, um erste Ideen in einem prototypischen Prozess zu entwickeln. Hierbei erarbeiten die Teilnehmer gemeinsam ein neues Produkt oder eine Innovation.

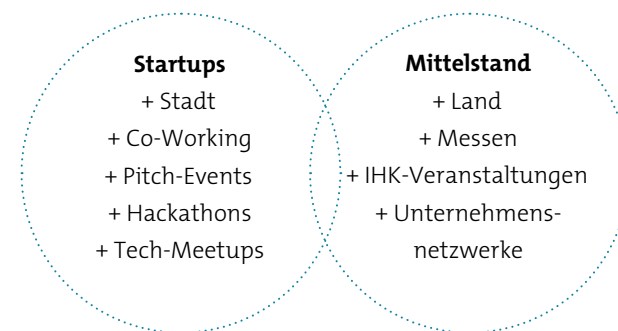
Bei der Methodik **Minimum Viable Product** wird eine Produktidee so schnell wie möglich der anvisierten Kundengruppe vorgestellt und deren Feedback eingeholt.

**Effectuation** ist der systematische Einsatz vorhandener Kenntnisse, Fähigkeiten, Netzwerke und Ressourcen bei der Entwicklung neuer Produkte. Gerade für etablierte Unternehmen ist diese Methode interessant, die dadurch bestehende Ressourcen bei einer Neuentwicklung einsetzen können.

Die Teilnehmer erhalten in einstündigen Sessions die Gelegenheit, diese Methoden selbst auszuprobieren. Hier können reale oder fiktive Probleme als Projektionsfläche dienen.

### Die richtigen Aktionsräume schaffen

Startups nutzen gerne Co-Working- oder Maker-Spaces, nicht zuletzt weil sie kostengünstig sind und durch den offenen Raum den idealen Nährboden zum Kooperieren bieten. Um auch Mittelständlern einen Eindruck von dieser Arbeitsatmosphäre zu vermitteln, finden unsere Workshops in der Regel dort statt, wo sich die Startups aufhalten. Wir konnten beobachten, wie das persönliche Kennenlernen in einer offenen und kollaborativen Arbeitsatmosphäre kulturelle Hürden schneller abbauen kann.



*Aktionsräume von Startups und Mittelständlern überschneiden sich noch zu wenig.*

So entsteht aus der Verbindung von Arbeitsatmosphäre, Methodik und Netzwerk ein bleibender Eindruck davon, was die Arbeit von Startups eigentlich ausmacht.

Abschließend diskutieren wir mit den Teilnehmern, wie sie die Arbeitsweisen und -methoden in ihren Unternehmensalltag integrieren können. Anregend finden die Akteure die Offenheit und Lösungsorientierung mit der Probleme besprochen werden und es wird deutlich, dass die Herausforderungen, denen Startups und etablierte Unternehmen in Zeiten der Digitalisierung gegenüberstehen, letztendlich die gleichen sind. □

Autor

**Dr. Kai Morgenstern**

ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum.

morgenstern@rkw.de



## Das RKW-Digitalisierungs-Cockpit



Mit dem Digitalisierungs-Cockpit macht das RKW interessante und erfolgreiche Digitalisierungsprojekte aus der Unternehmenslandschaft einfach und intuitiv zugänglich. Das Orientierungs- und Informations-Tool ermöglicht einen gezielten Überblick über Digitalisierungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen und zeigt sinnvolle Ansatzpunkte für „smarte“ Geschäftsmodelle auf.

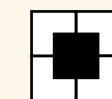
Aus unserer Beobachtung von und Zusammenarbeit mit Mittelständlern heraus entwickelt, reflektiert es die Situation, wie wir sie erleben: Kleine und mittlere Unternehmen nutzen die sich stets erweiternden Möglichkeiten der Digitalisierung ganz individuell, selektiv und zielgenau, um ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Wenngleich immer ganz individuelle Wege in die Digitalisierung besritten werden, lassen sich doch wiederkehrende Ansatzpunkte identifizieren.

Mit dem Digitalisierungs-Cockpit als Inspirationsquelle machen wir diese auch für andere nutzbar.

Wie sich auch die Welt um uns herum im immer schnelleren Wandel befindet, wird auch dieses Tool wachsen und sich weiterentwickeln. Wir arbeiten stetig daran, es mit Leben zu füllen, d. h. vor allem mit weiteren Beispielen aus Unternehmen.

Haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits eine Digitalisierungs-Maßnahme umgesetzt oder sind Sie noch dabei? Falls Sie Interesse haben, als Best Practice in unser Cockpit aufgenommen zu werden, dann melden Sie sich bei [info@digitalisierungs-cockpit.de](mailto:info@digitalisierungs-cockpit.de).

**Orientierungs- und Informations-Tool für einen gezielten Überblick über Digitalisierungsstrategien im deutschen Mittelstand, bestehend aus ...**



**4** Handlungsfeldern mit dem Kunden im Zentrum



**11** typischen Stoßrichtungen



**27** grundsätzlichen Lösungswegen, die durch reale Unternehmensbeispiele verdeutlicht werden



# Communication is key

## Corporate Venturing als Innovationshebel für mittelständische Unternehmen

Autoren

**Dr. Gesine von der Groeben** ist Rechtsanwältin bei der Anwaltskanzlei BEITEN BURKHARDT in Frankfurt am Main und Mitglied der Praxisgruppe Corporate/M&A. Sie berät insbesondere Venture Capital (VC) Investoren und Startups sowie ihre nationalen und internationalen Mandanten im Gesellschaftsrecht, im Umwandlungsrecht und im Konzernrecht.  
Gesine.vonderGroeben@bblaw.com



**Christian Kalusa** ist ebenfalls Rechtsanwalt bei der Anwaltskanzlei BEITEN BURKHARDT in München und Mitglied der Praxisgruppe Corporate/M&A. Er ist neben der Begleitung von Joint Venture Projekten auf die Beratung von Startups und VC-Investoren spezialisiert.  
Christian.Kalusa@bblaw.com



**Die Großen machen es vor: Merck, Bosch, Vorwerk, Trumpf – viele große Unternehmen haben bereits eigene Corporate Venturing Programme ins Leben gerufen. Aber auch für Mittelständler ist die Kooperation mit Startups eine Chance, die – richtig genutzt – das Unternehmen innovativer machen kann. Die Rechtsanwälte Dr. Gesine von der Groeben und Christian Kalusa von der Kanzlei BEITEN BURKHARDT erklären, was es dabei zu beachten gilt.**

Um ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Konzepte und Produkte zu entwickeln, fehlt es F&E-Abteilungen und den Innovation Centers in Unternehmen aufgrund althergebrachter, interner Konzernstrukturen, Silodenken und Ressourcenbegrenzungen oftmals an der notwendigen Flexibilität. Ein besonders vielversprechender Weg für große und mittelständische Unternehmen ist in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit mit Startups, die nachfolgend – unabhängig von der konkreten Ausgestaltung – als Corporate Venturing (CV) bezeichnet wird.

Das große Potenzial des CV wird leider regelmäßig, weder von großen noch von mittelständischen Unter-

nehmen, nicht voll ausgeschöpft. Nach unserer Erfahrung stehen in den allermeisten Fällen hinter dieser versäumten Chance Fehler in der Kommunikation und zwar sowohl innerhalb des Unternehmens als auch gegenüber den jeweiligen Startups. Hinzu kommt, dass die gewählte Form der Kooperation oft nicht zu den Zielen der jeweiligen CV-Strategie passt.

### „Technology is key“ und „Lebe Deinen Traum“

Klassisch für eine fehlerhafte interne Kommunikation ist, dass monetäre Motive bei der CV-Strategie im Vordergrund stehen. Natürlich gibt es für ein Unternehmen deutlich risikoärmere und erfolversprechendere Anlageformen als die Investition in Startups. Wichtig ist daher, die Ziele der CV-Strategie von vornherein klar zu definieren: Beim CV muss es, neben dem Investment und einer möglichen Rendite im Fall einer Beteiligungsstrategie, vor allem immer auch um Know-how-Transfer und insbesondere um das „Window on Technology“ gehen.

Darüber hinaus ist es unerlässlich, dass eine, wie auch immer geartete, Innovationsstrategie grundsätzlich bei der Unternehmensleitung ansetzt und diese mit gutem Beispiel vorangeht. Kein Mitarbeiter wird von oben „verordnete“ Innovations-

kraft an den Tag legen. Vielmehr müssen Management und Unternehmenseigentümer als Erste die eigenen Prozesse verändern und gleichzeitig den Mitarbeitern den notwendigen Raum geben, um neue Wege zu beschreiten. Die Kooperation mit Startups kann hier insoweit hilfreich sein, als über deren agile Arbeitsweise regelmäßig auch die eigenen Prozesse optimiert werden können.

### Corporate Venturing ist nicht gleich Projektmanagement

Hinsichtlich der Kommunikation gegenüber den Startups zeigt sich oft, dass die Kooperation innerhalb des Unternehmens fälschlicherweise als Projektmanagementaufgabe begriffen wird. Zwar ist es wichtig, mit den Startups Ziele und Meilensteine zu vereinbaren, um einen groben gemeinsamen Fahrplan zu haben. Zu enge Vorgaben und fehlende Unabhängigkeit führen jedoch häufig zu einer Beschneidung der Kreativität und Ideenvielfalt der Startups. Dieser Balanceakt erfordert gegenseitiges Verständnis für die jeweils andere Arbeitsweise und Unternehmenskultur und kann nur durch eine klare CV-Strategie, offene Kommunikation, eine ehrliche Klärung und regelmäßige Prüfung der gegenseitigen Erwartungshaltung sowie durch einen intensiven Austausch bewältigt werden.

### Die passende Kooperationsform

Sind die Ziele der CV-Strategie erst definiert, ist im nächsten Schritt die passende Kooperationsform zu ermitteln. Dabei kann es, neben der schlichten (Minderheits-)Beteiligung durch die Bereitstellung von Wagniskapital, für ein Unternehmen auch zielversprechend sein, die Gründer (ggf. zusätzlich) mittels eines unternehmenseigenen Frühphasen-„Brutkastens“ (Inkubator) oder eines Innovation Centers bei Aufbau und Entwicklung ihres Startups von Beginn an zu unterstützen. Weiter kann im Rahmen eines zeitlich begrenzten, intensiven Acceleratorprogramms die Entwicklung von Startups bzw. deren Produkten zur Marktreife „beschleunigt“ werden. Inkubatoren und Acceleratorprogramme haben nach unserer Erfahrung den Vorteil, dass die Kommunikation zwischen Unternehmen und Startup gefördert und dadurch nicht zuletzt die Erfolgchance einer Geschäftsidee erhöht wird.

### Fazit

Eine pauschale Empfehlung über die Ausgestaltung der Zusammenarbeit kann es nicht geben; zu groß sind die branchen- und unternehmensspezifischen Unterschiede. Das Fehlen eines „Patentrezeptes“ bedeutet jedoch nicht, dass sich mittelständische Unternehmen auf

vermeintlich etablierten Geschäftsmodellen und Konzepten ausruhen sollten. Die Zusammenarbeit mit Startups kann hier ein wichtiger Katalysator sein. Entscheidend für eine erfolgreiche CV-Strategie sind vor allem zwei Faktoren:

1. Man muss sich über die Ziele klar werden, welche man bei der Investition in ein Startup verfolgt und daran die Ausgestaltung der Zusammenarbeit ausrichten.
2. Unternehmensleitung und Eigentümer des mittelständischen Unternehmens müssen von der Notwendigkeit der Innovation und der geplanten Umsetzungsstrategie überzeugt sein und dies auch kommunizieren und vorleben. Nur so kann Silodenken aufgebrochen und moderne Prozesse und Methoden sowie innovative Produkte im Unternehmen etabliert werden. Denn es gilt der alte Spruch: „Der Fisch stinkt vom Kopf her“.





# „Gründer als Zünder“ Spektakuläre Aussicht und explosive Vorträge

Die jungen Unternehmer brachten bei der Veranstaltung „Metropol 2030 – Gründer als Zünder?!“ des Magazins Markt und Mittelstand das Streichholz zum Zünden. Fest steht: Nicht nur der Blick auf die Frankfurter Skyline fesselte die Gäste am Dienstag, den 3. März 2018. Unser Schülerpraktikant Fabian Lind schildert seine ersten Eindrücke der Startup-Szene Frankfurts.


Mit dem Aufzug hoch in den 48. Stock des PwC-Towers 185 und der Empfang überwältigte mit einer beeindruckenden Aussicht über ganz Frankfurt. Schon fast hatte man vergessen, warum man überhaupt gekommen war, aber die Interviews links und rechts erinnerten schnell wieder an den eigentlichen Grund: die Veranstaltung „Metropol 2030“. Aufgeschlossen startete ich in den Nachmittag und ließ die ersten Eindrücke einfach auf mich wirken. Während die Gäste nach und nach eintrafen, nutzten die Podiumsteilnehmer die Gelegenheit, um sich vorzustellen und ein kleines Ge-

spräch zu beginnen. Schon da entwickelten sich interessante Konversationen und kleine Small-Talks.

Um 16.30 Uhr begann die Konferenz in der 50. und obersten Etage des Towers –hier war der Blick nun endgültig unschlagbar. Nach einer freundlichen Begrüßung folgte der erste Vortrag. Thomas P. Offner, der „Quarterback“ bei PwC, erläuterte auf äußerst impulsive und ansprechende Art und Weise das Zusammenspiel von Startups und Corporates - ein mir zuvor eher unbekanntes Thema und daher umso interessanter. Im Anschluss stellten sich die Startups mit ihren jeweiligen Geschäftsmodellen vor. Sie standen im Mittelpunkt der Veranstaltung, denn die Frage, ob diese mit bereits etablierten Unternehmen kooperieren oder vielleicht doch konkurrieren, wurde heiß diskutiert. Sind denn die jungen Gründer nun Zünder des Ganzen? Auf jeden Fall war offensichtlich, dass diese für ihre Idee brannten. Mit ganzer Überzeugung gingen

sie an die Sache heran, was den Spannungsbogen für junge Zuhörer wie mich stets aufrecht hielt.

Zudem repräsentierten die vier Startups völlig unterschiedliche Bereiche – diese Vielfalt trug positiv zum Abend bei. So berichtete zum Beispiel Ralf Reim, der Geschäftsführer der Fincite GmbH, aus der Perspektive digitaler Vermögensverwaltung. Aber auch die Branchen Health, IT und Logistik waren vertreten mit Gründer und Leistungssportler Dr.-Ing. Ulrich Jerichow mit der pro4senses GmbH, dem IT-Spezialisten Pascal Lauria mit seinem Geschäftsmodell Cogia Intelligence und last but not least dem Logistiker Rachid Touzani, Mitgründer von CargoSteps GmbH & Co. KG.

Aus meiner Sicht lag der Mehrwert bei 100 Prozent. Genau dieser breit gefächerte Einblick machte die Teilnahme lohnenswert – und regt zum Vergleichen, Diskutieren und Zusammenarbeiten an. 



Autor

Fabian Lind war Schülerpraktikant beim RKW Kompetenzzentrum.



# Das nächste RKW Magazin erscheint im Sommer 2018 zum Thema: „Unternehmergeist“

## Publikation

### In eigener Sache

Nach über fünf Jahren Chefredaktion verabschieden sich Rabena Ahluwalia und Bruno Pusch vom RKW Magazin. Sie bleiben beide dem RKW Kompetenzzentrum erhalten und übernehmen Projektaufgaben in den Fachbereichen „Gründung & Innovation“ und „Fachkräftesicherung“.

Ihre neue Ansprechpartnerin für das RKW Magazin ab der Ausgabe 2/2018 ist Julia Niles-Pienkoß, [niles@rkw.de](mailto:niles@rkw.de)

## Neue Studie

### Gründungen in Deutschland im internationalen Vergleich

Der Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ist das weltweit größte Forschungskonsortium zur Untersuchung und Dokumentation von Gründungsaktivitäten. Seit 1999 werden in über 80 Ländern jährlich Daten zur Gründungsaktivität und zu Gründungseinstellungen erhoben. Seit 2017 gehört das RKW Kompetenzzentrum zum GEM-Team aus Deutschland und führt die Befragung gemeinsam mit dem Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Leibniz Universität aus Hannover durch. In Deutschland wird seit 1999 der Länderbericht unter der Leitung von Herrn Prof. Dr. Rolf Sternberg (Leibniz Universität Hannover) publiziert.

Den GEM-Länderbericht Deutschland finden Sie ab Juni 2018 unter [rkw.link/globalentrepreneurshipmonitor2018](http://rkw.link/globalentrepreneurshipmonitor2018).

Ansprechpartnerin: Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer, [gorynia@rkw.de](mailto:gorynia@rkw.de)

## Wettbewerb

### Ist Ihre Personalarbeit spitze? Mitmachen beim BestPersAward 2018!

Arbeitgeberwettbewerbe gibt es viele. Aber der BestPersAward ist anders. Er ist einer der ältesten seiner Art, wissenschaftlich fundiert und die Teilnahme kostenfrei. Zugegebenermaßen müssen bei Teilnahme einige Fragen beantwortet werden. Aber: Am Ende werden zwischen acht und zehn Spartensiege und natürlich ein Gesamtsieg vergeben – was bei einer Preisverleihung ausgiebig gefeiert wird. Die Siegerunternehmen werden außerdem von den Medienpartnern (Personalmagazin, HR Performance) aufgegriffen und in Print und Online vorgestellt. Wer es nicht aufs Podium schafft, hat trotzdem die Chance auf das BestPersAward-Zertifikat und einen Benchmark zu den anderen Bewerbern.

Wie können Sie mitmachen? Fordern Sie einfach über [www.bestpersaward.de](http://www.bestpersaward.de) den Fragebogen an. Sie haben dann Zeit, diesen bis Mitte Juni 2018 auszufüllen und einzureichen.

Das RKW ist übrigens Mitglied der Jury, Transferpartner und verleiht den Preis in der Kategorie „Strategie & Vision“.

Ansprechpartnerin:  
Dr. Mandy Pastohr, [pastohr@rkw.de](mailto:pastohr@rkw.de)

## Neue Studie

### Die Digitalisierung im Mittelstand – Auswirkungen auf Personal und Personalarbeit

Die Digitalisierung scheint im Mittelstand angekommen zu sein: 92 Prozent der befragten kleinen und mittleren Unternehmen haben bereits Digitalisierungserfahrungen gesammelt. Über die Hälfte der befragten Unternehmen plant, bestehende Digitalisierungsprojekte fortzusetzen oder auszuweiten. Mit diesen Vorhaben entstehen in weitaus mehr der befragten Unternehmen neue Jobs als bestehende wegfallen. In 80 Prozent der Fälle gewinnen bestehende Jobs an Bedeutung, wobei ihr Anforderungsspektrum breiter oder vielfältiger wird. Fast alle Unternehmen reagieren mit gezielten Personalmaßnahmen auf diese Veränderungen und setzen dabei in erster Linie auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese und weitere Ergebnisse finden Sie in unserer kürzlich veröffentlichten Studie „Die Digitalisierung im Mittelstand: Auswirkungen auf Personal und Personalarbeit“. Dafür wurden im Herbst vergangenen Jahres Entscheiderinnen und Entscheider aus 50 kleinen und mittleren Unternehmen interviewt. Die Studie steht unter [rkw.link/diedigitalisierungimmittelstand](http://rkw.link/diedigitalisierungimmittelstand) zum Download bereit.

Ansprechpartnerin: Kathrin Großheim, [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de)

## Neue Studie

### Gründungseinstellung in Deutschland im Generationenvergleich

Bietet die Selbstständigkeit eine berufliche Alternative für Jung und Alt? Was könnten treibende Motive für eine Selbstständigkeit sein? Sind die Unterstützungsangebote für Unternehmensgründungen ausreichend? Auf diese und weitere Fragen wurde im Rahmen der Studie „Gründungseinstellung in Deutschland im Generationenvergleich“ eingegangen. Die Besonderheit: Die Publikation bietet eine differenzierte Betrachtung der Gründungseinstellung nach Alters- und Lebenslage. Über 3.000 Personen nahmen an der Befragung, durchgeführt im Rahmen der INSA-Studie 50plus 2017, teil und lassen erkennen, dass aktuell die Gründung etwas für Mutige ist: Angst bremst unternehmerische Absichten bei jüngeren Menschen – Ältere zeigen sich demgegenüber risikobereiter. Erfahren Sie mehr über Meinungen und Ansichten der unterschiedlichen Generationen zum Thema Gründung. Die Studie steht unter [rkw.link/generationenvergleich](http://rkw.link/generationenvergleich) zum Download bereit oder bestellen Sie diese kostenfrei unter [sanchez@rkw.de](mailto:sanchez@rkw.de).

Ansprechpartnerin:  
Dr. Noemí Fernández-Sánchez,  
[sanchez@rkw.de](mailto:sanchez@rkw.de)

## Neue Studie

### Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen zur Kooperation mit Startups

Im Auftrag des RKW Kompetenzzentrums führt das Marktforschungsinstitut forsa eine telefonische Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen durch. Thema der Befragung ist die Kooperation mittelständischer Unternehmen mit Startups oder jungen Unternehmen. Wir möchten herausfinden, wie Mittelständler und Startups besser zueinander finden und welche Formate der Zusammenarbeit besonders geeignet sind. Durch den Vergleich mit den Ergebnissen unserer ersten Studie aus dem Jahr 2017, können wir Entwicklungen zum Thema Mittelstand meets Startup aufzeigen.

Die Studie finden Sie ab Juni 2018 unter [rkw.link/mittelstandmeetsstartup](http://rkw.link/mittelstandmeetsstartup).

Ansprechpartner:  
Dr. Matthias Wallisch,  
[wallisch@rkw.de](mailto:wallisch@rkw.de)

# mischen possible

Zusammenkommen, mischen und etwas Neues entstehen lassen.  
So geht Kooperation mit der richtigen Komposition. Unsere Anleitung dazu finden Sie hier. Guten Appetit - wünscht die Redaktion.



## Zubereitung

Die Bananen schälen und klein schneiden,  
die Heidelbeeren waschen.

Alle Zutaten mit einem Pürierstab fein  
pürieren.

## Zutaten

1 Banane  
50 g Heidelbeeren  
50 g Naturjoghurt  
200 g Buttermilch

1 Spritzer Zitronensaft  
etwas Zucker oder Agavendicksaft

Gesamt: 10 min  
Aufwand: Einfach



## Mehrwert





Unsere Veranstaltungen vor Ort: Beratung, Coaching und Modellprojekte der RKW-Landesverbände zum Thema

# Mittelstand und Startup

Datum	Veranstaltung	Kontakt
3. Mai bis 4. Oktober 2018	Arbeitskreis "Mitarbeiterführung für Führungskräftenachwuchs"	Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de
4. Mai 2018	Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“, Villingen-Schwenningen (in Kooperation mit RKW Baden-Württemberg)	Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de
7. Mai 2018	Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“, Erfurt (in Kooperation mit RKW Thüringen)	Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de
8. Mai 2018	Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“, Darmstadt (in Kooperation mit RKW Hessen)	Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de
8. Mai 2018	Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“, Hamburg (in Kooperation mit RKW Nord)	Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de
8. Mai 2018	Seminar „Warum Business-Knigge für Ihren Erfolg bei Geschäftspartnern so wichtig ist?“	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkw-sachsen.de
8. Mai 2018	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Künzelsau (mit der HWK Heilbronn)	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de
9. Mai 2018	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Heilbronn (mit der HWK Heilbronn)	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de
9. Mai 2018	Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“, Kassel (in Kooperation mit RKW Hessen)	Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de
16. Mai 2018	Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“, Halberstadt (in Kooperation mit RKW Sachsen-Anhalt)	Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de
16. bis 17. Mai 2018	Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
17. Mai 2018	Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“, Hannover (in Kooperation mit RKW Nord)	Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de
17. Mai 2018	Seminar „Gut strukturiert im Führungsalltag - Selbst- & Zeitmanagement für Unternehmer, Geschäftsführer, Führungskräfte“	Gabriele Klett, 0351 8322332, klett@rkw-sachsen.de
17. bis 18. Mai 2018	Seminar „Führerschein digitale Vernetzung Teil 2“, Zusatzqualifikation für Auszubildende, Magdeburg	Sebastian Marschall, 0391 7361913, sebastian.marschall@rkw-sachsenanhalt.de
24. Mai 2018	Unternehmenswerkstatt „Digitalisierung in den Griff kriegen“, Hamburg (mit der HWK Hamburg)	Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de Beate Schlink, 06196 4953521, schlink@rkw.de
28. Mai 2018	„Startup meets Mittelstand – Hessentag Edition“, Korbach	Dr. Kai Morgenstern, 06196 4953320, morgenstern@rkw.de

Weitere Termine finden Sie unter:  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen)

Datum	Veranstaltung	Kontakt
29. Mai 2018	Seminar „Vertragsrecht für Nicht-Juristen - Mehr Sicherheit bei der Vertragsverhandlung und -gestaltung“	Kerstin Wolffgramm, 0351 8322337, wolffgramm@rkw-sachsen.de
29. Mai 2018	<b>Veranstaltung: Mittelstand vs. Startup</b> Von Konkurrenz über Kooperation zur Kollaboration, Historisches Stadtbad Oderberger, Oderberger Straße 57, 10435 Berlin	Christof Starke, 06196 4953240, starke@rkw.de
4. Juni 2018	Veranstaltung: Impulse zur Stärkung der Gründungskultur in Deutschland Analysen aus dem GEM-Länderbericht 17/18 und Handlungschancen für Unterstützer und Förderer, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin	Natalia Gorynia-Pfeffer, 06196 4953253, gorynia@rkw.de
6. Juni 2018	Fachtagung „Erfolgsfaktoren für die Integration von internationalen Fachkräften“, Hannover	Ajdin Cogo, 0541 60081532, cogo@rkw-nord.de
7. Juni 2018	25. Innovationstag Mittelstand des BMWi, Berlin <a href="http://www.zim-bmwi.de/veranstaltungen/innovationstag/innovationstag-mittelstand">www.zim-bmwi.de/veranstaltungen/innovationstag/innovationstag-mittelstand</a>	Dr. Heiner Depner, 06196 4953221, depner@rkw.de
14. Juni 2018	„Startups meet Mittelstand“, Eschborn	Dr. Kai Morgenstern, 06196 4953320, morgenstern@rkw.de
12. bis 13. Juni 2018	Seminar „Projektmanagement kompakt“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
12. bis 14. Juni 2018	Seminar „Lohn- und Gehaltsabrechnung“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
21. Juni 2018	Seminar „Controlling“	Nicole Jung, 0711 2299823, jung@rkw-bw.de
26. Juni 2018	Seminar „Nachfassen von Angeboten“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
5. Juli 2018	Seminar „Liquiditätsmanagement“	Nicole Jung, 0711 2299823, jung@rkw-bw.de
9. Juli bis 23. August 2018	Präsenzkurs (10 Tage) „Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau (Level D IPMA)“, Dresden	Lutz Voigtmann, 0351 8322335, voigtmann@rkw-sachsen.de, <a href="http://www.projekt-institut.de">www.projekt-institut.de</a>
11. Juli 2018	Seminar „Kreative Neukundengewinnung – strategisch netzwerken“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
11. bis 12. Juli 2018	Seminar „Betriebswirtschaft kompakt“	Nicole Jung, 0711 2299823, jung@rkw-bw.de

#### Unsere Unterstützungsleistungen vor Ort:

Beratung, Coaching und Modellprojekte der RKW-Landesverbände zum Thema

## Mittelstand und Startup

### RKW Baden-Württemberg

[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

0711 229980

#### Individuelle Begleitung von Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen:

EXI-Gründungsgutscheine - Beratung von Existenzgründerinnen und Existenzgründern in der Vorgründungsphase mit zielgruppenspezifischen Begleitprojekten

[www.rkw-bw.de/rde/gruendung](http://www.rkw-bw.de/rde/gruendung)

### RKW Bayern

[www.rkwbayern.de](http://www.rkwbayern.de)

089 6700400

#### DigiTrain 4.0

Das Projekt entwickelt, erprobt und evaluiert Konzepte und zukunftsfähige Instrumente, um für KMU die Transformation in die digitale Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten.

#### go-digital

Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Digitalisierung und Optimierung des Arbeitsalltags.

#### Beratung zur

##### Personalentwicklung -

Beratung zur Förderung und Weiterbildung der Leistungsträger eines Unternehmens und Organisationsentwicklung.

#### Beratung zur Prozessanalyse

Ganzheitliche Geschäftsprozessanalyse zur Effizienzsteigerung.

#### Erfahrungsaustauschkreise

Vernetzung, Erfahrungsaustausch, Wissensaufbau für kleine und mittlere Unternehmen bieten die RKW Erfahrungsaustauschkreise.

### RKW Hessen

[www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

06196 970200

#### Geförderte Gründungsberatung

Beratungsförderung für kleine und mittlere Unternehmen Digitalisierungsberatung

### RKW Sachsen-Anhalt

[www.rkw-sachsenanhalt.de](http://www.rkw-sachsenanhalt.de)

0391 736190

#### unternehmensWert: Mensch plus

Passgenaue Beratungsdienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Entwicklung moderner, mitarbeiterorientierter Personalstrategien im Zeitalter der Digitalisierung.

#### ComWeiter

Entwicklung und Erprobung von passfähigen und zukunftsweisenden Bildungsformaten.

#### Gründungsberatung/ Existenzgründung

Für spezifische Zielgruppen (z.B. Migranten/Migrantinnen u.a. Mentorenkonzepte zwischen Gründern und Gründerinnen und Unternehmer/innen).

#### Netzwerk

„DIM Design-Innovation-Maschine“ Vernetzung von funktionsgetriebenen Unternehmen mit Industriedesignern, auch aus dem Bereich von Startups der Kreativwirtschaft.

#### ProDigit

Zusatzqualifikationen „Flexible Produktion im Digitalen Zeitalter“ für Auszubildende. Bedeutung der digitalen Vernetzung vorausschauend und produktiv im Unternehmensalltag nutzen.

# MITTEL STAND VS. START UP

## Programm

**11.00 Uhr** Beginn

**14.30 Uhr** Ende

### Begrüßung

Dr. Eduard Sailer, *RKW*

### Mittelstand vs. Startups – Alles kann und nichts muss?

Andreas Bruckschlägl, *Bits & Pretzels / ryte*

### Mittelstand meets Startup – Und wie?

Christof Starke, *RKW Kompetenzzentrum*

### Talkrunde: Lagebestimmung

Heidi Werner, *RKW Sachsen-Anhalt*

Dr. Ute Günther, *Business Angels Netzwerk Deutschland*

Christian Miele, *e.ventures*

Alexander Henn, *shore*

Andreas Bruckschlägl, *Bits & Pretzels / ryte*

### Netzwerken und Mittagessen

### Moderation:

Hannah Klose


[mittelstand-startup.de](http://mittelstand-startup.de)





# MITTEL STAND VS. START UP

[mittelstand-startup.de](http://mittelstand-startup.de)



Jetzt anmelden!  
**29. Mai 2018**

Historisches Stadtbad Oderberger, Berlin

## Von Konkurrenz über Kooperation zur Kollaboration

Wer die Märkte der Zukunft erobern will, muss sich anpassen.  
Startups und Mittelständler haben ihre Stärken, um im Wettbewerb zu bestehen.

Wie funktioniert das auch gemeinsam?  
Eine Lagebesprechung

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages