



*Dieses Kooperationstagebuch gehört:*

.....

.....

.....

.....

# Dieses Buch ist für Unternehmen, die verstehen möchten, ob und wie Startups ihnen helfen können, innovative Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.

Mit ihren Innovationen, kurzen Entwicklungszyklen und digitalen Geschäftsmodellen unterbrechen Startups die Traditionen vieler Branchen und bereiten einerseits der Digitalisierung den Weg und fordern andererseits etablierte Unternehmen heraus. Letztere sind in Deutschland wiederum stolz auf ihre nachhaltigen Erfolge und die weltweite Reputation. Ein Großteil der Unternehmen zählt zum Mittelstand. Und dieser gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Eine Kooperation zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups bietet auf den ersten Blick vielfältige Potenziale. Aber kann eine Zusammenarbeit angesichts unterschiedlicher Arbeitskulturen gut funktionieren? Dieses Workbook will Ihnen helfen, der Frage auf den Grund zu gehen, was genau Startups eigentlich anders machen und ob sich ihre Arbeitsweise sowie Kreativität auf Ihr Unternehmen und Ihre Prozesse übertragen lassen.

Wir haben dazu eine Reihe von Impulstexten, Übungen und Aufgaben zusammengestellt, die Sie mit wesentlichen Konzepten aus der Startup-Welt vertraut machen, aber auch inspirieren sollen, Ihr Netzwerk in Richtung Startup-Szene zu erweitern. Und schließlich möchten wir Sie anregen, herauszufinden, wie das alles zur individuellen Situation Ihres Unternehmens passt und ob eine Startup-Kooperation für Sie sinnvoll ist.

Wir möchten Sie ermutigen, schnell und effektiv ins Handeln zu kommen. Deshalb haben wir neben Übungen, die Sie allein oder in einer kleinen Gruppe durchführen können, auch eine Vielzahl von Aufgaben für Sie entwickelt, die darin bestehen, bestimmte Veranstaltungsformate zu besuchen oder neue Kontakte zu knüpfen. Verstehen Sie diese Aufgaben als Anregungen und nutzen Sie sie, um systematisch Erfahrungen zu sammeln – getreu dem Lean-Startup-Motto:

„There are no facts inside the building so get the heck outside!“

*Steve Blank,  
Unternehmer aus dem Silicon Valley*

## **PS: „Sie“**

Wir haben bei der Formulierung unserer Übungen und Aufgaben dem formalen „Sie“ den Vorzug vor dem kameradschaftlichen „Du“ gegeben. Wir respektieren damit die Mittelstandskultur und möchten so mit Ihnen auf Augenhöhe sprechen. Die Startup-Szene nutzt überwiegend das „Du“ als Ansprache. Das sollte Sie nicht daran hindern, offen gegenüber Startups zu sein und in den persönlichen Austausch mit der Startup-Welt zu treten. Wie Sie hier vorgehen können, erkunden wir gleich in der ersten Übung.

## **PPS: Anglizismen**

Viele Konzepte und Arbeitsmethoden der Startup-Szene kommen aus Amerika – insbesondere aus dem Silicon Valley. (*Lean*) *Startup*, *Value Proposition Design* oder *Business Model Canvas* sind nur einige Beispiele. Deshalb werden in der Startup-Szene viele Anglizismen benutzt – wenn nicht bei Veranstaltungen Englisch schon als Sprache vorgegeben ist. Wir haben uns hier bemüht, nicht in eine „denglische“ Ausdrucksweise zu verfallen, in dem gedankenlos englische Begriffe eingedeutscht werden. Allerdings haben wir fest etablierte englische Begriffe auch nicht ins Deutsche übersetzt – erklärt haben wir sie aber trotzdem.

# Lernen – Zusammenfinden – Kollaborieren

Der Soziologe Roland Eckert hat den Weg hin zu einer Kooperation in drei Phasen eingeteilt:

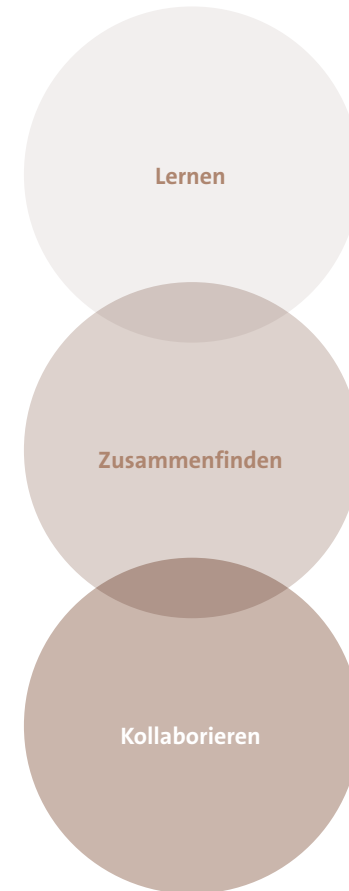
## **Lernen – Zusammenfinden – Kollaborieren**

Beim **Lernen** geht es zunächst darum, zu verstehen, wie sich die Arbeitsweise von Startups und etablierten Unternehmen unterscheidet.

Beim **Zusammenfinden** gilt es, zu erkunden, ob es Startups gibt, mit denen es sich lohnt, enger zusammenzuarbeiten und in welcher Form. Dafür eignen sich bestimmte Netzwerke und Plattformen, welche die Kontakthanbahnung und die Zusammenarbeit begünstigen.

Schließlich sollen diese Aktivitäten in konkrete **Kollaborationen** mit messbaren Ergebnissen münden.

Vom Lernen über das Zusammenfinden bis zur Kollaboration sind zunehmend mehr Engagement und Zeitaufwand gefordert. Wir haben unsere Impulse den drei Phasen zugeordnet. Es ist nicht notwendig, die Impulse in der vorgegebenen Reihenfolge zu bearbeiten. Es ist jedoch wenig Erfolg versprechend, sich auf die Suche nach Partnerunternehmen zu begeben, wenn man noch keine eigenen Erfahrungen in der Startup-Szene gesammelt hat. Ebenso ist es nicht empfehlenswert, mit dem erstbesten Partnerunternehmen eine Kollaboration einzugehen, ohne vorher eine systematische Suche durchzuführen.



# Das Tagebuch im Überblick

## Einführung .....89

### Warnung: Innovationstheater.....90

#### „Sie“ vs. „Du“ .....93

Unsere Unternehmenskultur .....94

Meine Wunschkultur .....95

## Lernen .....96

### Was ist ein Startup? .....98

Welche Startups kennen Sie? .....99

### Was ist ein mittelständisches Unternehmen? .....102

Unternehmensmerkmale: Wunsch vs. Wirklichkeit .....103

### Prozess- vs. Geschäftsmodellinnovation .....104

Wo liegen Chancen und Risiken von morgen? .....106

### Marktanteils- vs. Chancenwettbewerb .....110

Meine SWOT-Analyse .....108

Reiten auf der Erfolgswelle.....112

### Lean Startup .....114

Startup-Bullshit-Bingo .....116

### Canvas .....118

Die Eisenhower-Matrix .....120

Praxistipp „Malen“ .....122

### Value Proposition Design .....126

Startup-Profil.....128

## Geschäftsmodellentwicklung.....130

Wie funktioniert mein Geschäft? .....135

Geschäftsmodell-Cockpit .....136

### Minimum Viable Product.....138

Ein MVP für Ihre Produktidee.....143

### Design Thinking.....144

## Zusammenfinden.....148

### Warum Kollaboration?.....150

Ihre Motive .....152

### Effectuation .....153

Leistbarer Verlust in Startup-Kooperationen .....154

Value Proposition Canvas .....156

### Aktionsräume.....158

Besuchen Sie ein Startup-Event .....160

### Gründungsökosysteme .....161

Ihr Netzwerk .....163

### Silicon Valley .....164

Nutzen Sie Netzwerke .....166

### Co-Working.....167

### Wettbewerbe.....168

### Challenges.....169

### Inkubatoren und Acceleratoren.....170

### Scouting und Matching.....172

# Das Tagebuch im Überblick

<b>Kollaborieren</b> .....	174
<b>Büroflächen und Mentoring</b> .....	176
<i>sizzl</i> – Produktentwicklung mit Startups .....	177
<b>Intrapreneurship</b> .....	178
<i>E.ON :agile</i> .....	178
<b>Ausgründung</b> .....	180
<i>CargoSteps</i> – eine Produktinnovation wird ausgelagert.....	180
<b>Gemeinsame Projekte</b> .....	182
<i>Picavi</i> – neue Produkte beim Mittelstand testen.....	182
<b>Engagement als Business Angel</b> .....	184
 Schlusswort .....	186
Literaturtipps .....	187
Nützliche Links .....	188
Rückenwind: Wie kann mich das RKW weiter unterstützen? .....	189
Über die Autorinnen und Autoren .....	190
Menschen. Unternehmen. Zukunft. ....	191
Impressum .....	192

„Problem solving  
involves not only  
the search  
for alternatives  
but the search for  
the problems  
themselves.“

*Herbert Simon,  
Nobelpreisträger*



A large grid of small squares, intended for drawing or writing.

A large grid of small squares, intended for drawing or writing.







„Nicht alles, was gewagt  
wird, gelingt. Aber alles,  
was gelingt, wurde  
einmal gewagt.“

*Daniel Borel,  
Gründer von Logitech*





„Jede Zusammenarbeit  
ist schwierig, solange  
den Menschen das Glück  
ihrer Mitmenschen  
gleichgültig ist.“

*Dalai Lama*









A large grid of small squares, intended for drawing or writing.

A large grid of small squares, intended for drawing or writing.



„Never wake up a  
dreaming team.“

*Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger,  
Erfinder*







„Wenn wir nicht  
zusammenarbeiten, werden  
wir für unsere Probleme  
keine Lösung finden.“

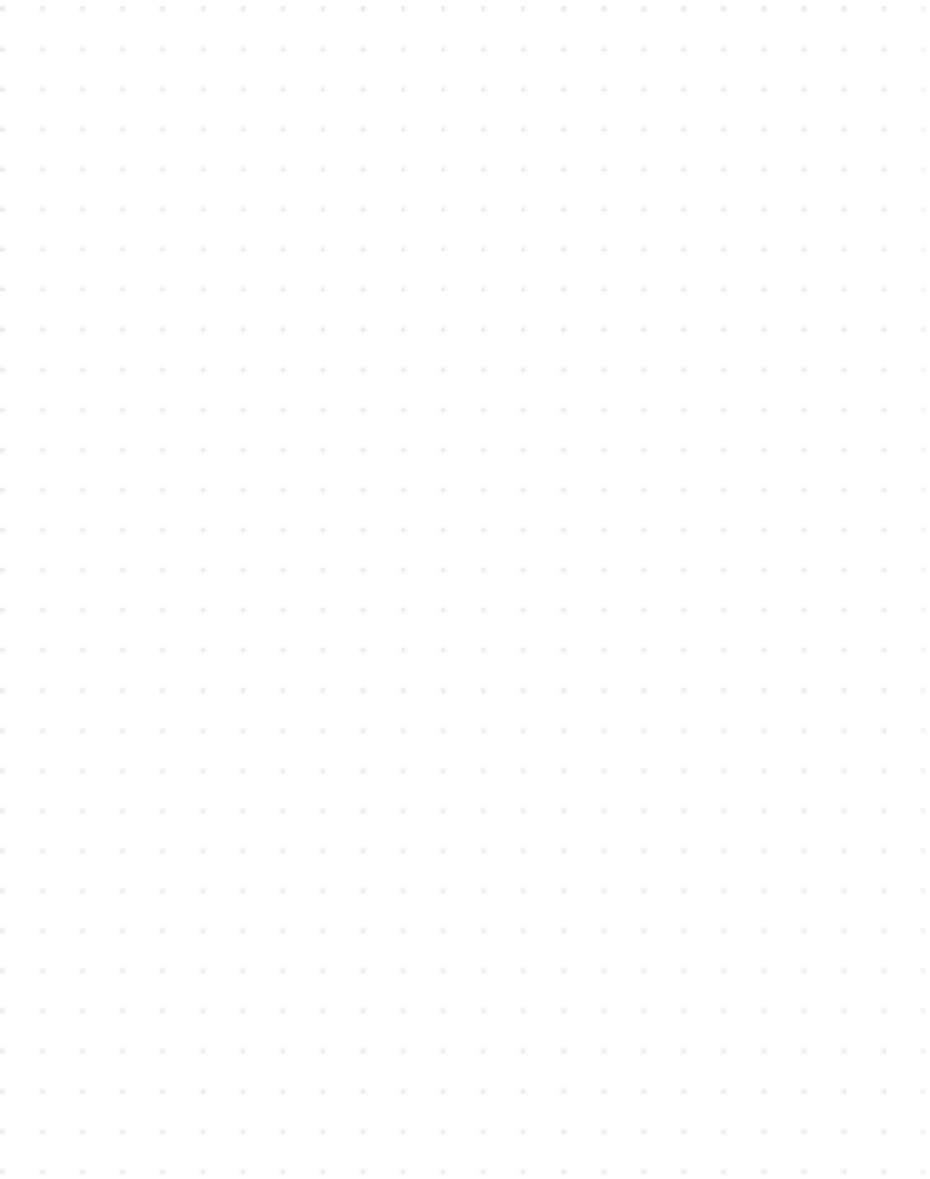
*Dalai Lama*



Blank grid for writing on page 48.

Blank grid for writing on page 49.







A large grid of small squares, intended for drawing or writing.

A large grid of small squares, intended for drawing or writing.







A large grid of small squares, intended for drawing or writing.

A large grid of small squares, intended for drawing or writing.

„Menschen, die miteinander  
arbeiten, addieren ihre Potenziale.  
Menschen, die füreinander  
arbeiten, multiplizieren ihre  
Potenziale!“

*Steffen Kirchner,  
Motivationstrainer*





„Vision without execution  
is just hallucination.“

*Thomas Edison*























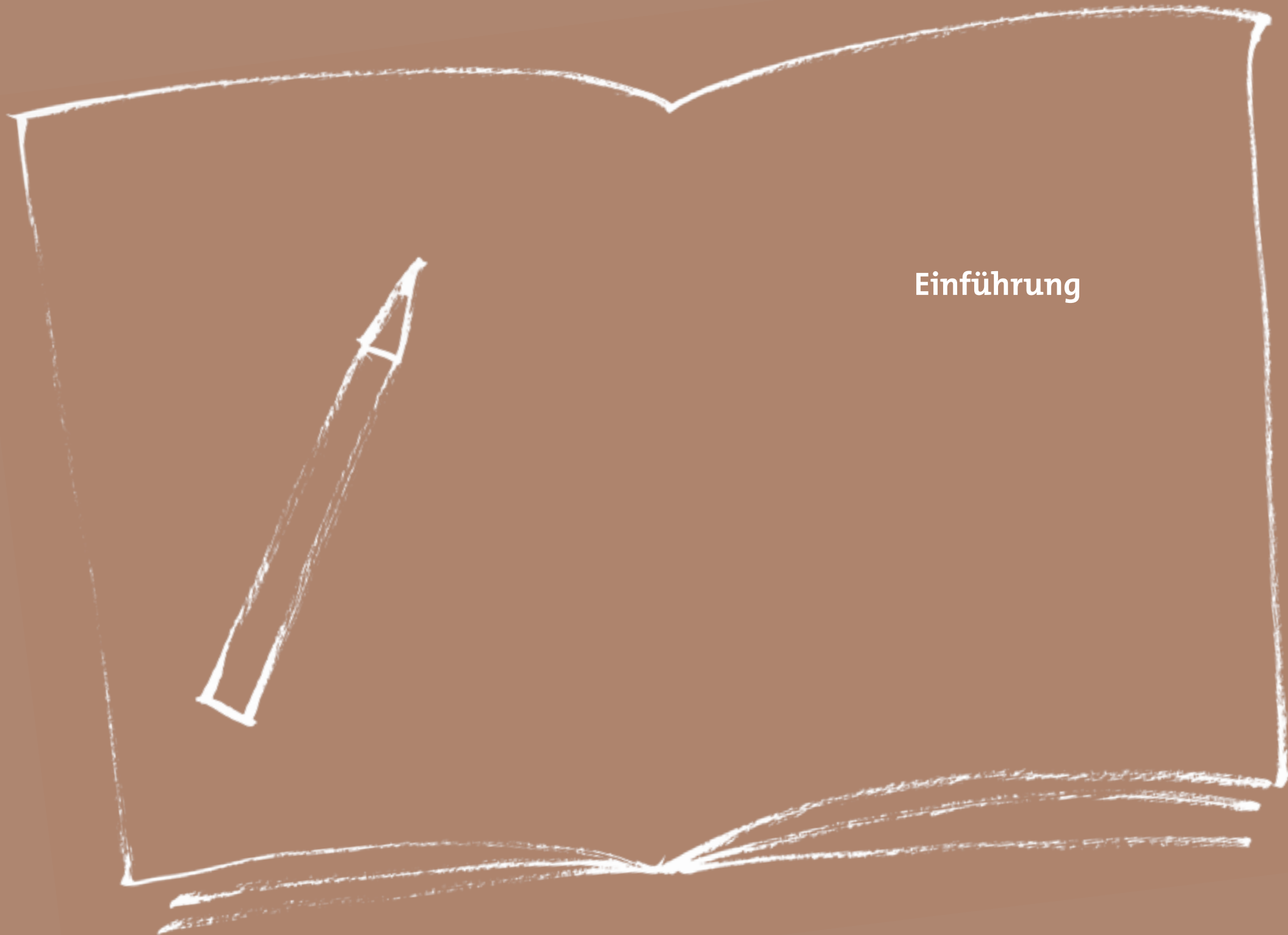




Blank grid area for writing on page 86.

Blank grid area for writing on page 87.





## Einführung

## Warnung: Innovationstheater

„All too often, a corporate innovation initiative starts and ends with a board meeting mandate to the CEO followed by a series of memos to the staff, with lots of posters and one-day workshops. This typically creates ‚innovation theater‘ but very little innovation.“

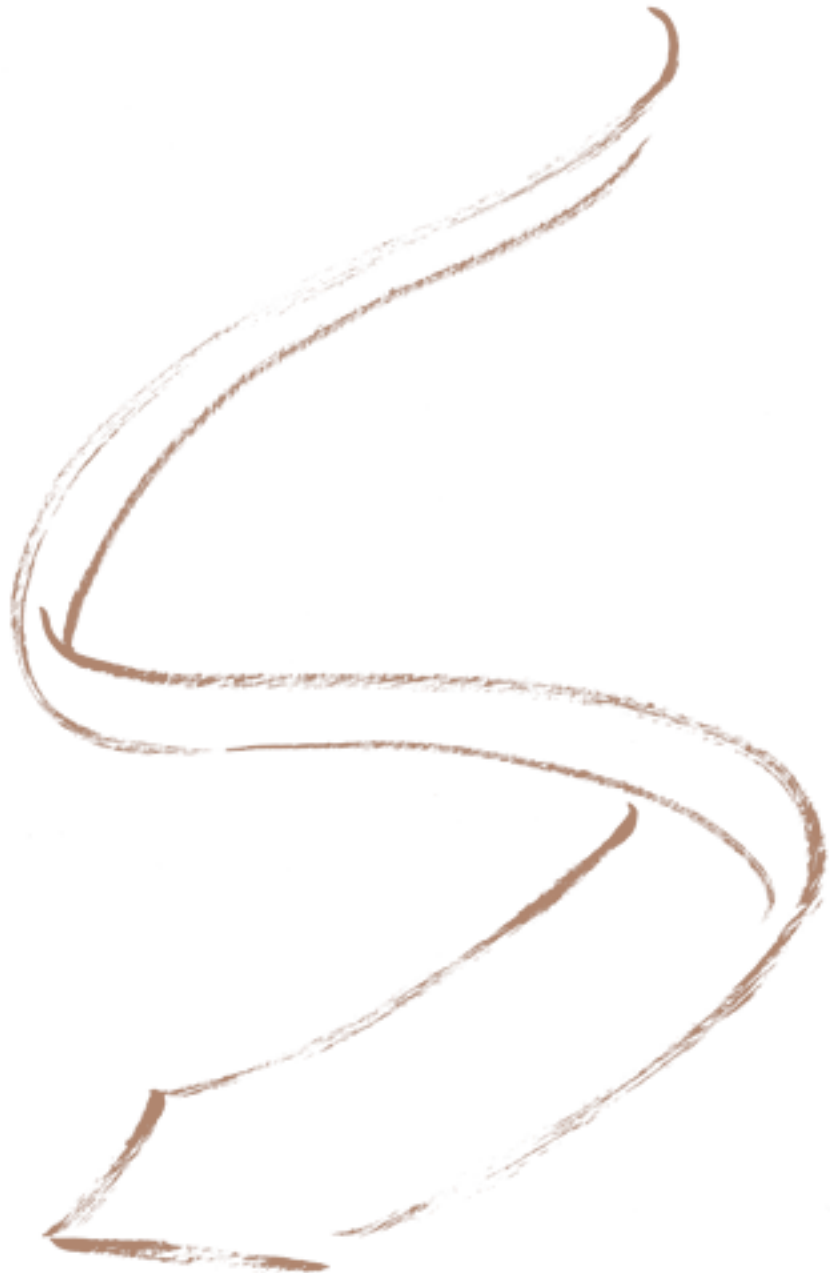
*Steve Blank*

Im Mai 2013 veröffentlichte Steve Blank den Artikel „Why the Lean Startup Changes Everything“, in dem er beschrieb, wie sich nach dem New-Economy-Boom über zehn Jahre ein neues Paradigma für den Aufbau und die Entwicklung von Startups entwickelt hat, das er Lean Startup nannte. Die zentrale Idee ist dabei, alle Annahmen zur Geschäftsidee als Hypothesen zu behandeln, die von Beginn an mithilfe potenzieller Kundinnen und Kunden sowie anderer Anspruchsgruppen systematisch getestet werden müssen.

Vorher, bis in die 1990er-Jahre, wurde von Gründenden meist die Ausarbeitung eines Businessplans verlangt. Ziel war es, Unsicherheiten und Risiken im Voraus zu erkennen und zu beschreiben, wie sie am besten überwunden werden können. Danach kam es nur noch auf eine möglichst detailgenaue Umsetzung dieses Plans durch die Gründenden an. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass nach den ersten Produkttests mit realen Kundinnen und Kunden die meisten Businesspläne hinfällig sind.

Blank stellte die These auf, dass die Lean-Startup-Methoden auch in etablierten Unternehmen Innovationsgeschwindigkeit und Markterfolg steigern können. Im Laufe der Jahre zeigte sich aber, dass diese Annahme nur zum Teil richtig ist. Es entstehen zwar Bühnen für Innovation, die bei den verantwortlichen Führungskräften ein gutes Gefühl erzeugen und die Belegschaft als breites Publikum haben. Oft gelingt es jedoch nicht, die neuen Ideen in marktfähige Produkte zu überführen und hierdurch das Unternehmensergebnis positiv zu beeinflussen. So entsteht „Innovationstheater“ mit einer interessanten Aufführung – aber letztendlich ohne Ertrag.





## „Sie“ vs. „Du“

Dieses Workbook beruht auf Erfahrungen, die wir in unserer Workshop-Reihe „Startup meets Mittelstand“ gesammelt haben. In den Workshops ließen wir Gründende, Selbstständige sowie Mitarbeitende aus jungen und etablierten Unternehmen gemeinsam spielerisch Geschäftsideen entwickeln – aber das war natürlich nur ein Vorwand, um sich besser kennenzulernen und die unterschiedlichen Firmenkulturen und Herangehensweisen zu verstehen.

Dabei haben wir auch mit dem „Workshop-Du“ experimentiert: Die Teilnehmenden sollten sich während der Veranstaltung duzen und hinterher, falls nicht anders mit dem Gegenüber besprochen, wieder zum „Sie“ zurückkehren. Die Reaktionen auf diese Aufforderung reichten von Aussagen der Startups wie: „Warum müssen wir uns darüber noch unterhalten?“ bis zu offensichtlichem Unwohlsein bei einer Geschäftsführerin und ihrem Assistenten.

Der im Unternehmen gebräuchliche Umgang mit Anreden ist ähnlich wie die Kleiderordnung äußeres Zeichen der Unternehmenskultur und wird in mittelständischen Unternehmen häufig von der Führung vorgegeben. Ähnlich wie die Aufweichung formaler Dresscodes ist auch die Verbreitung des „Du“ ein Ausdruck eines lockeren und (vermeintlich) weniger hierarchischen Umgangs im Arbeitsleben. Wir bewerten die unterschiedlichen Kulturen nicht: Die bewusste Distanz des „Sie“ kann genau wie die implizite Nähe des „Du“ befreiend wirken oder Stress verursachen. Wichtig ist eine reflektierte und bewusste Anwendung der persönlichen Anrede.

# Unsere Unternehmenskultur

Beschreiben Sie wertfrei, wie Ihre Unternehmenskultur aussieht und was sie ausmacht.

Bitte markieren Sie auf der Skala, wohin die Tendenz der jeweiligen Kultureigenschaft geht. Wenn Sie sich in Ihrem Unternehmen ausschließlich duzen, kreuzen Sie die linke Seite an, wenn Sie manche duzen, manche siezen, entscheiden Sie sich für die Mitte usw. Es gibt kein Richtig oder Falsch – achten Sie darauf, wie es sich für Sie anfühlt, wenn Sie die Kreuze setzen. Alle Unklarheiten und Wünsche können auf der nächsten Seite festgehalten werden.

Du		<b>Anrede</b>		Sie
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Männlich		<b>Genderverteilung</b>		Weiblich
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Leger		<b>Dresscode</b>		Förmlich
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Flach		<b>Hierarchie</b>		Steil
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Progressiv		<b>Werte</b>		Konservativ
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	
Jung		<b>Altersverteilung</b>		Alt
	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	

# Meine Wunschkultur






## Lernen

„Wer auf andere  
Leute wirken will,  
der muss erst einmal  
in ihrer Sprache  
mit ihnen reden.“

*Kurt Tucholsky*

# Was ist ein Startup?

Typischerweise soll ein Startup drei Merkmale aufweisen:

→ innovationsorientiert → wachstumsorientiert → nicht älter als drei bis fünf Jahre

Von einer Existenzgründung unterscheidet sich ein Startup vornehmlich durch selbst entwickelte Innovationen und starke Wachstumsambitionen. Dabei sind die Übergänge fließend: Ein neues Pizza-Restaurant mag ein einträgliches Geschäft sein, ist aber kein Startup. Wenn es jedoch innovative Produkte wie z. B. glutenfreie Pizza entwickelt, wird es vielleicht schon als Startup wahrgenommen.

Die genaue Definition von Innovation, Wachstumsorientierung und auch die Altersgrenze beeinflussen, ob ein bestimmtes junges Unternehmen als Startup kategorisiert wird. Deshalb sind exakte Statistiken zur Anzahl gegründeter Startups schwer zu erfassen. Im Einzelfall hat das zur Folge, dass man durchaus unterschiedlicher Meinung sein kann, ob es sich bei einem jungen Unternehmen um ein Startup handelt oder nicht. Für Kooperationen ist es dabei nicht wichtig, ob ein Startup formale Kriterien erfüllt, sondern ob es für die Beteiligten interessante Ansätze zur Zusammenarbeit gibt.

## Welche Startups kennen Sie?

Nehmen Sie sich für die folgenden Aufgaben einige Minuten Zeit und schreiben Sie möglichst viele Startups auf, die Sie kennen bzw. über die Sie gelesen oder von denen Sie gehört haben.

Ergänzen Sie die Auflistung ggf. um die Produkte und Dienstleistungen, die das jeweilige Startup anbietet.

1. Schreiben Sie die Namen möglichst vieler Startups auf, die zu Ihrem persönlichen Netzwerk gehören.

Aus dem persönlichen Umfeld

2. Schreiben Sie die Namen möglichst vieler Startups aus Ihrer Region auf, die Ihnen jedoch nicht persönlich bekannt sind.

## Aus der Region

3. Schreiben Sie die Namen möglichst vieler Startups auf, die Ihnen aus den Medien bekannt, aber nicht in Ihrer Region ansässig sind.

## Aus den Medien

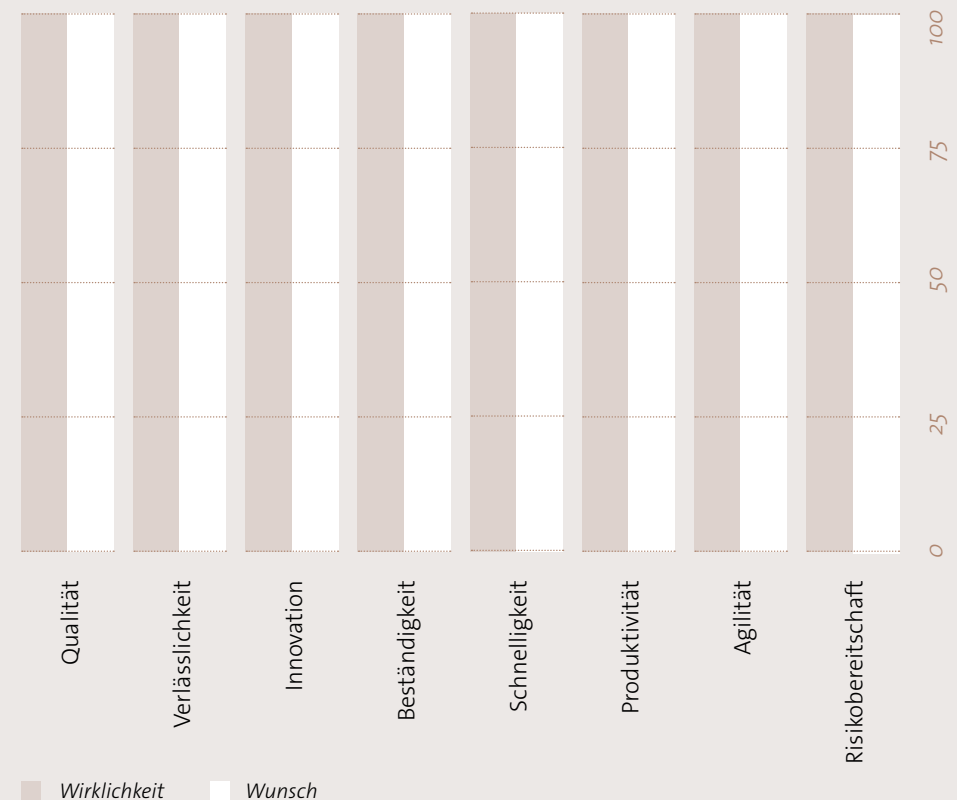
## Was ist ein mittelständisches Unternehmen?

Genau wie Startups nehmen auch etablierte Unternehmen für sich in Anspruch, innovativ und wachstumsorientiert zu sein. Gerade der deutsche Mittelstand mit all seinen Hidden Champions und seinen Hightech-Produkten ist unbestritten innovativ. So bliebe nur das Alter als Abgrenzungsmerkmal zu Startups.

Aber es gibt noch einen wichtigen Unterschied: Mittelständische Unternehmen haben ein funktionierendes Geschäftsmodell, d. h. sie haben Produkte, die sie verkaufen und mit denen sie Geld verdienen. Im Idealfall wissen sie sogar, warum ihre Produkte gekauft werden und warum gerade bei ihnen. Das mag trivial klingen – aber für Startups ist die Entwicklung eines Geschäftsmodells eine große Hürde: Wenn Ideen in fertige Produkte umgesetzt wurden, müssen zahlende Kundinnen oder Kunden gefunden werden. Dazu hat die Startup-Community eigene Arbeitsweisen entwickelt, die Sie im Rahmen dieses Buches erlernen und nutzen können.

## Unternehmensmerkmale: Wunsch vs. Wirklichkeit

Mittelständischen Unternehmen werden häufig u. a. folgende Attribute zugeschrieben: Qualität, Beständigkeit und Produktivität. Durch welche Merkmale zeichnet sich Ihr Unternehmen aus? In welchen Bereichen wünschen Sie sich Verbesserungen? Markieren Sie auf den Balken für die einzelnen Merkmale Ihre Einschätzung der aktuellen Situation und Ihre Wunschvorstellung für Ihr Unternehmen. Leiten Sie im Anschluss Entwicklungs- und Verbesserungspotenziale ab.



## Prozess- vs. Geschäftsmodellinnovation

Etablierte Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell effizient umsetzen, verbessern in der Regel auch kontinuierlich ihre Prozesse – sie sind also „prozessinnovativ“. Gerade im Mittelstand kann man das beobachten: Prozesse sind schlank. Es werden oft modernste Techniken in der Produktion eingesetzt. Alle Mitarbeitenden sind auf die Kernprozesse des Unternehmens fokussiert.

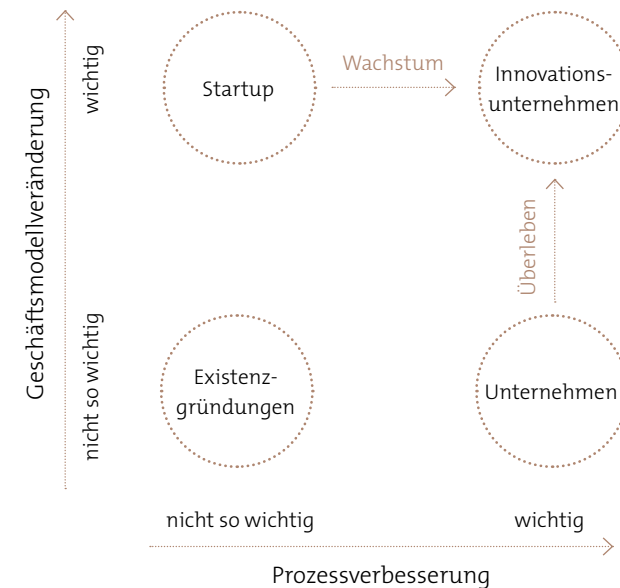
Aber besonders im Mittelstand gibt es selten Ressourcen für Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, die neue Produkte forcieren und damit das Geschäftsmodell verändern. Themen, die nicht unmittelbar zum Tagesgeschäft gehören, müssen von der Führung motivierend angekurbelt werden.

Startups hingegen arbeiten ganz anders: Prozesse sind oft gar nicht definiert, denn in kleinen Teams kann man das meiste durch informelle Zusammenarbeit bewältigen. Auch zum Daseinszweck ihrer Unternehmung haben Gründende zu Beginn oft nur recht diffuse Vorstellungen – viele haben zwar eine Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung, aber keine Vorstellung davon, wie man damit Geld verdienen könnte. Natürlich muss jedes Unternehmen früher oder später Geld verdienen – und so geht es bei einem Startup darum, so schnell wie möglich ein funktionierendes Geschäftsmodell zu entwickeln.

Man kann den Unterschied zwischen etablierten Unternehmen und Startups auch so zusammenfassen: Etablierte Unternehmen konzentrieren sich auf Prozessinnovationen, Startups treiben Geschäftsmodellinnovationen voran.

Allerdings tun auch etablierte Unternehmen gut daran, ihre Geschäftsmodelle regelmäßig infrage zu stellen: Schließlich werden laufend neue Technologien entwickelt, die Teile alter Geschäftsmodelle grundlegend verändern können. Und Startups müssen ihre Prozesse optimieren, wenn sie weiter wachsen wollen.

Firmen, die beides (Prozess- und Geschäftsmodellinnovation) beherrschen, zeigen wahre Innovationskunst – ob sie nun Startups sind oder etablierte Unternehmen.



# Wo liegen Chancen und Risiken von morgen?

Betrachten Sie Stärken und Schwächen für eines Ihrer Produkte und leiten Sie daraus Chancen und Risiken für morgen ab.

Benutzen Sie dafür die klassische SWOT-Analyse (Strength – Weaknesses – Opportunities – Threats).

## Mögliche Leitfragen:

### Stärken

Was läuft gut?

Worauf beruhen Ihre Erfolge der Vergangenheit?

Worauf sind Sie stolz?

Warum kaufen Kundinnen und Kunden bei Ihnen und mit welchen Alleinstellungsmerkmalen punkten Sie?

Auf welchen (Kern-)Kompetenzen und Ressourcen beruht Ihre Wettbewerbsfähigkeit?

Was können Sie besser als die Konkurrenz?

Verfügen Sie über einzigartige Informationen, spezielles Wissen oder einen besonderen Zugang zu Ihrer Kundschaft?

### Schwächen

Was läuft schlecht?

Worauf beruhen Ihre Niederlagen der Vergangenheit?

Was können Sie nicht (oder nicht gut genug)?

Warum wird bei der Konkurrenz gekauft?

Was fehlt im Leistungsportfolio oder ist nicht mehr zeitgemäß?

Was kann der Wettbewerb besser als Sie?

Wo sind Sie nicht mehr auf der Höhe der Zeit?

Ergänzen Sie die interne Bewertung um die Betrachtung des Markt- und Wettbewerbsumfelds. Übersetzen Sie die Veränderungen im Umfeld in die wesentlichen Chancen und Risiken, mit denen sich Ihr Unternehmen wahrscheinlich in Zukunft konfrontiert sehen wird. Tragen Sie diese in die dafür vorgesehenen Felder ein.

## Mögliche Leitfragen:

### Chancen

Wo sehen Sie Chancen für Ihr Unternehmen?

Welche Trends und Umfeldveränderungen spielen Ihnen in die Karten?

Welche Trends und Umfeldveränderungen bieten Ihnen ganz neue Möglichkeiten?

Welche Technologien und Leistungen können Sie nutzen?

### Risiken

Was gefährdet Ihr bisheriges Geschäftsmodell?

Welche Trends und Umfeldveränderungen beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens?

Wie groß ist die Gefahr unvorhersehbarer Einflüsse?

Was gefährdet Ihre Ziele?

Wie verändert sich das Wettbewerbsumfeld?

Abschluss: Überprüfen Sie kritisch, ob das entstandene Bild alle wesentlichen Aspekte aufzeigt und reflektieren Sie dieses. Wie stellt es sich für Sie dar? Welche strategischen Herausforderungen ergeben sich daraus, welche Optionen, Entscheidungen und offenen Fragen gibt es?

# Meine SWOT-Analyse

Stärken

Schwächen

Chancen

Risiken

## Marktanteils- vs. Chancenwettbewerb

Unternehmen sind in der Regel bestrebt, langfristig erfolgreich zu sein und zu wachsen. Dabei nimmt der Wettbewerb großen Einfluss auf die Entwicklung eines Unternehmens. Ein Unternehmen kann also in einen Marktanteilswettbewerb mit der Konkurrenz treten und versuchen, auf etablierten Märkten seine Position zu verbessern. Vorhersehbare Veränderungen und die Dauer von Wettbewerbsvorteilen nehmen durch den Umbruch der Digitalisierung allerdings in vielen Branchen immer mehr ab. Der Soziologe Roland Eckert spricht hier davon, dass der Wettbewerb um die Gegenwart zu einem Wettbewerb um die Zukunft wird.

Mittelständische Unternehmen konzentrieren sich meist auf den Wettbewerb um Marktanteile. Allerdings wird man auch junge Unternehmen finden, die im **Marktanteils-wettbewerb** ihre Chance suchen. Wenn z. B. mymuesli es den Kundinnen und Kunden ermöglicht, eine persönliche Müslimischung zusammenzustellen, dann versucht das Unternehmen, Anteile im Markt für Müsli zu erobern.

Der Wettbewerb um die Zukunft wird als **Chancenwettbewerb** bezeichnet. Startups bewegen sich vornehmlich in diesem Segment. Dafür muss man sich in eine experimentelle Umgebung bewegen, die eine Agilität erfordert, die in etablierten Unternehmen oft nicht gelebt und umgesetzt werden kann. Echter Chancenwettbewerb – gerade für etablierte Unternehmen – hat somit deutliche Anforderungen und Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen.

Für Startups ist unternehmerisches Risiko mit beiden Strategien verbunden, denn jedes neu gegründete Unternehmen muss Produktideen entwickeln und diese auch verkaufen. Der Ausgang dieser Suche und damit der Erfolg des Unternehmens sind ungewiss. Andererseits bringen Teams in jungen Unternehmen große Begeisterung für ihre Produktideen mit – und neben den Produktideen ist es gerade diese Begeisterung, die Kooperationen mit Startups für etablierte Unternehmen interessant macht. Es stellt sich demnach zunächst die Frage, wie man junge Unternehmen mit Begeisterung und Produktideen findet. Danach gilt es, herauszufinden, unter welchen Bedingungen sich eine Zusammenarbeit mit diesen Unternehmen lohnt.



# Reiten auf der Erfolgswelle

Testen Sie die Markt- oder Chancenattraktivität Ihres Produkt- und Dienstleistungsportfolios! Ordnen Sie ausgewählte Produkte/Dienstleistungen Ihres Unternehmens in die Matrix ein. Die nachfolgende Legende der Wettbewerbsfelder hilft Ihnen bei der Einordnung.

## Legende

**Kuhhandel:** Etablierte Produkte/Dienstleistungen mit geringen Erträgen.

**Platzhirsch:** Produkte/Dienstleistungen sind zwar nicht neu, jedoch durch den größten Anteil am Markt gekennzeichnet.

**Einhorn:** Neue Produkte/Dienstleistungen suchen einen neuen Markt.

**Zugpferd:** Produkte/Dienstleistungen sind sowohl innovativ als auch bereits erfolgreich am Markt platziert.

## Handlungsempfehlungen

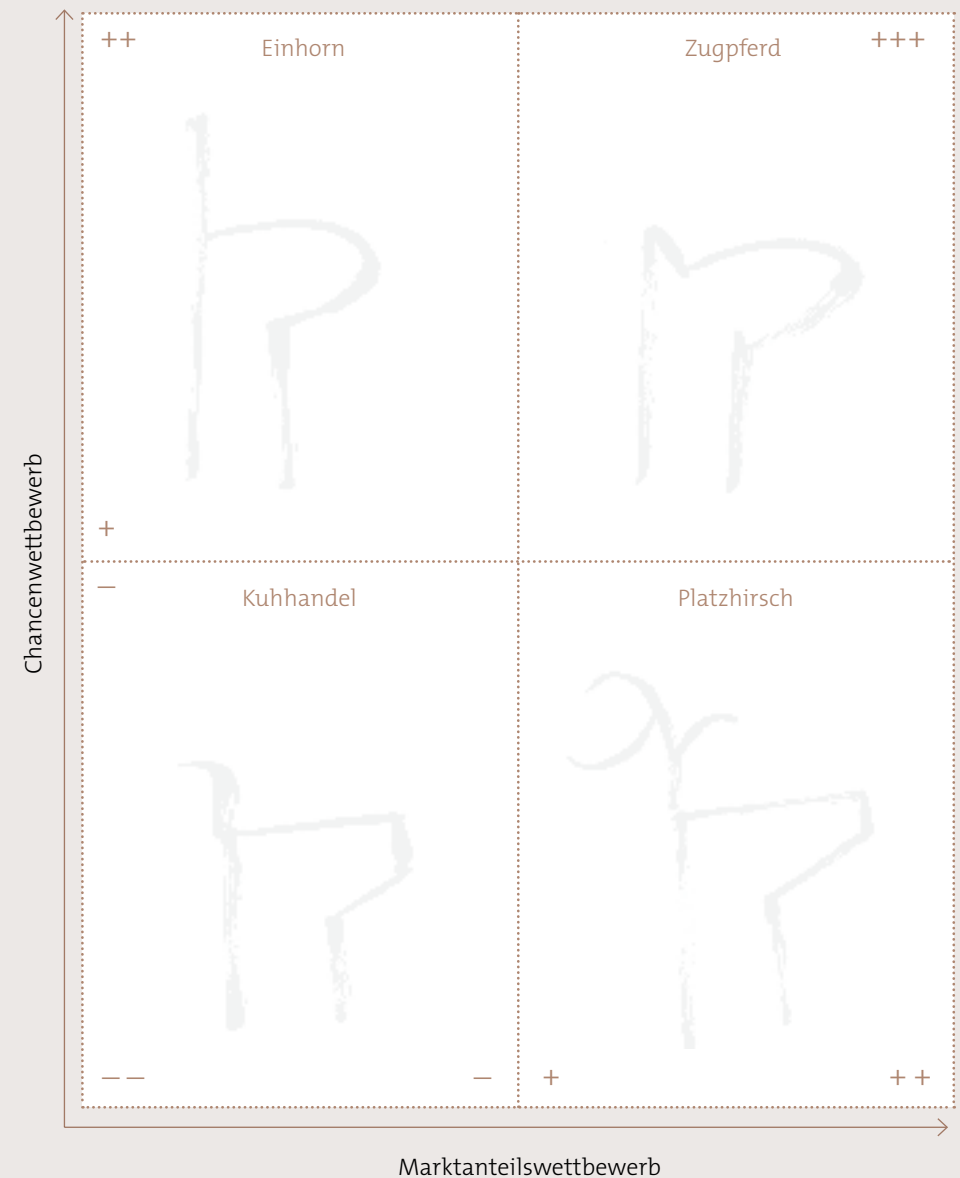
**Kuhhandel:** Hier können Startups Sie dabei unterstützen, Ihr Produkt innovativer zu gestalten.

**Platzhirsch:** Hier können Sie Startups unterstützen, indem Sie Ihr Know-how einbringen, um Produkte im Markt zu etablieren.

**Einhorn:** Learning by Doing ist das Mantra der Startups. Wenn Sie neue Produkte in neue Märkte bringen, bieten Startups eine ideale Partnerschaft bei der Entwicklung

**Zugpferd:** Nutzen Sie die Erfahrung mit etablierten Produkten/Dienstleistungen, um beratend oder investierend bei Startups einzusteigen. So haben Sie auch die Chance, immer auf dem neuesten Stand der Entwicklung zu bleiben.

Überlegen Sie anhand der Einordnung in der Matrix, ob Ihr Produkt sich eher im Bereich Marktanteils- oder Chancenwettbewerb bewegt. Diese Erkenntnis hilft Ihnen dabei, bei der Zusammenarbeit mit Startups die Vor- und Nachteile Ihres Produkts besser zu verstehen.



# Lean Startup

Wenn man über Lean Startup redet, lässt es sich nicht vermeiden, eine Reihe von englischen Begriffen zu verwenden – aber keine Angst: Wir erklären im Folgenden, worum es genau geht. Unter dem Begriff Lean Startup wird eine Vielzahl von Methoden zusammengefasst, die alle eine zentrale Idee verfolgen:

Sämtliche Annahmen zur Geschäftsidee sind als Hypothesen zu verstehen, die von Beginn an mithilfe potenzieller Kundinnen und Kunden sowie anderer Anspruchsgruppen getestet werden müssen.

Eine bewährte Methode, solche Hypothesen zu entwickeln, ist das sogenannte **Value Proposition Design**, mit dem überprüft wird, ob ein Produkt tatsächlich ein Problem löst, das Menschen beschäftigt. Das **Business Model Canvas** wiederum beschreibt mithilfe von neun Elementen ein Geschäftsmodell – vom Nutzenversprechen über die Kundschaft bis zum Erlös. Und natürlich sind auch hier die Einträge als Hypothesen zu verstehen, die getestet werden müssen.

Diese Tests geschehen im Idealfall ganz systematisch und werden gründlich ausgewertet, um aus den Ergebnissen neue Erkenntnisse zu gewinnen, die bei der Verbesserung des getesteten Produkts oder Geschäftsmodells helfen. Für dieses Vorgehen wird gern das Bild des **Build-Measure-Learn-Zyklus** herangezogen (also Bauen – Messen – Lernen), der kontinuierlich durchlaufen wird.

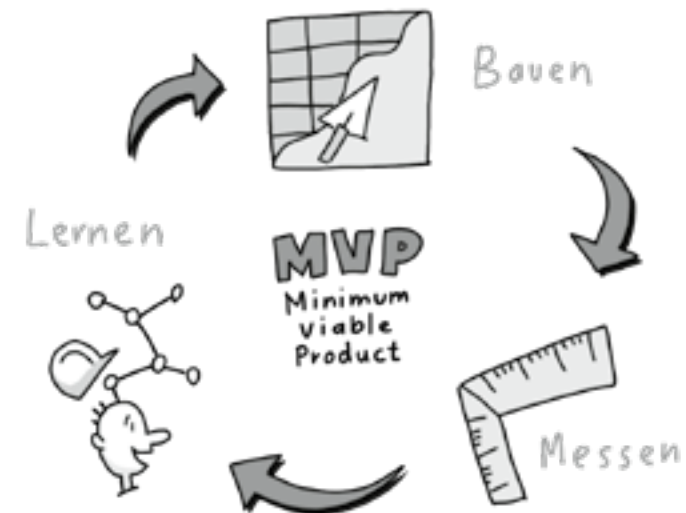
„I hate the idea of ‚fail fast‘.  
It's like I'm trying to run a sprint, and you're like,  
‚OK. Breathe fast.‘  
The breathing is not the purpose;  
the sprint is the purpose.“

Eric Ries

Eine weitere Testmethode ist der **Minimum-Viable-Product-Ansatz**, bei dem Produkte und Dienstleistungen so schnell wie möglich potenziellen Kundinnen und Kunden vorgestellt und deren Reaktionen ausgewertet werden.

Entscheidend ist dabei, zu verstehen, warum eine Idee funktioniert oder warum sie nicht funktioniert. Im Falle eines Scheiterns gilt es, die relevanten Gründe hierfür zu identifizieren, um rasche Lernerfolge zu erzielen. Weil die systematischen Tests sehr klar Schwachstellen aufdecken und Ideen schnell verworfen werden können, nennt man diese Ansätze „lean“ (schlank). Ziel ist es, Ressourcen zu sparen.

Hinweis: Wenn man daraufhin zu der Entscheidung gelangt, dass aus einer Idee auch mit allen Anpassungen kein funktionierendes Geschäftsmodell entwickelt werden kann, dann ist es notwendig, etwas anderes zu machen – man vollzieht einen **Pivot** (Schwenk oder Dreh).



# Startup-Bull 🐮-Bingo

Wer mit der Startup-Szene zusammenarbeiten will, muss die Begriffe zumindest kennen, wenn auch nicht zwingend benutzen. Eine gute Übung ist, dabei die Wörter zu zählen, die bei Startup-Events vorkommen. Schauen Sie sich die Begriffe auf dieser Doppelseite an und jedes Mal, wenn ein Wort bei einer Veranstaltung fällt, führen Sie eine Strichliste.

Benchmarking	Influencer	Hackathon
Burn Rate	Launch Party	Seed-Phase
Canvas	Inkubator	Gamification
Networking	Proof of Concept	Cross-Selling

Alpha-Test	Killer Application	Low Hanging Fruits
Disrupt	Agil	Work-Life-Balance
Exit-Strategie	Business Angel	Pitch
Unicorn	USP (Unique Selling Proposition)	Semantisch
Pivot	Big Data	Rockstar

# Canvas

Betritt man typische Startup-Büros, sieht man häufig Haftnotizen an den Wänden. Die Notizen kleben in der Regel auf einem „Canvas“ (Canvas bedeutet im Englischen eigentlich Leinwand, gemeint sind aber Poster, die man selbst beschriftet. Wir verwenden im vorliegenden Workbook den Begriff Canvas). Warum ist das so?

Viele Methoden im Lean-Startup-Umfeld nutzen solche Canvas-Varianten, die oft eine simple Struktur vorgeben und die verschiedenen Aspekte einer Idee oder eines Prozesses abbilden. Ein einfaches, aber bekanntes Beispiel für dieses Vorgehen ist die **Eisenhower-Matrix**, die man nutzen kann, um Aufgaben zu priorisieren: Aus der Kombination der zwei Dimensionen „Wichtig – Unwichtig“ und „Dringend – Nicht dringend“ ergeben sich vier Felder. Jede Aufgabe wird einem dieser Felder zugeordnet. Damit hat man automatisch auch eine Handlungsanweisung für jede Aufgabe: Wichtig und dringend wird sofort erledigt. Wichtig, aber nicht dringend wird terminiert. Unwichtig, aber dringend wird delegiert. Unwichtig und nicht dringend wird eliminiert. Haftnotizen sind hier praktisch, weil Einträge einfach verschoben werden können.

## Tipps zum Arbeiten mit einem Canvas

Schreiben Sie nicht auf das Canvas, nutzen Sie Haftnotizen!

So können Sie Einträge einfach verändern, verschieben oder entfernen.

Eine Idee pro Haftnotiz – geschrieben mit Filzstift! So drücken Sie sich kurz aus und können die einzelnen Elemente leicht in verschiedenen Varianten kombinieren.

Nutzen Sie unterschiedliche Farben!

Das hilft beim Lesen und Sortieren Ihrer Ideen.

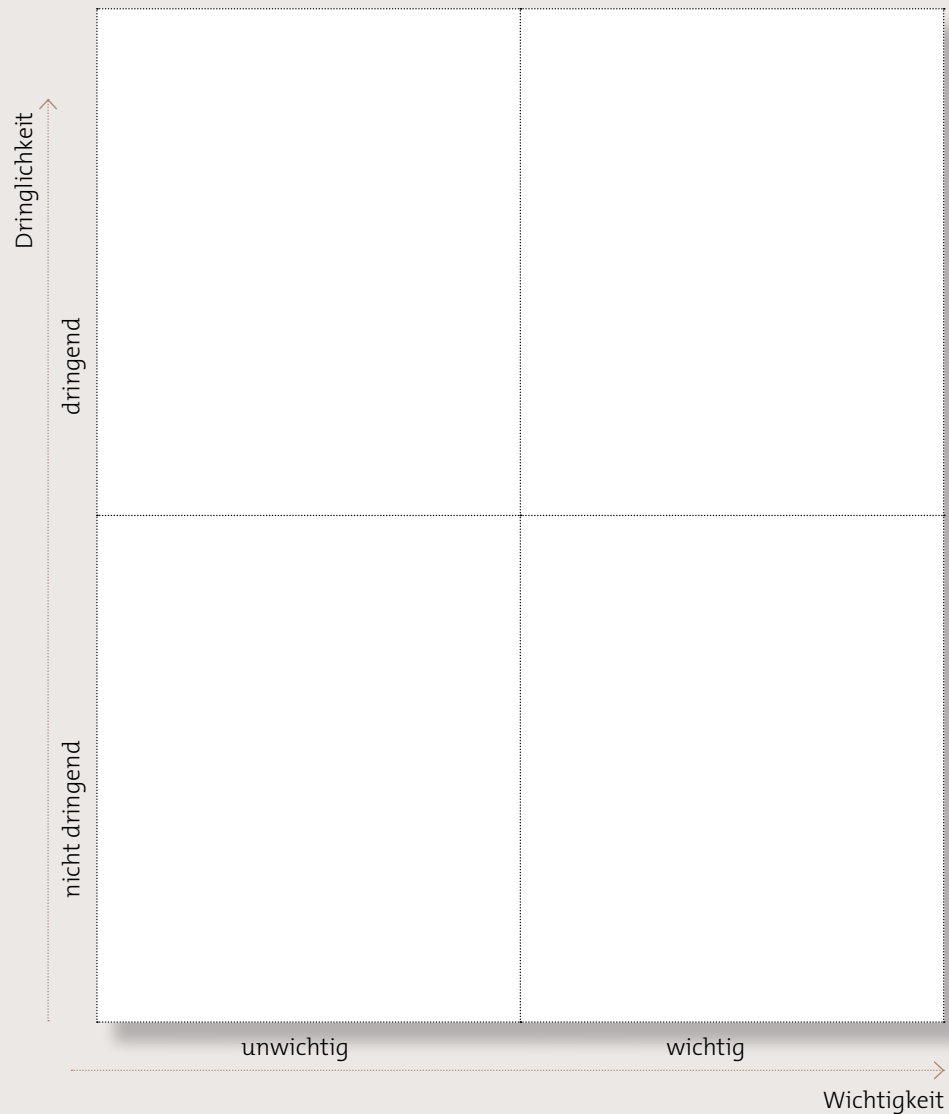
Ein Bild sagt mehr als Worte! Ergänzen Sie Ihre Ideen durch selbst gemalte Bilder – es geht nicht um Schönheit, sondern um Anschaulichkeit!

Nutzen Sie das Canvas in Diskussionen!

Ein Canvas ist eine gute Hilfestellung, wenn man anderen seine Ideen erklären will:

Die Struktur unterstützt bei der freien Rede, visuelle Elemente regen Ihren eigenen Gedankenfluss an. Die flexiblen Haftnotizen geben Ihrem Gegenüber die Möglichkeit, eigene Veränderungsvorschläge leicht darzustellen.

# Die Eisenhower-Matrix



Priorisieren Sie Ihre aktuelle To-do-Liste mit der Eisenhower-Matrix. Skizzieren Sie die Felder der Matrix auf einem Flipchart oder an einem Whiteboard in Ihrem Büro und verwenden Sie Haftnotizen für die anstehenden Tätigkeiten. Aktualisieren Sie die Matrix über einen Zeitraum von einigen Tagen oder Wochen. So bekommen Sie ein Gefühl für die Arbeit mit einem Canvas.

## Die Wichtigkeit einer Aufgabe:

Eine Aufgabe gilt dann als wichtig, wenn sie der Zielerreichung dient. Eine Aufgabe, die Sie keinem Ihrer Ziele näher bringt, gilt als unwichtig.

## Die Dringlichkeit einer Aufgabe:

Eine Aufgabe ist dringlich, wenn sie an einem bestimmten Termin in der nahen Zukunft ihren Sinn verliert. Wenn es (in der näheren Zukunft) egal ist, wann Sie die Aufgabe erledigen, ist die Aufgabe nicht dringlich.

## Praxistipp „Malen“

In unseren Workshops ist den Teilnehmenden häufig anzusehen, dass sie nicht gern malen. Manchmal hört man auch Dinge wie „wir sind doch nicht im Kindergarten“. Das ist schade, denn Bilder helfen, lebendig über Ideen zu sprechen. Stichpunkte verführen dazu, einfach vom Blatt abzulesen. Ein Bild gibt einen Gedanken vor, aber keine Worte – und es weckt Assoziationen, die man besprechen kann.

Malen in diesem Zusammenhang soll auch keine Kunst sein.

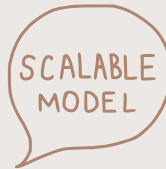
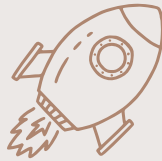
Es geht nicht um Schönheit, sondern um Assoziationen.

Schauen Sie sich zur Inspiration Zeichnungen von Gegenständen an, z. B. eine Schachfigur, einen Bleistift, einen Kaffeebecher, ein Fahrrad oder eine Glühlampe. Hierdurch können Sie schrittweise ein Repertoire an Figuren und Symbolen entwickeln, die Ihnen bei der Kommunikation behilflich sind.

**Malen Sie den Zahlen nach**  
Vervollständigen Sie die Zeichnung.



Zeichnen Sie die Icons nach



GROWTH



# Value Proposition Design

Value Proposition Design stellt den Nutzen, den ein Produkt den Kundinnen und Kunden verspricht („Value Proposition“), in den Mittelpunkt der Produktentwicklung. Voraussetzung dafür ist ein detailliertes Verständnis der Kundschaft, denn nur so kann man beurteilen, ob die Zielgruppe ein bestimmtes Nutzenversprechen überhaupt braucht. Das Value Proposition Canvas zielt darauf ab, Aufgaben von Kundinnen und Kunden, sogenannte „Jobs“, zu identifizieren und Produkte genau an diese anzupassen. Im ersten Schritt werden die Probleme bei der Bewältigung der Aufgaben („Pains“) und die Bedürfnisse („Gains“) beschrieben, die sie befriedigen.

Ein gutes Beispiel für solch einen „Job“ ist, ein Loch in die Wand zu bohren. Typische Probleme bei der Bewältigung dieser Aufgabe sind z. B. Lärm, Dreck und die Ungewissheit, ob das Loch genau an der richtigen Stelle gebohrt wurde. Bedürfnisse, die ein ordentlich gebohrtes Loch befriedigt, sind neben der sicheren Fixierung von Gegenständen an einer Wand auch die Anerkennung für eine handwerklich sauber ausgeführte Bohrung.

Anschließend wird für bestehende Produkte oder Produktideen untersucht, inwieweit sie die mit der Aufgabe verbundenen Probleme lösen und Bedürfnisse befriedigen. Man sieht dabei z. B. sehr schnell, dass das Produkt „Bohrmaschine“, das typischerweise zur Bewältigung der Aufgabe „Loch bohren“ verwendet wird, die mit der Aufgabe verbundenen Probleme vielleicht nicht löst und teilweise sogar weitere Probleme verursachen kann. So ergeben sich relativ schnell Ideen für neue Produkte oder die Produktidee wird hinterfragt: Vielleicht ist ja die Aufgabe gar nicht, ein Loch zu bohren, sondern einen Gegenstand an der Wand zu befestigen? Dann kommen auch ganz andere Technologien infrage, z. B. Klebestreifen.

Ein fertig ausgefülltes Canvas, das Aufgaben, Probleme und Bedürfnisse und ein dazu passendes Produkt beschreibt, ist aber nur eine Zwischenstufe. Das fertige Poster ist eine reine Hypothese, die es im nächsten Schritt mit realer Kundschaft zu testen gilt: Sind die beschriebenen Aufgaben tatsächlich die, die Kundinnen und Kunden zu bewältigen haben? Empfinden sie Probleme und Bedürfnisse so, wie es im Poster festgehalten wurde? Und sehen sie die Lösungen, die für das Produkt beschrieben wurden, auch wirklich als Lösungen an? Mit den Antworten auf diese Fragen wird das Poster überarbeitet und so das Nutzenversprechen eines Produktes weiter den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden angenähert.

Vielleicht fragen Sie sich gerade, wie denn im Value Proposition Design Gewinne abschätzbar sind, die mit einem Produkt erzielt werden können. Die Antwort ist: Gar nicht – diese Frage wird erst im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung beantwortet. Weil es hier aber nicht primär um Geld geht, kann man Value Proposition Design in jeder Art von Beziehung zu Partnerinnen und Partnern nutzen, die man besser verstehen möchte – sei es bei Investitionen, Zulieferungen oder Projektbeteiligungen.



# Startup-Profil

Beschreiben Sie mithilfe des Value Proposition Canvas, was Sie einem Startup anbieten können! Nutzen Sie dazu die rechte Seite des Canvas, um ein Startup zu analysieren.

Das kann beispielsweise ein Startup sein, das Sie kennen oder von dem Sie gehört haben und mit dem Sie gerne einmal zusammenarbeiten wollen. Sie können sich auch ein Startup vorstellen.

In der Übung geht es nicht darum, dieses Startup „richtig“ zu beschreiben, sondern Ihr gegenwärtiges Wissen über potenzielle Kooperationsmöglichkeiten strukturiert festzuhalten, damit Sie dieses später im Gespräch mit Startups überprüfen können. An dieser Stelle beschäftigen wir uns nur mit dem „Kundinnen- bzw. Kundenprofil“, der rechten Seite des Canvas, und erstellen somit ein „Startup-Profil“.

Die linke Seite wird im Abschnitt Effectuation vervollständigt.



**Im ersten Schritt halten Sie die Jobs fest, also die Aufgaben und Herausforderungen, vor denen Startups stehen („Customer Jobs“).** Beantworten Sie dazu folgende Fragen:

Welches ist die eine Aufgabe, die Startups definitiv erledigen müssen?

Welche Zwischenschritte helfen Startups, diese Schlüsselaufgabe zu erledigen?

**Dann beschreiben Sie die Probleme („Pains“):**

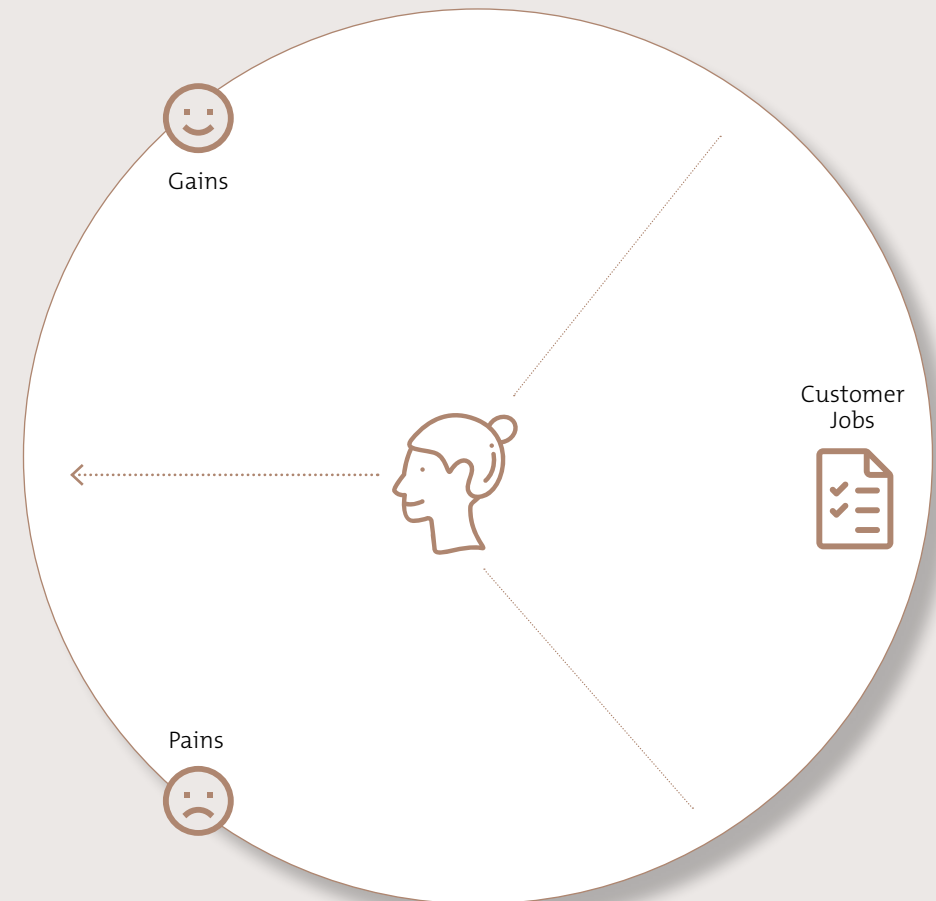
Was lässt Startups nachts nicht schlafen?

Welches sind ihre großen Themen, Sorgen und Bedenken?

**Danach notieren Sie die Bedürfnisse („Gains“):**

Woran lassen sich Erfolg und Scheitern messen?

Wie werden Leistung oder Kosten beurteilt?



# Geschäftsmodellentwicklung

Erfolgreiche mittelständische Unternehmen vertrauen in der Regel auf ihr etabliertes, erfolgreiches Geschäftsmodell. Wer ein gut laufendes Geschäft betreibt, braucht sich zunächst einmal keine Gedanken um sein Geschäftsmodell zu machen. Wenn aber Gewinne stagnieren oder die Zufriedenheit der Kundschaft sinkt, muss das bestehende Geschäftsmodell weiterentwickelt oder gar neu gedacht werden.

„Geschäftsmodellentwicklung“ – sprich der systematische Aufbau eines gewinnbringenden Geschäfts um ein Produkt herum – ist deshalb typischerweise etwas, womit sich hauptsächlich Startups auseinandersetzen. Allerdings ist es auch für etablierte Unternehmen empfehlenswert, ihr Geschäftsmodell regelmäßig zu überprüfen (→ Prozess- vs. Geschäftsmodellinnovation).

Zur systematischen Beschreibung und Entwicklung von Geschäftsmodellen sind verschiedene Methoden entwickelt worden. Wir stellen hier drei davon vor. Zu jeder Methode gibt es ein eigenes Buch – ein Zeichen, dass Geschäftsmodellentwicklung kein triviales Thema ist. Gleichzeitig sollte man aber in der Lage sein, das eigene Geschäftsmodell intuitiv zu beschreiben und in ein vorgegebenes Schema einzuordnen. Dazu ist es hilfreich, sich nicht zu sehr in Einzelheiten zu vertiefen:

Laut Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik vom St. Galler Business Model Navigator wird ein Geschäftsmodell häufig zu detailliert analysiert, sodass man sich in den Alltagskämpfen der Positionierung verliert. Nicht Bodenhöhe, sondern zehntausend Meter Flughöhe wird angestrebt, damit die dominante Branchenlogik erfasst werden kann.

Wer sich eingehender mit den hier vorgestellten Methoden beschäftigt, wird merken, dass es im Kern immer um die Beantwortung der folgenden vier Fragen geht:

## **Nutzenversprechen**

*Was bietet unser Produkt?*

## **Kundinnen und Kunden**

*Wer kauft unser Produkt?*

## **Wertschöpfungskette**

*Wie stellen wir unser Produkt her?*

## **Ertragsmodell**

*Wie erzeugt unser Produkt einen Wert?*

Diese Fragen werden manchmal noch unterteilt und verschieden gewichtet, im Wesentlichen aber geht es immer um die Themen Nutzenversprechen, Kundinnen und Kunden, Wertschöpfung und Ertragsmodell.

## Business Model Canvas

Das Business Model Canvas, entwickelt von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur und im gleichnamigen Band als „Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer“ veröffentlicht, ist derzeit wahrscheinlich das meistgenutzte Instrument im Startup-Management. Mit diesem Canvas können Geschäftsmodelle übersichtlich dargestellt, leichter verstanden, besprochen, bewertet und optimiert werden. Insgesamt werden neun Elemente betrachtet: Im Zentrum steht das **Nutzenversprechen** (1), das über **Kanäle** (2) an die **Kundschaft** (3) vertrieben wird, zu der das Unternehmen eine **Beziehung** (4) hat. Dazu gehören noch **Einnahmequellen** (5). Auf der anderen Seite wird das Wertangebot im Rahmen von **Schlüsselaktivitäten** (6) erzeugt, für die **Schlüsselressourcen** (7) und **Schlüsselpartnerschaften** (8) nötig sind. Die letzten drei Aktivitäten sind wiederum mit einer **Kostenstruktur** (9) verbunden.

Diese Aufstellung ist natürlich bewusst etwas holzschnittartig. Ein Produkt zu produzieren und auszuliefern, ist ein komplizierter Prozess – sofern für dieses Produkt überhaupt schon zahlungswillige Kundinnen und Kunden vorhanden sind. Aber in dieser Vereinfachung liegt gerade eine der Stärken des Business Model Canvas: Durch die Reduktion auf neun Elemente wird es möglich, Muster in Geschäftsmodellen zu erkennen und diese bewusst zu verändern.

So muss man, um das Nutzenversprechen „Loch in der Wand“ zu realisieren, keine Bohrmaschinen herstellen (→ Value Proposition Design im Kapitel Lernen). Man könnte sie auch verleihen (Schlüsselaktivität wird von „Produktion und Verkauf“ zu „Verleih“). Oder man entwickelt eine Plattform, die Handwerker vermittelt, die Löcher bohren (Schlüsselpartnerschaften müssen dann mit dem Handwerk gebildet werden). Auch hier ist ein ausgefülltes Poster wieder nur eine Hypothese, die im Betrieb getestet und so lange verbessert werden muss, bis alle Komponenten des Geschäftsmodells sinnvoll ineinandergreifen.

## St. Galler Business Model Navigator

Die Idee hinter dem von Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik entwickelten St. Galler Business Model Navigator ist es, eine Heuristik zur systematischen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bereitzustellen – ähnlich wie im Maschinenbau Ingenieure bei der Konstruktion auch bestimmten Regeln folgen, die sich in der Anwendung bewährt haben. So haben sie Geschäftsmodellinnovationen der letzten 150 Jahre analysiert und daraus ein Schema abgeleitet, mit dem neue Geschäftsmodelle basierend auf schon bekannten Mustern entwickelt werden können:

„90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle sind nicht wirklich neu,  
sondern basieren auf 55 bestehenden Mustern.

Kreatives Imitieren von Geschäftsmodellen aus anderen Branchen befähigt  
Unternehmen, in der eigenen Branche Innovationsführer zu werden.

Wichtig ist hierbei das Prinzip ‚Kopieren geht vor Kopieren‘.“

*Aus dem Buch „Geschäftsmodelle entwickeln“ von Oliver Gassmann,  
Karolin Frankenberger und Michaela Csik.*

Ein bekanntes Beispiel für solche Muster ist das Subskriptions- oder Abomodell, bei dem Dienstleistungen oder Produkte nicht pro Stück, sondern durch regelmäßige Entrichtung einer Gebühr bezahlt werden. Obwohl nicht neu, findet dieses Muster immer noch neue Anwendungen. Neben dem Softwaremarkt, in dem sich Subskriptionsmodelle in den 2000er-Jahren durchsetzten, kann man heute auch Socken und Rasierklingen im Abo kaufen. Beim Film- und Musikvertrieb haben sich Subskriptionsmodelle als dominantes Verkaufsmodell etabliert, sodass in der Musikindustrie in Deutschland mit dem Verkauf von Tonträgern, laut dem Bundesverband Musikindustrie, heute weniger als 50 Prozent des Umsatzes gemacht werden. Vor 20 Jahren noch undenkbar!

Neben der einfachen Adaption können die Muster auch kombiniert werden. Das Abomuster wird z. B. häufig mit Flatratemodellen kombiniert, die den unbegrenzten Konsum einer Ware („all you can eat“) oder eines Services (Musikstreaming) garantieren.

### **RKW-Geschäftsmodell-Cockpit**

Unter dem Titel „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“ haben Patrick Großheim und Alexander Sonntag vom RKW Kompetenzzentrum ein Arbeitsbuch veröffentlicht, das Führungskräfte und Prozessbegleitende in mittelständischen Unternehmen unterstützt, die spannende und anspruchsvolle Suche nach dem passenden Geschäftsmodell von morgen erfolgreich zu gestalten. Mit dem Mittelstand – und auch für ihn – entwickelt, wählten die Autoren darin Methoden und Konzepte aus, die sich in der Praxis bewährt haben. Ziel ist es, mit möglichst geringem Zeit- und Ressourceneinsatz zu einem tragfähigen Ergebnis zu kommen.

Im Zentrum des Ansatzes steht mit dem RKW-Geschäftsmodell-Cockpit ein auf die Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand zugeschnittenes Canvas. Ergänzt wird es durch eine umfangreiche Toolbox und ein Prozessmodell. In den vier Phasen des Modells werden nicht nur die Ideenfindung und Bewertung, sondern auch die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle im Betrieb unterstützt. Die Toolbox bietet dazu für jede Phase Praxistipps, Analysemethoden und Entscheidungshilfen.

#### **Digitale Geschäftsmodelle**

*Ob digitales Startup, Handwerksunternehmen, Gastronomiebetrieb oder produzierendes mittelständisches Unternehmen: Unter [www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de) können Sie interessante digitale Geschäftsmodelle aus ganz unterschiedlichen Unternehmen und Branchen entdecken.*

## Wie funktioniert mein Geschäft?

Das RKW-Geschäftsmodell-Cockpit beschreibt die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells. Es heißt deshalb Cockpit, weil es seine Stärke daraus bezieht, dass die Elemente auf einen Blick zusammengefasst, voneinander unterschieden und aufeinander bezogen werden können. Übrigens: Mehr Informationen finden Sie in unserer Publikation „Ideen sind ein guter Anfang“.

### **Füllen Sie anhand der Fragen das Geschäftsmodell-Cockpit aus!**

#### **Prozesse**

*Wie erbringen Sie Ihre Leistungen?*

#### **Erlösmodelle**

*Wie verdienen Sie Ihr Geld?*

#### **Erweiterte Umwelt**

*Welche Umwelten beeinflussen Sie und wie?*

#### **Kanäle**

*Wie gestalten Sie den Kontakt zu Ihren Kundinnen und Kunden?*

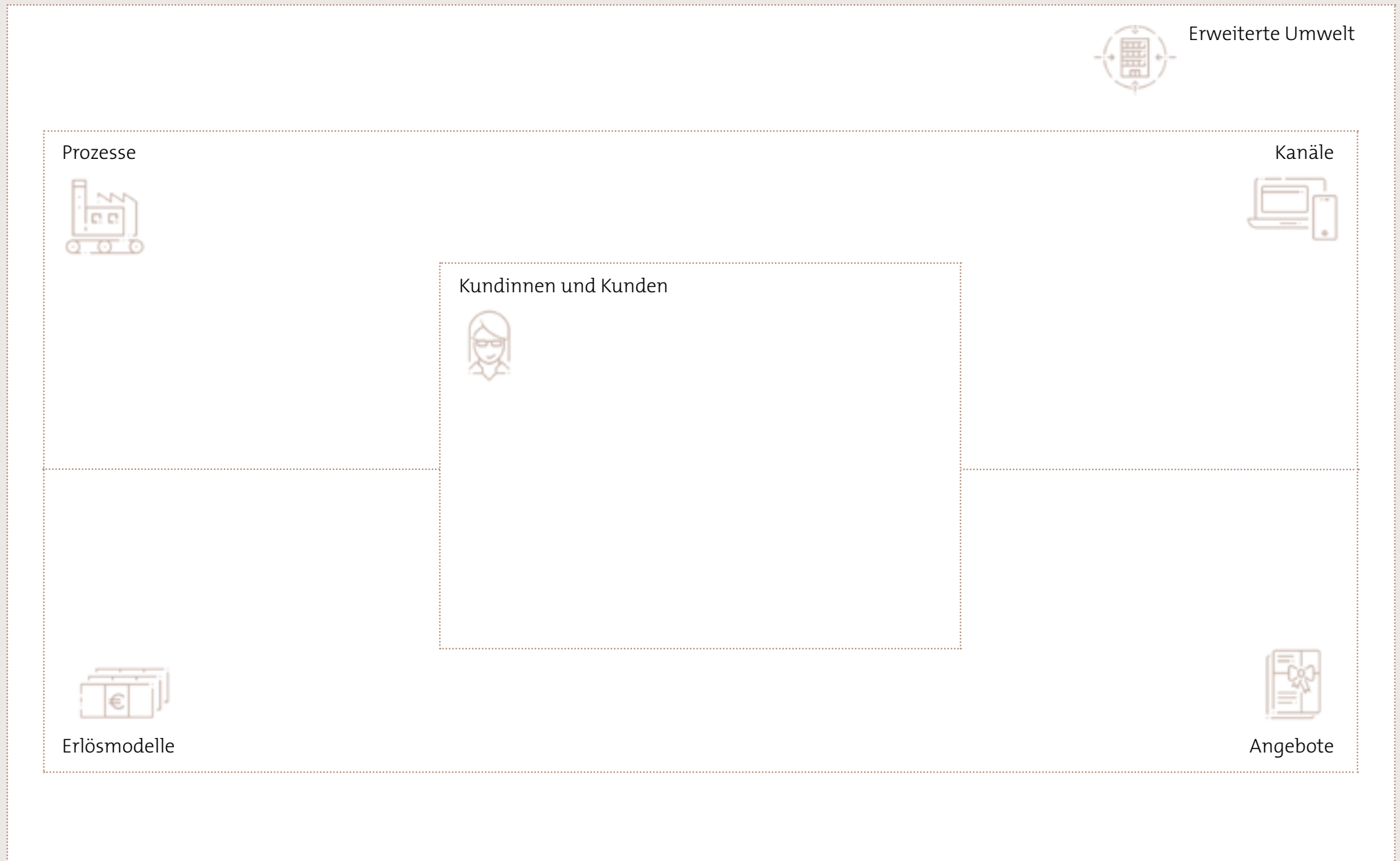
#### **Angebote**

*Wie sind Sie am Markt positioniert?*

#### **Kundinnen und Kunden**

*Wer sind Ihre Zielkundinnen und -kunden?*

# Geschäftsmodell-Cockpit



# Minimum Viable Product

**Minimum Viable Product (MVP)** ist das bekannteste, zugleich aber auch am meisten missverstandene Konzept des Lean-Startup-Prinzips. Ein MVP ist in der Regel ein funktionsfähiger Prototyp eines geplanten Produktes – muss es aber nicht sein.

Das Ziel des MVP ist, eine bestimmte Hypothese zum Produkt zu beantworten. Die Kunst besteht darin, klare und sauber abgegrenzte Fragen zu formulieren und eine möglichst einfache Herangehensweise zu finden, diese Fragen zu beantworten. Dazu braucht nur der Aspekt eines zukünftigen Produktes dargestellt werden, der untersucht wird. Hypothesen wie „Kundinnen und Kunden kaufen mein Produkt auch online“ oder „Kundinnen und Kunden sind bereit, fünf Euro für mein Produkt zu zahlen“ kann man z. B. mit einer Webseite testen, auf der die entsprechenden Vorbestellungen eingegeben werden können. Sind diese Hypothesen einmal validiert, können neue gebildet und quantitativ getestet werden – der Testzyklus wird erneut durchlaufen. Mithilfe der so gewonnenen Erkenntnisse wird die Idee immer weiter verfeinert.

Demnach ist ein MVP eine Vorversion geplanter Produkte oder Dienstleistungen, die mit dem Ziel erstellt und angeboten werden, um zu lernen:

Das MVP ist minimal, weil der gewünschte Lerneffekt mit dem kleinstmöglichen Aufwand erzielt wird.

Viable („realistisch“, „lebensfähig“) bedeutet, dass das MVP mindestens so reif sein muss, dass das Lernziel damit erreicht werden kann. Ein zu unausgereiftes MVP könnte bei Nutzerinnen oder Nutzern auf Ablehnung stoßen und dadurch zu einer irrtümlich negativen Schlussfolgerung führen.

MVP ist also ein Prozess, nicht einfach ein „reduziertes Produkt“. Es ist eine Methode, die genutzt wird um Unsicherheit durch gezieltes Testen von Hypothesen zu reduzieren und möglichst schnell zu lernen, wie eine Idee funktionieren kann.

Am besten wählt man die „riskanteste Hypothese“, häufig das zentrale Nutzenargument oder die zentrale Innovation des Angebots, für den ersten Test aus, denn man will ja gerade herausfinden, ob der versprochene Nutzen für die Zielgruppe relevant ist, ob die Kundinnen und Kunden das Produkt kaufen, nutzen oder wenigstens Interesse daran zeigen.

Im ersten Schritt sollte man dazu als Zielgruppensegment eine Nische wählen, die leicht zugänglich ist und aus der heraus man später diversifizieren kann. Um mit möglichst geringem Aufwand schlank zu beginnen, ist es sinnvoll, vorhandene Ressourcen zu nutzen.

Vor Beginn des Experiments ist zu überlegen, welche Daten, z. B. Klickzahlen für Test-Webseiten oder Interviews, erhoben und wie sie zur Bewertung der Kaufreaktion genutzt werden sollen.

# Typen von MVP

Wie bereits erläutert, handelt es sich beim MVP nicht zwangsläufig um den Prototyp eines Produktes. Es bestehen für bestimmte Lernzwecke alternative Möglichkeiten, die wesentlich einfacher herzustellen sind und nur wenig mit dem eigentlichen Produkt zu tun haben. Aus diesem Grund gibt es Vorschläge für alternative Bezeichnungen wie Minimum Viable Experiment. Nachfolgend werden unterschiedliche Typen eines MVP vorgestellt:

## Zauberer von Oz

Eine Dienstleistung wird manuell erbracht, bevor sie automatisiert wird. Den Kundinnen und Kunden bleibt dieser manuelle Teil aber verborgen.

Beispiel: Nick Swinmurn, der Gründer von Zappos, hatte in den 1990er-Jahren die Idee, Schuhe online zu verkaufen. Um zu prüfen, ob diese Idee funktioniert, suchte er Schuhläden in seiner Nähe auf und fotografierte das bestehende Sortiment im Schuhregal. Diese Schuhe bot er auf seiner Webseite zum Verkauf an. Wurden Schuhe bestellt, kaufte er sie im Geschäft und verschickte sie per Post an die Kundschaft. So konnte er überprüfen, ob Schuhe online gekauft werden und ob sich das Geschäftsmodell lohnt.

## Concierge

Eine Dienstleistung wird manuell erbracht, bevor sie automatisiert wird. Für die Nutzerinnen und Nutzer ist dieser manuelle Anteil sichtbar.

Beispiel: Mitte 2007 wollten Brian Chesky und Joe Gebbia ein Unternehmen gründen, konnten sich aber nicht mal die Miete ihrer Wohnung in San Francisco leisten. Als eine Design-Konferenz in die Stadt kam, beschlossen sie, ihre Wohnung als billige Unterkunft für Reisende zu vermieten. Beide wussten, dass während großer Messen die Hotels in der Umgebung in der Regel ausgebucht sind. Sie machten Fotos von ihrer Wohnung, stellten sie auf eine einfache Webseite und hatten bald zahlende Gäste: eine Frau aus Boston, einen Vater aus Utah und einen anderen Mann aus Indien. Die Idee von Airbnb war geboren. Diese Methode gab den Gründern wertvolle Einblicke in die Wünsche der potenziellen Kundinnen und Kunden. Sie konnten beweisen, dass die Menschen bereit sind, ihre Dienstleistung zu kaufen.

## Crowdfunding-Kampagne

Kundinnen und Kunden können mit Anzahlungen ein Produkt vorbestellen. Wenn eine Mindestzahl an Bestellungen eingegangen ist, beginnt die Produktion.

Beispiel: Eric Migicovsky war überzeugt, dass die Smartwatch Pebble ein Renner wird. Allerdings musste er das nötige Geld für eine Massenproduktion zusammenbekommen. Auf der Crowdfunding-Plattform Kickstarter bot er die Uhr als Vorbestellung an und übertraf mit mehr als 85.000 vorbestellten Pebbles für über zehn Millionen US-Dollar sein Ziel bei Weitem. Das Beispiel zeigt, dass ein Produkt bereits als Prototyp zum Verkauf angeboten werden kann. Das sollte man aber transparent kommunizieren, um Beschwerden bei Engpässen oder Fehlern in der Produktion zu vermeiden.

## Rauchtest

Hier werden verschiedene Kaufoptionen für das Produkt realistisch dargestellt (z. B. Leistungsbeschreibungen und Preise). Erst nachdem man sich für eine Option entschieden hat, wird erklärt, dass es das Produkt noch nicht zu kaufen gibt.

Beispiel: Der Buffer-Gründer Joel Gascoigne wollte testen, ob Menschen bereit sind, ihre Social-Media-Posts von einem Programm planen zu lassen, das automatisch Posts zu günstigen Zeiten und in bestimmten Kanälen veröffentlicht. Bevor er mit der Programmierung des Produkts begann, erstellte er eine Webseite, wo er Buffer erklärte und fügte die Option hinzu, das Produkt zu kaufen. Wer auf „Kaufen“ klickte, erhielt kein Produkt, sondern die Möglichkeit, eigene Wünsche einzubringen.

## Video

Das Produkt wird im Rahmen eines Videos vorgestellt. Über soziale Medien erhält man Feedback von Kaufinteressierten. In ähnlicher Weise wie Videos können auch Datenblätter, Produktbroschüren oder Verpackungen, die für zukünftige Produkte erstellt werden, präsentiert und die Reaktion der Kundinnen und Kunden aufgezeichnet werden.

Beispiel: Beim Dollar Shave Club können Konsumenten Rasierklingen im Online-Abo bestellen. Um zu sehen, ob das Abonnement von der potenziellen Kundschaft angenommen wird, wurde vor der Gründung 2012 zunächst ein Video produziert, das die Idee auf humorvolle Weise erklärte. Damit konnte wertvolles Feedback gesammelt und Aufmerksamkeit erzeugt werden. Insgesamt wurde das Video seit der Veröffentlichung über 26 Millionen Mal aufgerufen.

## Ein MVP für Ihre Produktidee

Formulieren Sie eine Hypothese zu Ihrer Produktidee, die Sie experimentell untersuchen wollen. Beschreiben Sie ein Experiment, mit dem Sie Ihre Hypothese testen wollen:

Entwickeln Sie anhand der folgenden Leitfragen einen MVP-Prozess für Ihre Produktidee!

Wie sollen die Testpersonen für Ihr MVP gewonnen werden? Welche konkreten Kriterien sollen genutzt werden, um zu entscheiden, ob das Experiment erfolgreich war?

Soll das MVP schon für Geld verkauft werden? Kann man das MVP noch weiter vereinfachen?



# Design Thinking

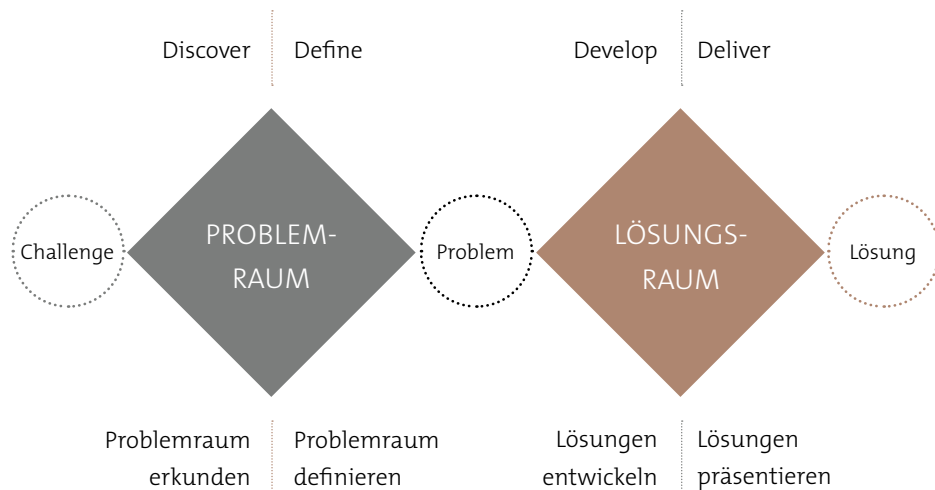
**Design Thinking** ist eine Methode, mit der innovative Prozesse, Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle entwickelt werden können. Design Thinking arbeitet mit einer konsequenten Fokussierung auf die Zielgruppe und passt deshalb gut zu den Methoden, die wir unter → Lean Startup im Kapitel Lernen beschrieben haben.

Im Vergleich zu anderen Innovationsprozessen wird beim Design Thinking das Augenmerk stärker auf das Lösen von Problemen, denen Menschen in ihrem Alltag begegnen, als auf langwierige theoretische Analysen gelegt. Die Methode zielt darauf ab, neue Potenziale zu identifizieren und ausgetretene Wege zu verlassen.

In einem Design-Thinking-Prozess durchlaufen die Teilnehmenden aufeinander aufbauende Phasen: Ausgehend von einer „Challenge“, einer allgemein gehaltenen Problemstellung, wird zunächst betrachtet, welche Nutzerinnen und Nutzer betroffen sind, in welcher Weise sie zur Problemstellung stehen und wie sie damit umgehen (Problemraum erkunden). Basierend auf diesen Erkenntnissen wird ein konkretes Problem formuliert (Problemraum definieren), zu dem dann Lösungsideen entwickelt werden. Diese werden schließlich in Form von Prototypen visualisiert, den Nutzerinnen und Nutzern präsentiert und abschließend eine finale Lösung ausgewählt. Häufig ergeben sich erst im Laufe dieses Prozesses wesentliche Fragestellungen und Erkenntnisse. Deshalb ist oft ein Zurückspringen in eine bereits durchlaufene Stufe sinnvoll und durchaus gewünscht, denn solche Wiederholungen oder „Iterationen“ steigern die Qualität der Ergebnisse wesentlich. Zudem senken sie Kosten und Zeitaufwand, da Missverständnisse frühzeitig korrigiert werden können.

Wichtig ist dabei, dass ein Verständnis für die Zielgruppe leichter zu finden ist, wenn die Teams interdisziplinär und divers aufgestellt sind, um möglichst unterschiedliche Perspektiven und Lösungen zu entwickeln.





Design Thinking kann auch bei kleineren Problemen und Herausforderungen eine gute Methode sein, um Lösungen zu finden. Wenn Sie sich mit der Methode vertraut machen, können Sie Design Thinking leicht im Alltag verwenden.

Hinweis:

Design Thinking sollte man selbst erleben. Dazu gibt es viele Veranstaltungen, Kurse und Beratungsangebote. Man kann aber mithilfe der Materialien, die z. B. die d-school in Stanford zur Verfügung stellt, auch selbst eine Design Thinking Challenge bearbeiten: [dschool.stanford.edu/resources](https://dschool.stanford.edu/resources).

## Regeln für Design Thinking

- Scheitere, um zu lernen!
- Lass Hierarchien draußen!
- Sprich nicht – mach!
- Es gibt keine schlechten Ideen.
- Bau auf den Ideen anderer auf!
- Vermeide Kritik!
- Quantität zählt.
- Bleib fokussiert!
- Wage es, wild zu sein!
- Denke menschenzentriert!
- Arbeite visuell!
- Hab Spaß!



# Zusammenfinden

„Wenn Spinnen vereint weben,  
können sie einen Löwen fesseln.“

*Aus Äthiopien*

# Warum Kollaboration?

Mittelständische Unternehmen können bei Kooperationen von mehreren Eigenschaften der Startups profitieren. Wir haben im Mittelstand nachgefragt, welche Punkte von besonderem Interesse sind:

**Die Schnelligkeit von Startups:** Startups sind kleine Organisationen, in denen Entscheidungen und Ergebnisse schnell erzielt werden. Mittelständische Unternehmen haben in der Zusammenarbeit so die Möglichkeit, ein Projekt, ein neues Produkt oder einen neuen Prozess in einer sehr kurzen Zeitspanne umzusetzen. Dabei müssen Sie im Rahmen von Markttests und der Produktentwicklung schnell und flexibel auf die Anforderungen von Kundinnen und Kunden reagieren und auch bereit sein, sich von etablierten Strukturen zu trennen.

**Das Mindset von Startups:** „Thinking outside the box“ ist hier das Stichwort. Wenn man in kleinen motivierten Teams arbeitet, fühlt sich jeder universell verantwortlich. In einem Startup wird weniger in Abteilungen und Zuständigkeiten gearbeitet, sondern einfach mit angepackt. Es wird über Möglichkeiten nachgedacht, die etablierte Unternehmen gar nicht erst in Erwägung ziehen würden. Startup-Teams sind oft jünger und haben noch nicht viel Erfahrung, aber sie brennen für ihre Ideen.

**Der Faktor Leidenschaft:** Unterschätzen Sie nie die Wirkung von Spaß und Leidenschaft im Unternehmen! Unternehmen, die über ihre Startup-Kooperationen berichten, erwähnen immer wieder, dass es einfach Freude bereitet, mit den Startup-Teams zusammenzuarbeiten. Gemeinsamen mit anderen Menschen an Aufgaben zu wachsen, zu lernen und miteinander Neues zu bewirken, macht einfach Spaß. Das motiviert Mitarbeitende und spornt für neue Ideen an.

Neben diesen drei allgemeinen Vorteilen kann eine Kooperation natürlich auch spezifische Herausforderungen angehen. Die Ziele von Startups decken sich dabei nicht notwendigerweise mit denen etablierter Unternehmen. Die folgende Tabelle des IfM Bonn zeigt für verschiedene Herausforderungen, wie sich Ziele von mittelständischen Unternehmen und Startups unterscheiden.

Herausforderung	Startup	Etablierter Mittelständler
<b>Strategie</b>	Beschleunigung der eigenen Wachstums- und Entwicklungsprozesse	Verfolgung von Wachstumszielen auf bestehenden Märkten; Generierung von Umsatzwachstum durch die Erschließung neuer Märkte
<b>Innovationstätigkeit</b>	Entwicklung und Tests unter Realbedingungen	Zugang zu neuen Technologien; Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle
<b>Unternehmensziele</b>	schnellere Skalierung des eigenen Geschäftsmodells; passgenaue Marktpositionierung	Erhalt bzw. Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit – etwa vor dem Hintergrund digitaler Transformation
<b>Vernetzung mit Kunden, Zulieferern, Dienstleistern</b>	Zugriff auf bestehendes Netzwerk (etwa für den Vertrieb); vereinfachter Ausbau des eigenen Netzwerks	Synergien durch intensivere Nutzung der vorhandenen Beziehungsstrukturen
<b>Materielle Ressourcen – etwa finanzielle Mittel</b>	Direkter Zugang zu finanziellen Mitteln; Nutzung von Produktionsanlagen und -mitteln; möglicher vereinfachter Zugang zu Kapital durch Reputationseffekt	Kooperationen auch ohne großen Kapitalaufwand möglich; Lösung für ein konkretes (technisches) Problem; Nutzung freier Kapazitäten
<b>Immaterielle Ressourcen – etwa Mitarbeitende</b>	Beschleunigung zahlreicher Lernkurven durch Zugriff auf spezifisches Fach- und Branchenwissen	Gewinnung, Nutzung und Bindung junger Talente und ihres Know-hows; Kulturtransfer und Inspiration; Arbeitsmethoden

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

In vielen Fällen sind diese Ziele durchaus kompatibel und beide Seiten profitieren von der Zusammenarbeit. Allerdings sollte man mit diesen Unterschieden offen umgehen, um Interessenkonflikte frühzeitig aufzudecken und wenn möglich zu beheben.

# Ihre Motive

Zunächst sollten Sie sich über Ihre eigenen Motive klar werden:  
Warum wollen Sie mit Startups zusammenarbeiten?  
Halten Sie hier fünf Gründe fest  
(und versuchen Sie, die Liste vollständig auszufüllen):

1.

2.

3.

4.

5.

# Effectuation

Was tun Sie, wenn Sie Hunger haben? Sie können entweder ein bestimmtes Gericht auswählen, Zutaten einkaufen, nach Rezept zubereiten. Oder aber Sie schauen nach, was Sie noch an Vorräten zu Hause haben und bereiten mit den vorhandenen Lebensmitteln ein Gericht zu. Hierbei greifen Sie auf vorhandene Ressourcen zurück.

Diese eingängige Metapher wird gerne verwendet, um die unternehmerische Methode Effectuation zu erklären. Die Unternehmensforscherin Saras Sarasvathy hat die Effectuation-Bewegung ins Rollen gebracht. Experimente zeigen, dass erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Entscheidungen keiner strengen Kausallogik unterwerfen: Sie versuchen nicht, ein vorab gesetztes Ziel unter Aufwendung der genau dafür erforderlichen Mittel und Ressourcen zu erreichen – sie folgen demnach keinem vorgegebenen Rezept. Insbesondere dann nicht, wenn sie sich in einer unsicheren Situation befinden. Vielmehr bedienen sie sich unmittelbar zur Verfügung stehender Mittel und schauen, was sich daraus machen lässt. Wichtig ist dabei das Prinzip des „leistbaren Verlusts“. Man stellt sich also nicht die Frage „Was bringt mir das?“, sondern „Was ist mir der Versuch wert?“. Eingesetzt werden dann nur Mittel und Ressourcen, deren Verlust verkraftet werden kann. Das Scheitern – sollte es eintreten – wird somit kalkulierbar.

Ebenso sind unvorhergesehene Ereignisse und Zufälle, die sonst üblicherweise als Störung empfunden werden, bei Effectuation Teil des Prozesses und werden als selbstverständlich, meist sogar als Bereicherung angenommen. Und schließlich sind es insbesondere persönliche Vereinbarungen und Partnerschaften innerhalb des eigenen Netzwerkes, die den Prozess maßgeblich mitgestalten.

Man könnte die Methode auf folgenden Nenner bringen: Arbeiten mit dem, was man hat und mit Menschen, die man kennt, um etwas Neues entstehen zu lassen. Somit kann Effectuation in vielfältigen Kontexten – nicht nur in der Küche – angewendet werden: Für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Gründungen von Startups ebenso wie für Prozesse in bestehenden Unternehmen – von der Organisationsentwicklung über die Implementierung von Innovationen bis zu Maßnahmen zur Digitalisierung.

# Leistbarer Verlust in Startup-Kooperationen

Mit dem Effectuation-Prinzip des leistbaren Verlusts können Sie festlegen, welche Angebote Sie Startups im Rahmen einer Kooperation machen wollen.

**Der folgende Leitfaden hilft Ihnen bei der Entscheidungsfindung:**

1.

**Überlegen Sie, welchen Mitteleinsatz Sie sich im Rahmen einer Kooperation leisten könnten, auch wenn Sie am Ende keinen Nutzen daraus ziehen.** Beispielsweise Geld auf der hohen Kante, Produktionskapazitäten, Büroflächen, Personalressourcen und Know-how, Ihre eigene Zeit und Erfahrung, Kundenkontakte, Ihr Netzwerk oder andere Mittel, die Sie frei zur Verfügung haben.

2.

**Überlegen Sie, welche dieser Mittel Sie tatsächlich einbringen wollen.** Möglicherweise nur die Hälfte des Geldes, damit im Falle des Scheiterns noch Mittel für weitere Projekte zur Verfügung stehen.

3.

**Überlegen Sie, wie Sie diese Mittel im Rahmen von Startup-Aktivitäten einsetzen können.** Eventuell ist eine Beteiligung an Gründungsnetzwerken, Wettbewerben oder Mentoring-Programmen für Startups möglich. Auch ein konkretes Engagement in Kollaborationsprojekten wäre denkbar.

4.

**Wägen Sie ab, wie sehr Sie von dieser Startup-Aktivität auf Basis Ihrer Mittel überzeugt sind.** Ein wichtiges Kriterium ist das Ausmaß Ihres Interesses: Können Sie auch im Falle eines Scheiterns mit dem vergeblichen Einsatz Ihrer Mittel konstruktiv umgehen? Beziehen Sie immaterielle Größen in Ihre Überlegungen ein.

1.

2.

3.

4.

# Value Proposition Canvas

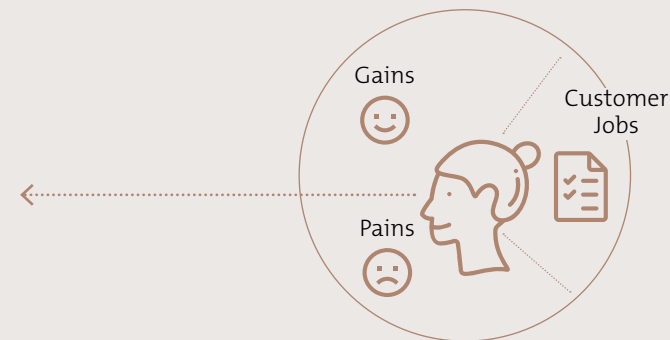
Natürlich sollten nicht nur Sie von Ihren Startup-Aktivitäten überzeugt sein – auch Startups müssen darin einen Nutzen für sich sehen. Um zu überprüfen, ob diese in einer Kooperation mit Ihnen tatsächlich einen Nutzen haben, können Sie das Canvas aus dem Abschnitt → Value Proposition Design zurate ziehen. Dazu füllen Sie nun die linke Seite des Canvas aus, mit der Sie Ihr Kollaborationsangebot beschreiben.



Tragen Sie die bei der Übung zum leistbaren Verlust aufgelisteten Aktivitäten auf der linken Seite des Canvas unter **Products & Services** ein.

**Gewinnerzeuger** („Gain Creators“) sind Ergebnisse oder Vorteile, die Startups begrüßen würden: *Wovon träumen Startups? Wonach streben sie oder was wäre eine große Erleichterung für sie? Was würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Startups Ihr Kollaborationsangebot annehmen?*

**Problemlöser** („Pain Relievers“) beschreiben, wie Ihre Startup-Aktivitäten spezifische Startup-Probleme lösen. Beantworten Sie dazu folgende Leitfragen: *Wie helfen Sie Startups, Risiken (z. B. finanzielle, soziale, technische) zu reduzieren? Wie helfen Sie Startups dabei, nachts besser zu schlafen, indem Sie ihre Sorgen und Bedenken beseitigen?*



Vergleichen Sie zum Abschluss das Kundinnen- bzw. Kundenprofil aus dem Abschnitt → Value Proposition Design mit Ihren Einträgen: Gewinne und Gewinnerzeuger sowie Probleme und Problemlöser. Finden sich Übereinstimmungen, die darauf hindeuten, dass potenzielle Partnerunternehmen aus der Startup-Szene Ihre Startup-Aktivitäten annehmen?

## Aktionsräume

Nach unserer Erfahrung überschneiden sich die Aktionsräume von Startups und Mittelstand nur wenig. Damit meinen wir, dass Startups und Mittelstand tendenziell an unterschiedlichen Standorten und somit auch in unterschiedlichen Netzwerken zu finden sind.



## Startups

**Stadt:** Städte bieten Startups vier wesentliche Vorteile: Eine gute Infrastruktur wie schnelles Internet und geeignete Arbeitsräume, flexibles Personal wie Studierende und Berufsanfänger, Zugang zu einer Vielfalt von Kapitalgebern wie Banken und Investmentgesellschaften und den Zugang zu Startup-Netzwerken.

**Co-Working:** Startups nutzen häufig Einrichtungen wie Co-Working-Spaces oder Hubs, wo sie auf engem Raum neben vielen anderen arbeiten. Meist sind solche Arbeitsplätze in Stadtzentren gelegen.

**Pitch-Events:** Eine Reihe von Startups stellen ihre Geschäftsidee auf einer Bühne dem Publikum vor. Die Vorträge sind kurz und prägnant – und zeitlich auf wenige Minuten begrenzt.

**Hackathons:** Eine oft mehrtägige Zusammenkunft bei der kollaborativ Problemlösungen erarbeitet werden – kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung.

**Tech-Meetups:** Ein regelmäßiger Stammtisch für alle, die an einer spezifischen (Software-)Technologie, wie z. B. einer Programmiersprache, interessiert sind.

## Mittelstand

**Land:** Mittelständische Unternehmen sind häufig wegen ihres Platzbedarfs in Gewerbegebieten am Stadtrand oder auf dem Land angesiedelt – vor allem, wenn sie Produktionsanlagen betreiben. Sie suchen Mitarbeitende mit hoher Expertise für langfristige Arbeitsverhältnisse.

**Messen:** Führungskräfte im Mittelstand besuchen tendenziell nicht alle die gleichen Veranstaltungen, sondern eher Fachmessen.

**IHK-Veranstaltungen:** Als etablierte regionale Interessenvertretung sind Industrie- und Handelskammern häufig eine wichtige Anlaufstelle für mittelständische Betriebe.

**Unternehmensnetzwerke:** Mittelständische Unternehmen pflegen branchenspezifische Netzwerke mit einem engen Kreis von Fachleuten und engagieren sich in Verbänden.



## Besuchen Sie ein Startup-Event

Recherchieren Sie, welche Startup-Zentren es in maximal einer Auto- oder Zugstunde Entfernung von Ihrem Unternehmensstandort gibt und welche Veranstaltungen diese anbieten. Nehmen Sie sich einen Abend Zeit und besuchen Sie ein Pitch-Event!

Sprechen Sie mindestens drei der Startups an, die sich dort vorstellen.

Fragen Sie nach Kooperationsmöglichkeiten und Erfahrungen mit mittelständischen Unternehmen. Halten Sie hier Ihre Erfahrungen fest:

### 1. Startup:

Kontakt:

Bemerkung:

### 2. Startup:

Kontakt:

Bemerkung:

### 3. Startup:

Kontakt:

Bemerkung:

## Gründungsökosysteme

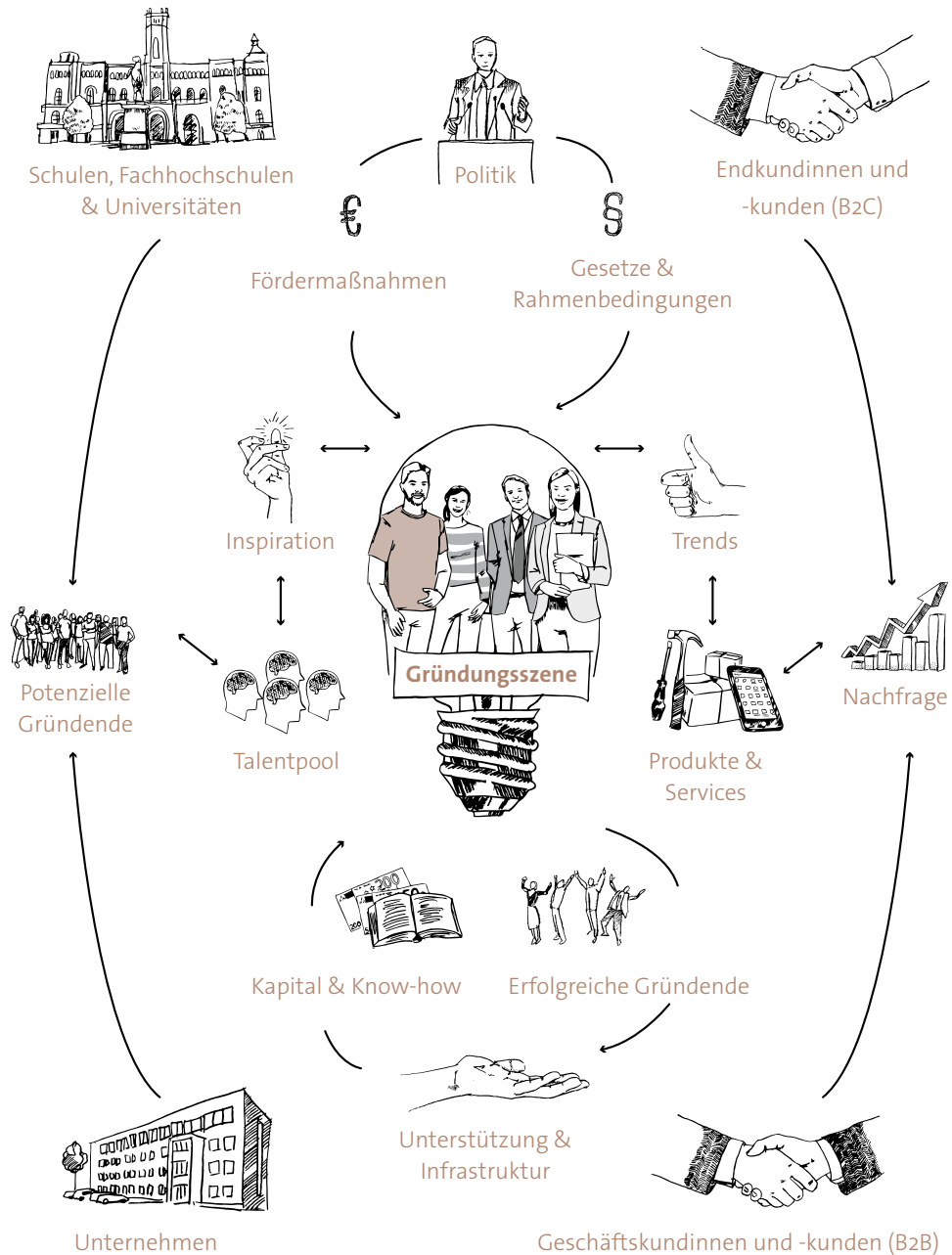
Um Startups kennenzulernen, hilft es, sich ein Bild davon zu machen, welche Organisationen es gibt, die Startups unterstützen.

Das gesamte Umfeld, in dem sich Gründende und junge Unternehmen bewegen und mitgestalten, nennt man Ökosystem. Unser RKW Gründungsökosystem-Modell teilt dieses in mehrere Elemente ein, um Beteiligte und Interaktionen abzubilden. Zentrales Element eines jeden Ökosystems ist die Gründungsszene. Die Entwicklung einer lebendigen Gründungsszene erfordert ein langfristiges Engagement aller Beteiligten und ist auf den kontinuierlichen Zufluss von Talenten angewiesen.

Der Talentpool regionaler Gründungsökosysteme wird sowohl durch ansässige Bildungseinrichtungen als auch durch etablierte Unternehmen geprägt. Universitäten nehmen in diesem Kontext aufgrund ihrer institutionellen Förderung und als Attraktionsfaktor eine Sonderstellung ein. Gründungsökosysteme benötigen außerdem starke Anker-Unternehmen. Diese agieren ebenfalls als Magnet für Talente und hochqualifizierte Mitarbeitende.

Regionale Gründungsökosysteme sind jeweils durch eine spezifische Marktorientierung gekennzeichnet. Diese resultiert aus der Struktur der Kundinnen und Kunden. Bei Startups, die eine digitale Dienstleistung anbieten (Plattformen, Apps etc.), spielt die regionale Komponente des Marktes eine kleinere Rolle. Bei physischen Produkten, wie Lebensmitteln oder standortgebundenen Dienstleistungen, haben die lokalen Marktstrukturen einen größeren Einfluss auf die Entwicklung des Gründungsökosystems. Eine Ballung von Unternehmen und Organisationen aus einer Branche erleichtert für Gründende und Startups den Marktzugang und ermöglicht den Zugriff auf spezialisiertes Know-how.

## RKW Gründungsökosystem-Modell



## Ihr Netzwerk

Die Erkundung des Gründungsökosystems vor Ort bietet eine Erfolg versprechende Vorgehensweise, um Kooperationsmöglichkeiten mit Startups besser einschätzen zu können. Dazu hilft es, sich erst einmal über das eigene Netzwerk klar zu werden und zu überlegen, welche Organisationen und Einrichtungen man schon gut kennt:

Pflegen Sie den Austausch mit Ihrem Netzwerk aus dem Mittelstand oder zu unterstützenden Organisationen? Halten Sie hier die Gelegenheiten fest, bei denen Sie sich regelmäßig mit anderen austauschen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Kennen Sie die örtlichen Angebote zur Gründungsunterstützung? Beispielsweise Gründungsbüros der Wirtschaftsförderung oder Veranstaltungen für Gründungen und Startups? Wie können Sie diese für sich nutzen?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Silicon Valley

Das Silicon Valley, die Region zwischen San Francisco im Norden und San José im Süden, die in kleinen Gemeinden wie Redmont, Mountain View und Cupertino die wertvollsten Firmen unserer Zeit hervorgebracht hat, ist für viele in Politik und Firmenleitungen eine Inspirationsquelle. So wie früher junge Männer während der Renaissance nach Italien geschickt wurden, um die Architektur und Kunst der führenden Kulturnation ihrer Zeit aus eigener Anschauung kennenzulernen, pilgern heute CEOs und Politikverantwortliche ins Silicon Valley, um sich mit dem kalifornischen Gründungsgeist, neuen Technologien und Finanzierungsmöglichkeiten für Startups vertraut zu machen.

Freddy Sulk, Chief Operations Manager des German Accelerator im Silicon Valley beschreibt, was am Gründungsökosystem Silicon Valley besonders ist:

„Erstens werden hier schon seit sechzig Jahren Unternehmen gegründet, finanziert und verkauft – also lange bevor das Internet entstanden ist. Diese Gründer geben über Mentoring, das oft an eine Finanzierung geknüpft ist, technisches Wissen und Gründungserfahrung an junge Unternehmen weiter. Und zweitens finden sich hier bei Netzwerk-Events sowohl Gründer als auch die C-Suite von etablierten Unternehmen. Wer Startupper ist und wer erfahrener Unternehmer, spielt dabei keine so große Rolle.“

Natürlich sollte man nicht versuchen, die amerikanische Kultur des Silicon Valley eins zu eins nachzuahmen. Steven Hill argumentiert in seinem Buch „Die Startup-Illusion“, dass der deutsche Sozialstaat und die im Mittelstand verwurzelte Unternehmenskultur auf keinen Fall leichtfertig der Imitation der valleytypischen Internetökonomie geopfert werden sollte. „Der Mittelstand, der regionale Arbeitsmärkte braucht und erhält, kann dabei helfen, Disruptionen aus dem Silicon Valley erfolgreich zu meistern“, so Hill. Die Offenheit im Umgang mit jungen Unternehmen und den bedingungslosen Willen zum Netzwerken kann man sich aber auch bei uns zum Vorbild nehmen.

Der Arbeitsmarkt in Kalifornien bietet vor allem für IT-Fachkräfte hochinteressante, aber oft auch sehr kurzfristige Chancen: Programmierende haben hier die Gelegenheit, an bahnbrechenden Technologieentwicklungen mitzuarbeiten und sind dafür auch bereit, die Stelle zu wechseln. Es kommt aber eben auch vor, dass Startups scheitern und die Mitarbeitenden sich neue Stellen suchen müssen. Deshalb sind neben den persönlichen Kontakten soziale Online-Netzwerke wichtige Unterstützungen für die Netzwerkpflge, denn sie helfen, die eigenen Kontakte nicht aus den Augen zu verlieren. Und diese können dabei unterstützen, neue Gelegenheiten zu erschließen – sei es, weil die eigene Stelle sich in Luft auflöst oder weil man wieder Appetit auf neue Herausforderungen hat.

## Nutzen Sie Netzwerke

### **Co-Worken Sie!**

*Mieten Sie sich einen Monat lang für einen Tag in der Woche in einem Co-Working-Space in Ihrer Nähe ein und arbeiten Sie an einem strategischen Projekt, für das Sie Abstand vom täglichen Betrieb brauchen! Nutzen Sie die Netzwerk- und Veranstaltungsangebote! In unserer Linksammlung am Ende dieses Buches finden Sie einige Beispiele.*

### **Netzwerken Sie!**

*Registrieren Sie sich in einem beruflich ausgerichteten sozialen Netzwerk wie LinkedIn oder XING und pflegen Sie dort systematisch alle Kontakte, die Sie im Verlauf Ihrer Startup-Aktivitäten knüpfen.*

## Co-Working

Co-Working ist eine im Silicon Valley entstandene Arbeitsform. Man mietet nicht mehr ein Büro auf monatlicher Basis, sondern nur noch tageweise einen Schreibtisch in einem anregend gestalteten Großraumbüro – dem Co-Working-Space. Das Konzept ist noch relativ jung: Die ersten Co-Working-Spaces öffneten 2005 und fördern seitdem die Vernetzung sowie Kooperation von Selbstständigen, Beratenden, Autorinnen und Autoren, Medienschaffenden oder auch Mitarbeitenden aus Unternehmen, die „out of the office“ nach Inspirationen suchen.

Durch Co-Working treffen Menschen aus verschiedenen Branchen und Fachbereichen aufeinander, die sich in einem voneinander separierten Arbeitsumfeld nie begegnet wären. Co-Working stellt somit ein gemeinsames Arbeiten auf flexibler und freiwilliger Basis dar, mit der Möglichkeit, voneinander zu profitieren. Der „Space“ ist dabei der gesamte Raum, in dem das Zusammenarbeiten stattfindet. Dieser reicht von großen Büroräumen über ganze Etagen in Lofts bis hin zu ehemaligen Fabrikhallen. Wichtig sind dabei offene Arbeitsbereiche, die die Kommunikation fördern.

Neben den Büros gibt es zudem häufig Flächen für ein Miteinander, wie gemeinsame Küchen oder Lounge-Bereiche sowie Seminar- und Besprechungsräume. Ein echter „Space“ bietet zudem ein zielgruppenspezifisches Programm und ein aktives Community-Management an und greift auf ein gut gepflegtes Netzwerk zurück, um den Mitgliedern passende Unterstützung und Kontakte zu bieten. Dieses reicht von speziellen Startup-Events über Workshops und Netzwerkveranstaltungen bis hin zu Mentoring-Programmen, um Startups in ihrem Business zu begleiten, die Bildung der Gemeinschaft zu stärken und neue Interessierte zu gewinnen. Co-Working-Spaces sind meist mehr als Schreibtische und Büroinfrastruktur.

## Wettbewerbe

Für das Jahr 2019 zählt fuer-gruender.de 157 Startup-Wettbewerbe in Deutschland, etwa die Hälfte davon ist bundesweit ausgeschrieben, die restlichen haben einen regionalen Schwerpunkt. Viele sind auch branchenspezifisch oder haben einen besonderen Themen-Fokus wie z. B. Nachhaltigkeit oder Digitalisierung oder richten sich an bestimmte Zielgruppen wie Frauen oder Studierende.

Ein bewährtes Format ist der Businessplan-Wettbewerb, bei dem Startups detailliert ausgearbeitete Geschäftspläne einreichen müssen. Da sich aber im Zuge der Etablierung von Lean-Startup-Methoden die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass Businesspläne sich nur bedingt zur Vorhersage des Erfolgs von Startups eignen, werden oft auch Ideen bzw. Konzepte bewertet – oder es sind eigene Bewerbungsunterlagen auszufüllen, in denen spezielle Aspekte der Unternehmensidee erläutert werden müssen.

Die Preisverleihungen dieser Wettbewerbe bieten gute Gelegenheiten, die teilnehmenden Startups näher kennenzulernen. Oft präsentieren sich die siegreichen Teams in kurzen Pitches oder im Rahmen einer begleitenden Ausstellung. So wird die Möglichkeit geboten, sich beim Netzwerken zwanglos auszutauschen.

Viele Wettbewerbe suchen auch ehrenamtliche Jurymitglieder, die Wettbewerbsunterlagen bewerten und Startups Tipps für die Weiterentwicklung ihrer Unternehmen geben. Die Mitarbeit bei diesen Wettbewerben erfordert zwar etwas Zeit, bietet aber die Chance, einen relativ intimen Einblick in aktuelle Startup-Projekte zu nehmen. Zudem sind Jurysitzungen dafür geeignet, um sich mit anderen zu vernetzen, die Startups unterstützen.

## Challenges

Ein besondere Wettbewerbsform ist die sogenannte Challenge: Dabei stellen etablierte Unternehmen eine Aufgabe, wie z. B. eine Lösung für ein unternehmensbezogenes Problem aus ihrem Businessalltag zu entwickeln. Für Startups sind solche Challenges attraktiv, weil die Ausrichtenden über Netzwerke, relevante Kundinnen und Kunden sowie Marktkenntnisse verfügen, von denen sie profitieren können, wenn die entwickelte Lösung erfolgreich ist. Da Challenges eng fokussierte Probleme adressieren, ist der Kreis der Startups, die zur Lösung beitragen können, begrenzt und die zu erwartende Zahl von Bewerbungen entsprechend klein. Deshalb braucht eine Challenge ein starkes Netzwerk, das in der Startup-Szene genügend Aufmerksamkeit generiert. Insbesondere für kleine Unternehmen empfiehlt es sich, bei Ausrichtung einer Challenge ein passendes Gegenüber auszusuchen, das in der Startup-Welt sowohl als zuverlässig gilt als auch eine große Bekanntheit genießt.

### **Schauen Sie sich einen Wettbewerb an!**

*Wettbewerbe, die ehrenamtliche Unterstützung suchen, schreiben das in der Regel nicht öffentlich aus, deshalb gilt: Einfach nachfragen – meist ist die Hilfe gerade von Unternehmerinnen und Unternehmern sehr willkommen! Folgende Schritte können Ihnen dabei helfen:*

- 1.** Recherchieren Sie Gründungswettbewerbe, die Sie inhaltlich interessieren oder die in Ihrer Region beheimatet sind.
- 2.** Welche Startups haben bei diesen Wettbewerben gewonnen? Sind interessante Kontakte für Sie darunter?
- 3.** Besuchen Sie eine Preisverleihung!

**Challenge bewerten!** *Probleme und Herausforderungen, die ein Unternehmen hat, können nicht ohne Weiteres in der Öffentlichkeit diskutiert werden. Firmengeheimnisse oder Schwachstellen, die man nicht kommunizieren möchte, hindern einen oft daran, offen mit Startups über eine Challenge zu sprechen. Besuchen Sie daher erst eine Challenge und entscheiden Sie sich, ob das Format zu der Herausforderung bzw. zu der Problemstellung passt, die Sie umtreibt.*

# Inkubatoren und Acceleratoren

Accelerator-Programme („Beschleuniger“) unterstützen Startups für einen klar begrenzten Zeitraum von etwa drei bis sechs Monaten. Ziel ist es, dass die Startups eine Idee so weit entwickeln können, dass sie für Investierende interessant ist. Im Gegensatz dazu nehmen Inkubatoren („Brutkästen“) wenige Startups für längere Zeiträume auf.

Acceleratoren und Inkubatoren lassen sich nicht immer ganz scharf abgrenzen. Viele Acceleratoren bieten auch nach Abschluss der eigentlichen Entwicklungsphase ausgewählten Startups weiter Unterstützung an.

Die Teilnahme an einem Accelerator-Programm geht häufig mit der Übertragung von Unternehmensanteilen des Startups an den Accelerator einher. Bei einer positiven Entwicklung der Startups bestehen für den Accelerator enorme Gewinnchancen durch den Verkauf der Anteile. Gerade große Unternehmen nutzen Acceleratoren aber auch als Ideenschmieden. Sie wollen ganz bewusst von der Innovationskultur und dem Gründungsgeist der geförderten Startups profitieren. Die dafür nötigen Ressourcen übersteigen jedoch meist die Möglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen. Eine Lösung sind Accelerator-Programme, die von Unternehmen oder auch öffentlichen Institutionen wie Wirtschaftsförderungen betrieben werden und ihrem Netzwerk die Chance zur engeren Zusammenarbeit mit Startups bieten.

## Sechs Merkmale eines Accelerators

1. Die Startups werden in einem offenen und wettbewerblichen Verfahren ausgewählt.
2. Der Fokus liegt auf der Förderung kleiner Teams, weniger auf einem einzelnen Gründenden.
3. Es werden mehrere Startups gleichzeitig zugelassen und finanziert („Batches“).
4. Die Startup-Gruppen werden für eine begrenzte Zeit (drei bis sechs Monate) bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsidee durch Mentoring und die Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen unterstützt.

5. Es werden Summen in der Größenordnung einiger zehntausend Euro investiert, meist im Tausch gegen Unternehmensanteile.

6. Die Batches werden mit einem Demo- oder Investor-Day abgeschlossen, bei dem die Teams ihre Produktideen vor Investierenden präsentieren.

## Y Combinator

Um herauszufinden, wie man am sinnvollsten in Startups investieren kann, entwickelte der Viaweb-Gründer Paul Graham den ersten Accelerator. 2005 boten er und sein Mitgründer Robert Morris dazu ein Programm an der Harvard-Universität an: Studierende sollten die Gelegenheit erhalten, anstatt eines typischen Nebenjobs für Studierende ihr eigenes Startup zu entwickeln. Im Gegenzug für die Unterstützung mit Geld und Know-how sollten die Gründenden zehn Prozent ihrer Anteile abgeben. Mehrere der Startups entwickelten sich sehr positiv, und einige der im Jahre 2005 gegründeten Firmen, wie beispielsweise Reddit, sind heute weltweit bekannt. Das Programm wurde „Y Combinator“ getauft und im Silicon Valley etabliert. Die Firmen, an denen der „Y Combinator“ Anteile besitzt, haben inzwischen einen Wert von mehr als zehn Milliarden Dollar. Der Erfolg des „Y Combinator“ hat viele Nachahmer auf den Plan gerufen. Accelerator-Programme gibt es mittlerweile auf der ganzen Welt.

### Besuchen Sie einen Demo-Day!

*Die Demo-Days, die zum Abschluss der Accelerator-Batches stattfinden, sind in der Regel auch der Öffentlichkeit zugänglich. Suchen Sie nach branchenspezifischen Programmen oder Veranstaltungen in Ihrer Nähe. Dort lernt man die Startups, die Investierenden und die Organisationen kennen und kann sich selbst ein Bild machen, um Potenziale für das eigene Unternehmen abzuschätzen.*

## Scouting und Matching

Die systematische Suche nach Startups, die die eigenen Innovationsaktivitäten unterstützen können, ist zeitaufwendig. Zu Beginn wird klar definiert, was die Ziele einer Zusammenarbeit sind und in welchen Technologiefeldern nach Kooperationen überhaupt gesucht werden soll. Dann müssen geeignete Startups identifiziert werden. Um aus diesem Pool interessanter Unternehmen eine Wahl zu treffen, werden nicht nur wie beim reinen Technologie-Scouting harte Fakten (z. B. der Entwicklungsstand von innovativen Softwareentwicklungen oder neuen Technologien) bewertet. Auch der Finanzierungsstatus der Startups muss geklärt werden. Zudem sollte das Team hinter der Technologie von seiner Einstellung, seinen Erfahrungen und seiner Arbeitsweise her zur eigenen Firma passen.

Um hier schneller zu Ergebnissen zu gelangen, bieten inzwischen viele Unternehmensberatungen Hilfe beim Scouting und Matching an, sprich bei der systematischen Suche und Auswahl passender Startups. Die Angebote reichen dabei von Startup-Datenbanken bis zu Full-Service-Paketen mit strukturierter Beratung von der Zieldefinition über die Auswahl bis zur Projektanbahnung. Anbietende sind nicht nur große Beratungsfirmen, sondern auch Startups, die über umfangreiche Netzwerke oder Datenbanken verfügen.

Neben den Kosten einer externen Beratung, die gerade kleinere Unternehmen häufig nicht erbringen können oder wollen, gilt es, auch zu bedenken, dass sich Scouting und Matching nicht wirklich outsourcen lassen: Startups, die im Rahmen einer Beratung präsentiert werden, müssen immer noch persönlich in Augenschein genommen und angebaute Projekte mit eigenen Mitarbeitenden betreut werden.

Alternativ kann man auch das Personal aus dem eigenen Unternehmen mit dem Scouting beauftragen oder neue Mitarbeitende einstellen. Mittelständische Unternehmen beginnen zunehmend Positionen zu schaffen, die an der Schnittstelle zwischen den eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und der Startup-Szene agieren.



### **Abonieren Sie einen Newsletter!**

*Einen ersten Eindruck davon, wie aufwendig Scouting sein kann, bieten Newsletter und Startup-Datenbanken. In unserer Linksammlung am Ende dieses Buches finden Sie einige Beispiele.*



## Kollaborieren

„Zusammenkommen ist ein Beginn,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“

*Henry Ford*



## Büroflächen und Mentoring

Dieser Kollaborationsansatz kombiniert die Bereitstellung von Büroflächen (→ Co-Working) und Mentoring. Hierunter versteht man die persönliche Vermittlung von Fachwissen und Erfahrungen durch eine Person, eine Mentorin oder einen Mentor, an eine weniger erfahrene Person, einen Mentee oder Protégé. Viele Unternehmen nutzen dieses Format als Personalentwicklungsinstrument, dessen Ziel die persönliche oder berufliche Weiterentwicklung des Mentee ist.

Auch in der Startup-Szene gibt es eine Vielzahl von Mentoring-Programmen. Diese sind auf bestimmte Zielgruppen und Themen ausgerichtet, an Institutionen wie z. B. → Acceleratoren geknüpft und häufig auf einen gewissen Zeitraum beschränkt. Daneben verstehen sich auch viele → Business Angels nicht als ausschließlich auf den finanziellen Gewinn ausgerichtete Investierende, sondern nehmen bewusst eine Mentoringrolle ein und stehen Gründenden mit Ratschlägen und Know-how zur Seite, um den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Beteiligung sicherzustellen.

Mentoring durch etablierte Unternehmerinnen und Unternehmer oder erfahrene Mitarbeitende hilft nicht nur den Startups, sondern bietet auch der Mentorin oder dem Mentor Gelegenheit, mit dem Startup zusammenzuarbeiten und deren Mindset sowie Arbeitsweise kennenzulernen.

### *Schleicher Inkubator Zoom Zone Labs:*

#### **sizzl – mittelständisches Unternehmen, das Produktentwicklung mit Startups macht**

Das mittelständische Elektronik-Unternehmen Schleicher unterstützt Startups bereits seit mehr als zehn Jahren. Damals suchte ein Startup nach einem Unternehmen, das für eine mechanische Anlage eine intelligente Elektronik entwickeln sollte. Die Firma Schleicher übernahm die Entwicklung und Fertigung dieser Steuerung. Daraus entstand schlussendlich eine langfristige, lohnende Geschäftsbeziehung für beide. Die Erfahrung hat für Schleicher gezeigt, dass vielen Gründenden die Expertise im Bereich Hardware-Produkte fehlte.

#### **Kooperation mit Gewinn**

Die von Schleicher ins Leben gerufene Initiative *sizzl* bietet kostengünstige Entwicklungsleistungen und Unterstützung bei der Weiterentwicklung von Prototypen für Startups an und gewinnt so langfristig Kunden.

#### **Motivation durch Feedback**

Mitarbeitende von Schleicher – von der Produktionsleitung bis zur Maschinenführung – geben Feedback zur Entwicklung der Produkte. So erhalten die Startups Feedback von Expertinnen und Experten mit jahrelanger Erfahrung. Gleichzeitig bietet Schleicher seinen eigenen Mitarbeitenden die Gelegenheit, sich mit neuen, innovativen Produkten zu befassen.

#### **Einbindung der Mitarbeitenden**

Büroflächen von *sizzl* sind nicht von denen der Schleicher GmbH abgegrenzt, sondern liegen Tür an Tür. Küche, Pausenraum und andere Räumlichkeiten werden gemeinsam genutzt. Das fördert den Austausch untereinander und ermöglicht, sich bei Problemen auch einmal informell weiterzuhelfen – und das ist durchaus erwünscht.

#### **Integration ohne Investition**

Die Ressourcen, die Schleicher in *sizzl* investiert, sind überschaubar: 600 m² Bürofläche und einen Teil der Arbeitszeit von einzelnen Mitarbeitenden, die neben ihren regulären Aufgaben Startups für *sizzl* akquirieren und die so entstehenden Projekte organisieren.

# Intrapreneurship

Dieses Kofferwort setzt sich zusammen aus „intracorporate“ (unternehmensintern) und „entrepreneurship“ (Unternehmertum). Darunter werden alle Aktivitäten zusammengefasst, die von den Mitarbeitenden unternehmerisches Verhalten wie z. B. Kostenbewusstsein, Serviceorientierung oder Eigeninitiative einfordern und sie im Gegenzug am Unternehmenserfolg beteiligen.

Firmen, die in → Inkubatoren oder → Acceleratoren auch Projekte eigener Mitarbeitenden aufnehmen, sind sehr beliebt, weil sie firmenintern das unternehmerische Denken fördern. So erhalten Intrapreneure Freiraum, die vorhandenen betrieblichen Ressourcen zu nutzen und Ideen zu entwickeln, die nicht unmittelbar mit dem Tagesgeschäft zu tun haben.

## **E.ON :agile**

Der Energieversorger E.ON betreibt den :agile-Accelerator mit Standorten in Düsseldorf und Berlin. Ziel ist es, neue Geschäftsideen zu finden, die im weitesten Sinn mit Energie zu tun haben. Aber auch die Unternehmenskultur soll verändert werden. Dazu nimmt :agile nicht nur externe Startups auf: Etwa zwei Drittel der Bewerbungen kommen von E.ON-Mitarbeitenden, die im Rahmen des Programms von ihren Bereichen abgestellt werden, um an neuen Ideen zu arbeiten. Die Teams werden von Mentorinnen und Mentoren beraten und erhalten über einen Zeitraum von drei Monaten neben finanzieller Unterstützung auch Coaching und bei Bedarf Kontakte, die bei der Weiterentwicklung oder beim Testen von Geschäftsideen helfen können.



# Ausgründung

Im Idealfall entwickelt sich aus den Projekten, die Mitarbeitende im Rahmen der Intrapreneurship- oder Inkubator-Aktivitäten verfolgen, ein tragfähiges Geschäftsmodell. Dann steht die Entscheidung an, ob die Projekte Teil des Unternehmens oder als separate Firma ausgegründet werden. Die (ehemaligen) Mitarbeitenden können ganz auf eigenen Füßen stehen oder das Mutterunternehmen gibt das Kapital bzw. besitzt entsprechende Anteile. Auf jeden Fall tragen die Mitarbeitenden dabei das Risiko eines Fehlschlages mit – profitieren im Erfolgsfall aber auch.

## **CargoSteps – eine Produktinnovation wird ausgelagert**

Rachid Touzani musste in seiner mittelständischen Logistikfirma Trans World Service (TWS) den aktuellen Status einer Lieferung oft durch eine Reihe von Telefonaten ermitteln. Große Dienste wie UPS, DHL oder FedEx nutzen dazu proprietäre Programme, verbunden mit teurer Hardware. Eine adäquate Lösung für kleinere Logistikunternehmen gab es am Markt nicht. Deshalb gründete Touzani CargoSteps und entwickelte eine App, die es kleinen und mittelgroßen Speditionen, Kurierdiensten sowie ihren Kundinnen und Kunden u. a. ermöglicht, ihre Lieferungen in Echtzeit zu verfolgen.

## **Auslagern und trotzdem integrieren**

Die Kundschaft erwartete den gleichen Tracking-Service wie bei den großen Anbietern. Statt der bisherigen Bearbeitung der Anfragen per Mail bzw. Telefon oder den Einbau von GPS in den Fahrzeugen musste im Zuge der Digitalisierung eine bessere Lösung her. Das Team hatte Logistik-Know-how mit dem entsprechendem IT-Know-how zusammengebracht und die App *CargoSteps* entwickelt.

## **Miteinander wachsen**

Funktionalität und Marktreife konnten direkt bei TWS getestet werden. Touzani hat sich gegen eine externe Lösung entschieden, da ein passendes System mit dem Unternehmen und den Erwartungen mitwachsen sollte.

## **Widerstände überwinden**

Bei der Einführung von Innovationen muss man bei etablierten Unternehmen mit Widerständen rechnen. Bei der Einführung von *CargoSteps* bei TWS, also der eigenen Logistikfirma, hat es etwas gedauert, bis alle erkannt haben, wie viel effektiver und einfacher man mit der neuen Lösung arbeiten kann.

## **Neue Absatzmärkte schaffen**

Die separate Gründung von *CargoSteps* ermöglichte es, das Produkt an andere Logistikunternehmen zu verkaufen. *CargoSteps* arbeitet mit vielen verschiedenen Firmen zusammen. Über 600 Kundinnen und Kunden nutzen die App und können jederzeit verfolgen, wo sich ihre Frachtstücke gerade befinden. Auch immer mehr TMS-Firmen (Transport-Management-Software) empfehlen die App weiter.

## **Das Startup-Leben leben**

Teilnahme an Accelerator Pitches beim Rocket Space in San Francisco und auch im HOLM (House of Logistics & Mobility) in Frankfurt am Main – mitten in einem innovativen Gründungsökosystem – unterstreichen den Startup-Charakter von *CargoSteps*. So fühlt sich ein mittelständisches Unternehmen schnell als Startup.

# Gemeinsame Projekte

Die Zusammenarbeit von Startups und mittelständischen Unternehmen in gemeinsamen Projekten ist zweifellos die Königsklasse der Kollaboration. Die Möglichkeiten für derartige Kollaborationen sind vielfältig. Bei der Entwicklung eines Produktes bietet sich für Startups die Chance, ihre Ideen gemeinsam mit Partnern zu pilotieren und zur Marktreife zu bringen. Eine Vertriebspartnerschaft kann gezielt bestimmte Zielgruppen erschließen. Aber auch für das eigene Unternehmen haben solche Kooperationen Vorteile: Neben dem Zugang zu innovativen Technologien oder Produkten lässt sich mit diesen gemeinsamen Projekten auch die Innovationskultur im eigenen Betrieb weiterentwickeln.

## **Picavi – neue Produkte beim Mittelstand testen**

*Babor* ist ein traditionsreiches Familienunternehmen im Bereich Depotkosmetik und *Picavi* ein Startup, das eine Datenbrille produziert. Auf den ersten Blick haben diese Unternehmen nichts gemeinsam, doch ihre Zusammenarbeit hat die Produktivität und den Erfolg beider erhöht.

### **Wenn es passt, dann passt es**

2013 wollte *Picavi* nach der intensiven Entwicklungszeit eine Datenbrille im Realbetrieb testen. Im Rahmen einer IHK-Veranstaltung lernten sich die Geschäftsführer von *Picavi* und *Babor* kennen. Das mittelständische Unternehmen zeigte sich offen für eine Zusammenarbeit, als *Picavi* vorschlug, die Datenbrille bei der Kommissionierung im *Babor*-Lager zu testen.

### **Unterschiedlich und doch eine Vision**

Die Entwicklungspartnerschaft mit *Babor* als Referenzkunde, bei dem sich andere potenzielle Kundinnen und Kunden das System erst mal anschauen konnten, war die Grundlage eines erfolgreichen Markteintritts für *Picavi*. Für *Babor* wiederum bot sich die Gelegenheit, als Erstes von der Technologie zu profitieren.

### **Testen als Chance**

Die Chance, das eigene Produkt an realen Kundinnen und Kunden zu testen, alle möglichen Dinge auszuprobieren und Input zu bekommen, ist für Startups ein großes Glück. Am Ende waren es die Partnerschaft mit *Babor* und das beiderseitige Vertrauen, was *Picavi* zum erfolgreichen Produkt-Launch geführt hat.

### **Bessere Produktivität**

Als produzierendes Unternehmen mit integrierter Supply Chain gab es bereits ein funktionierendes Kommissionierungssystem für das Lager von *Babor*. Das Schlimmste, das hätte passieren können, wären ein paar Monate Testphase umsonst und die Rückkehr zum alten System. *Babor* konnte aber eine Zeitersparnis von über 18 Prozent im Vergleich zum konventionellen System messen.

### **Reichweite trotz Risiko**

Generell ist es für ein mittelständisches Unternehmen immer risikoreicher, mit einem Startup und einem Testprodukt zu arbeiten als mit einem erfahrenen Unternehmen. Für ein Startup wiederum besteht das Risiko, bei erfolgreichem Testlauf vom etablierten Unternehmen aufgekauft zu werden. Hier sollte ein großes Vertrauen auf beiden Seiten aufgebaut werden.

# Engagement als Business Angel

Junge und innovative Unternehmen sind für eine erfolgreiche Entwicklung häufig auf externes Kapital angewiesen. Etwa ein Drittel aller Gründenden berichtet von Finanzierungsschwierigkeiten. Der Finanzierungsbedarf ist sehr individuell und steht auch im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell, der Branche und den Entwicklungsphasen der Gründung bzw. des jungen Unternehmens.

Bei der Suche nach passenden Finanzierungsquellen ergeben sich jedoch oftmals Probleme, da Banken aufgrund des hohen Risikos als Kapitalgebende ausfallen. Andererseits wird in der frühen Phase des Wachstums meist Kapital von deutlich unter einer Million Euro gesucht. Institutionelle Wagniskapitalgebende wie Venture-Capital-Gesellschaften oder Family Offices investieren in der Regel aber nur größere Summen. Hier ergibt sich die Chance für erfahrene Unternehmerinnen und Unternehmer, Startups als Business Angel zur Seite zu stehen.

Business Angels investieren Teile ihres Privatvermögens in junge Unternehmen und bringen ihre beruflichen Erfahrungen und Kontakte als Mehrwert ein. Im Gegenzug erhalten sie Unternehmensanteile, mit dem Ziel, diese später gewinnbringend zu verkaufen. Viele Business Angels legen deshalb Wert auf engen Kontakt sowie entsprechende räumliche Nähe und suchen vor allem Startups in ihrer Region. Aber auch die eigene Branchenerfahrung kann ein Kriterium sein. Und schließlich ist aufgrund des sehr engen Beratungsverhältnisses, auf das die meisten Business Angels achten, auch die persönliche Chemie mit dem Startup-Team ein entscheidender Faktor, wenn es an die Auswahl geeigneter Investmentmöglichkeiten geht.

## Business Angels kennenlernen

*Informieren Sie sich über die Möglichkeiten des **Förderprogramms INVEST** – Zuschuss für Wagniskapital: Bei einer Investition in junge und innovative Unternehmen erhalten geförderte Investierende einen steuerfreien Zuschuss. Hierdurch kann die Beteiligungskraft erhöht werden.*

*Besuchen Sie **Business-Angels-Events**. So bekommen Sie einen Eindruck von der Kultur und den Besonderheiten der Szene. Der jährlich stattfindende „Deutsche Business Angels Tag“ bietet hierfür eine passende Gelegenheit. Es handelt sich um den europaweit größten Kongress für informelles Beteiligungskapital.*

*Nehmen Sie den **High-Tech Gründerfonds** in den Blick: Er unterstützt junge Technologieunternehmen mit Kapital für die frühen Entwicklungsphasen. Weitere Investierende – auch Business Angels – sind aus Sicht des High-Tech Gründerfonds ausdrücklich erwünscht. Ebenso ist die Kombination mit Fördermitteln möglich.*

## Schlusswort

Er ist noch weit vom Schluss entfernt, er hat das Ende nicht gelernt.

*Johann Wolfgang von Goethe*

Wenn Sie dieses Buch immer noch in der Hand halten und lesen, dann machen Sie etwas falsch! Wir haben Ihnen Anleitungen und Anweisungen gegeben, um Sie besser und gezielter mit Startups arbeiten zu lassen. Wie Sie gelernt haben, sind die Möglichkeiten vielfältig. Der Erfolg so einer Zusammenarbeit liegt aber bei Ihnen.

Deswegen können wir Ihnen als letzte Übung nur Folgendes aufgeben: Gehen Sie raus, lernen Sie Startups kennen und finden Sie Möglichkeiten, mit ihnen zu arbeiten. Wir wünschen viel Erfolg und halten Sie uns auf dem Laufenden!

## Literaturtipps

Sie halten dieses Buch immer noch in der Hand und wollen mehr lesen? Eigentlich wäre es uns lieber, Sie sind draußen bei den Startups und sprechen schon über mögliche Kollaborationen, aber na gut, hier ist unsere Empfehlung für drei Bücher, die uns persönlich auch nach dem Besuch eines anstrengenden Netzwerk-Events noch fesseln:

**1. Leslie Berlin** erzählt in *Troublemakers: Silicon Valley's Coming of Age* (New York: Simon & Schuster, 2017) die Geschichte des innovativsten Tals der Welt anhand von sechs Persönlichkeiten, die in den 1960er- und 1970er-Jahren durch ihr Engagement und ihre Ideen Pionierarbeit geleistet haben.

**2. Brad Felds** Klassiker *Startup Communities. Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City* (Hoboken: John Wiley & Sons Inc., 2012) ist ein Muss für alle, die nach Inspiration für den Aufbau ihres regionalen Netzwerks suchen.

**3. Christoph Keese** nimmt in *Silicon Germany. Wie wir die digitale Transformation schaffen* (München: Albrecht Knaus Verlag, 2016) unter die Lupe, wie in Deutschland die Transformation zu einer innovativen Gesellschaft gelingen kann.

Unsere eigenen Materialien zur Kooperation von Startups und Mittelstand möchten wir Ihnen natürlich auch ans Herz legen:

RKW Magazin 3-2015: **Treffpunkt Gründerökosystem. Zwei Geschichten – eine Mission.** RKW Magazin 2015, Ausgabe 3. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

RKW Magazin 2-2016: **Startup Meets Mittelstand. Geht doch einfach ... zusammen!** Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

RKW Magazin 1-2018: **mischen possible\*. Kooperationen von Mittelstand und Startups.** Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Wallisch, M. & A. Hemeda (2018): **Mittelstand meets Startup 2018. Potenziale der Zusammenarbeit.** Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Wallisch, M. et al. (2019): **Gründerökosysteme gestalten – Handbuch zur Unterstützung von Gründungen und Startups.** Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

## Nützliche Links

Eine Übersicht der RKW-Angebote zum Thema Startup und Mittelstand findet sich unter [rkw.link/mittelstand](http://rkw.link/mittelstand).

**Statistiken zum Gründungsgeschehen** in Deutschland gibt es im Global Entrepreneurship Monitor, der vom RKW Kompetenzzentrum in Zusammenarbeit mit der Universität Hannover erstellt wird ([rkw.link/gem](http://rkw.link/gem)), im KfW-Gründungsmonitor ([kfw.de](http://kfw.de)), in der Gesamtstatistik Existenzgründungen des IfM Bonn ([www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/](http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/)), im DIHK Gründerreport ([dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung](http://dihk.de/themenfelder/gruendung-foerderung)) sowie im Deutschen Startup Monitor ([deutscher-startupmonitor.de/](http://deutscher-startupmonitor.de/)).

Weiterführende Informationen zum Thema **Geschäftsmodellentwicklung** sind bei [strategyzer.com](http://strategyzer.com) zu Value Proposition Design und Business Model Canvas und unter [www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de) zur RKW-Methodik erhältlich.

**Informationen zu Startups und neuen Technologien** finden Sie in Newslettern wie z. B. [inside.startup-insider.com](http://inside.startup-insider.com), [deutsche-startups.de](http://deutsche-startups.de) oder [tech.eu](http://tech.eu), bei Datenbank-Plattformen wie [spotfolio.com](http://spotfolio.com), [dealroom.co](http://dealroom.co) oder [crunchbase.com](http://crunchbase.com).

Beim Thema **Finanzierung** helfen das Business Angels Netzwerk Deutschland e. V.: ([business-angels.de](http://business-angels.de)) und der High-Tech Gründerfonds ([high-tech-gruenderfonds.de](http://high-tech-gruenderfonds.de)) weiter.

Wichtige **Netzwerke** im Bereich Startups und Gründungsszene sind der Bundesverband Deutsche Startups ([deutschestartups.org](http://deutschestartups.org)), die Gründerwoche ([gruenderwoche.de](http://gruenderwoche.de)), in deren Rahmen bundesweit Events in der zweiten Novemberwoche stattfinden. Internationale Kontakte vermittelt das Global Entrepreneurship Network ([genglobal.org](http://genglobal.org)). Darüber hinaus bieten die bekannten auf geschäftliche Kontakte ausgerichteten sozialen Netzwerke LinkedIn, XING oder Bumble vielfältige Möglichkeiten, sich mit gleichgesinnten Startups sowie Unternehmerinnen und Unternehmern zu vernetzen.

## Rückenwind: Wie kann mich das RKW weiter unterstützen?

### Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Wir arbeiten gern mit Ihnen weiter an Ihrer Geschäftsidee und deren Umsetzung.

Wenden Sie sich einfach an Ihre Kontaktperson im RKW vor Ort.

Hier finden Sie ein offenes Ohr für Ihre spezifische Situation, Beratung, Workshops, Weiterbildungsangebote, Informationen zu interessanten Förderprogrammen und vieles mehr.

#### RKW Baden-Württemberg

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

#### RKW Bremen

[info@rkw-bremen.de](mailto:info@rkw-bremen.de)  
[www.rkw-bremen.de](http://www.rkw-bremen.de)

#### RKW Nordrhein-Westfalen

[nrw-verein@rkw.de](mailto:nrw-verein@rkw.de)  
[www.rkw.de](http://www.rkw.de)

#### RKW Sachsen-Anhalt

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

#### RKW Bayern

[info@rkwbayern.de](mailto:info@rkwbayern.de)  
[www.rkwbayern.de](http://www.rkwbayern.de)

#### RKW Hessen

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

#### RKW Rheinland-Pfalz

[info@rkw-rlp.de](mailto:info@rkw-rlp.de)  
[www.rkw-rlp.de](http://www.rkw-rlp.de)

#### RKW Thüringen

[info@rkw-thueringen.de](mailto:info@rkw-thueringen.de)  
[www.rkw-thueringen.de](http://www.rkw-thueringen.de)

#### Berlin & Brandenburg (RKW Projekt GmbH)

[projekt@rkw.de](mailto:projekt@rkw.de)  
[www.rkw.de](http://www.rkw.de)

#### RKW Nord

[info@rkw-nord.de](mailto:info@rkw-nord.de)  
[www.rkw-nord.de](http://www.rkw-nord.de)

#### RKW Sachsen

[info@rkw-sachsen.de](mailto:info@rkw-sachsen.de)  
[www.rkw-sachsen.de](http://www.rkw-sachsen.de)

#### saarland.innovation& standort e. V. (saaris)

[info@saaris.de](mailto:info@saaris.de)  
[www.saaris.de](http://www.saaris.de)

# Über die Autorinnen und Autoren

## Dr. Kai Morgenstern

Nach dem Studium der Physik und der Promotion im Bereich Klimatologie beschäftigte sich Kai Morgenstern mit Emissionen und Energieeffizienz im Bergbau sowie mit der erneuerbaren Energieversorgung von Kommunen. Seit 2012 ist er im RKW Kompetenzzentrum tätig und leitete dort bis 2014 das Projekt Energieeffizienz Impulsgespräche, das mehr als 8.000 kleine und mittlere Unternehmen zum Thema Energieeinsparung mit Querschnittstechnologien informiert hat. Danach arbeitete er intensiv an den Problemen und Herausforderungen von Gründungsökosystemen und entwickelte Workshops zur besseren Zusammenarbeit von Startups und Mittelstand.

## Alexandra Koch

Alexandra Koch arbeitete von 2014 bis 2020 beim RKW auf nationaler und internationaler Ebene mit Startups und Unterstützenden zusammen. Sie betreute die Projekte „Energiegründer“ und „FRAUEN unternehmen“, baute einen internationalen Accelerator in neun europäischen Ländern auf und leitet jetzt das Global Entrepreneurship Network in Deutschland. Gemeinsam mit den Kollegen Kai Morgenstern und Matthias Wallisch führte sie Workshops zu Gründungsökosystemen und Startup meets Mittelstand durch. Bevor sie zum RKW kam, war Alexandra Koch beim Westdeutschen Rundfunk, bei Twentieth Century Fox Home Entertainment und bei der Werbeagentur Wunderman tätig. Z. Zt. leitet sie die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit bei der Kraftwerke Mainz-Wiesbaden AG.

## Dr. Matthias Wallisch

Seit 2009 im RKW Kompetenzzentrum leitet und koordiniert Matthias Wallisch Projektaktivitäten u. a. zu den Themen Gründungsökosysteme und Startup meets Mittelstand. Er ist der Hauptautor der RKW-Publikation „Gründerökosysteme gestalten“ und seit 2017 Mitglied im deutschen Team des Global Entrepreneurship Monitors. Zuvor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie der Ludwig-Maximilians-Universität München und absolvierte davor eine Ausbildung zum Bankkaufmann. 2009 promovierte er in München zum Thema Business Angels.

## Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

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



## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

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

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Autorinnen und Autoren:

Dr. Kai Morgenstern, Alexandra Koch,  
Dr. Matthias Wallisch

Gestaltung: Katja Hoffmann

Illustration: Daniel Jennewein

Bildnachweis: Istock: urfinguss, Mathisa\_s, mofles,  
Nerthuz, keeweeboy, Pliene, kristo74  
123RF: pannawat muangmoon

Lektorat: Korrifee Katja Kempin

Druck: druckhaus köthen GmbH & Co. KG  
Friedrichstr. 11/12, 06366 Köthen

August 2020

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine genderechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*