



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.

eXIST
Existenzgründungen
aus der Wissenschaft

existnews

Ausgabe 1|2012
www.exist.de



Start-ups nach der Gründung

**Finanzierung und Wachstum
strategisch planen**

NACHRICHTEN

- 3 Thema: Existenzgründung

SCHWERPUNKT

- 4 Start-ups nach der Gründung – Finanzierung und Wachstum strategisch planen
- 11 „In der Regel gehen wir Deutschen viel zu spät an den US-Markt heran.“
Interview mit Dirk Kanngießner, German Silicon Valley Accelerator

EXIST-GRÜNDUNGSKULTUR

- 12 Carl von Ossietzky Universität Oldenburg:
Erfahrungen regionaler Unternehmer nutzen

EXIST-GRÜNDERSTIPENDIUM

- 15 „Ein asiatischer Produzent benötigt mindestens eineinhalb bis zwei Jahre Entwicklungszeit, um auf unseren jetzigen Stand zu kommen. Das ist der Vorsprung, den ich nutze.“
Interview mit Christian Gemperlein,
bike ahead composites GmbH

EXIST-FORSCHUNGSTRANSFER

- 17 „Die wichtigste Unterstützung war, dass man uns zugetraut hat, unsere Forschungsarbeit zu einer Geschäftsidee weiterzuentwickeln, und uns dafür Zeit und Freiräume gab.“
Interview mit Carl Paulick,
Fügetechnik Berlin-Brandenburg GmbH

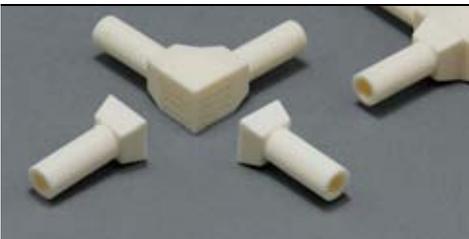
- 20 **NEUIGKEITEN AUS DEN
EXIST-NETZWERKEN UND -PROJEKTEN**

EXIST-DIALOG

- 22 „Die Frage der Wachstumsstrategie geht Hand in Hand mit der Entwicklung des Geschäftsmodells.“
Interview mit Prof. Dr. Christine Volkmann,
Bergische Universität Wuppertal

- 23 **LITERATURTIPP & TERMINE**

- 24 **IMPRESSUM**



Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.

Thema: Existenzgründung

EXIST-Forschungstransfer: neue Förderrichtlinie des BMWi

Um exzellente Forscherinnen und Forscher weiterhin beim Schritt in den Markt unterstützen zu können, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die Fördermaßnahme EXIST-Forschungstransfer um drei Jahre verlängert.

Darüber hinaus wurden einige Förderbedingungen geändert: Ab sofort kann mit Beginn der Förderphase I ein

betriebswirtschaftlicher Mitarbeiter eingestellt werden. Außerdem wurde die Sachkostenpauschale auf 70.000 Euro erhöht. Die nächste Einreichung von Skizzen zur Beantragung von EXIST-Forschungstransfer ist vom 1. bis 31. Juli 2012 möglich.

www.exist.de

Gründerwoche Deutschland 2012

Die Gründerwoche 2012 ist Bestandteil der weltweiten Global Entrepreneurship Week und findet in diesem Jahr vom 12. bis 18. November statt. Ziel ist es, vor allem junge Menschen in Schule, Studium und Ausbildung sowie Menschen mit Migrationshintergrund für die Idee des Unternehmertums zu gewinnen. Bereits im vergangenen

Jahr haben sich viele Hochschulen und Gründungsinitiativen als Partner an dem internationalen Event mit einem vielfältigen Veranstaltungsangebot beteiligt. Eine Registrierung als Partner ist auf der Website der Gründerwoche ab sofort möglich.

www.gruenderwoche.de

Neuer Business Angels Fonds

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat gemeinsam mit dem Europäischen Investitionsfonds (EIF) den European Angels Fund (EAF) ins Leben gerufen. Der neue Fonds richtet sich an „Super-Angels“ und andere VC-nah agierende nicht-institutionelle Inves-

toren, die in junge innovative Unternehmen investieren. Im Rahmen eines deutschen Pilotprojektes soll das finanzielle Engagement dieser Investorengruppe durch Ko-Investitionen verstärkt werden.

www.bmwi.de

Altersvorsorge für Selbständige

Zukünftig sollen alle Personen, die einer selbständigen Erwerbstätigkeit nachgehen, zu einer Alterssicherung verpflichtet werden. Ein Gesetzentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) fasst Änderungen an verschiedenen Stellen im Rentenrecht und benachbarten

Bereichen zusammen. Der Gesetzentwurf ist noch in Vorbereitung. Das parlamentarische Verfahren soll in der zweiten Jahreshälfte 2012 beginnen. Die Änderungen sollen im Jahr 2013 in Kraft treten.

www.bmas.de

Neues Internetportal für gründungsinteressierte Frauen

Das neue Webangebot des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) bietet u. a. Lernprogramme für angehende Gründerinnen, eine Gründerinnenhotline, die Adressen von Netzwerken sowie regionalen Beraterinnen in allen Bundesländern an. Das neue Internetportal wurde in Kooperation mit der bundesweiten gründerinnen-

agentur (bga) entwickelt und ergänzt das BMWi-Existenzgründungsportal.

www.existzgruenderinnen.de

Start-ups nach der Gründung

Finanzierung und Wachstum strategisch planen

Unternehmerisches Wachstum macht sich vor allem durch eine Zunahme an Aufträgen und einen steigenden Umsatz bemerkbar. So erfreulich diese Entwicklung ist: Viele junge Unternehmerinnen und Unternehmer denken dabei nicht daran, betriebliche Abläufe entsprechend anzupassen. Sie arbeiten mit Organisations- und Entscheidungsstrukturen, die aus der unmittelbaren Nachgründungsphase stammen, als das Unternehmen noch klein und übersichtlich war. Damit laufen sie Gefahr, ihre jungen Unternehmen in eine Schiefelage oder gar zum Kentern zu bringen.

Die meisten Branchen, in denen innovative Unternehmen starten, zeichnen sich durch schnelles Wachstum aus. Der Grund: Viele Start-ups nutzen in der Regel Beteiligungskapital von Venture-Capital-Gesellschaften, die nach einem vereinbarten Zeitraum eine angemessene Rendite erwarten. Ein schnelles Wachstum ist dafür Voraussetzung. Zum anderen verschärfen innovative Unternehmen durch ihren Markteintritt den Wettbewerb, so dass die Produktivität in der Branche insgesamt steigt. Weniger effiziente Firmen werden vom Markt verdrängt. Unter dem Strich führt dies zu einem erhöhten Wachstums- und Wettbewerbsdruck in der gesamten Branche.

Trotzdem vernachlässigen viele Start-ups dabei eine der wichtigsten unternehmerischen Aufgaben: kontinuierlich zu prüfen, ob die Weichen für Weiterentwicklung und Wachstum gestellt sind. Nur so können typische Wachstumsschwellen erfolgreich überwunden werden. Sie betreffen vor allem die folgenden Bereiche:

1. **Unternehmerisches Selbstverständnis und Leitbild**
2. **Unternehmensplanung und Kooperationen**
3. **Finanzplanung**
4. **Personalplanung**
5. **Produktentwicklung**
6. **Kunden**
7. **Vertrieb**

Entscheidend ist, frühzeitig zu erkennen, welcher Handlungsbedarf in diesen Bereichen jeweils besteht. Anderenfalls werden aus „typischen“ schnell „kritische“ Wachstumsschwellen, die den Bestand des Unternehmens gefährden können. Dazu gehören Zahlungsengepässe, Qualitätseinbußen oder auch zunehmende innerbetriebliche Konflikte.

Unternehmerisches Selbstverständnis und Leitbild

Nicht jeder erfolgreiche Gründer ist zum Unternehmer geboren. Das ist kein Widerspruch, denn eine innovative Geschäftsidee zu entwickeln und ein Start-up auf die Beine zu stellen ist etwas anderes, als ein Unternehmen auf

Wachstumskurs zu halten und nachhaltig am Markt zu etablieren. Nicht jedem Gründer liegt das. Wichtig ist daher, frühzeitig zu klären, ob es sinnvoll ist, nach einem erfolgreichen Start die Geschäftsführung durch einen erfahrenen Manager zu ergänzen oder ganz abzugeben. Vielleicht liegen die Stärken des Gründers bzw. der Gründerin eher darin, eine neue Geschäftsidee auf den Weg zu bringen? Vor allem die Antwort auf die Frage nach dem persönlichen Erfolg, den sich die Gründer von ihrer Selbstständigkeit versprechen, kann eine harte Landung auf dem Boden der Tatsachen bedeuten, so Dr. Alex von Frankenberg, Geschäftsführer beim High-Tech Gründerfonds: „Als angehende Unternehmer muss man wissen, dass der persönliche Erfolg weder aus einem hohen Gehalt noch aus vielen Fernsehinterviews resultiert. Auch das Tinglein von einem Businessplanwettbewerb zum nächsten hat, trotz Preisen und Auszeichnungen, wenig mit Erfolg zu tun. Der persönliche Erfolg eines Unternehmers ergibt sich ausschließlich aus dem operativen Geschäft. Das ist das Einzige, was zählt.“

Ein weiterer Punkt, der das unternehmerische Selbstverständnis berührt, ist die sich verändernde Wahrnehmung der Führungsmannschaft durch Außenstehende. Mit einer veränderten Wahrnehmung ändern sich auch die Erwartungen an die Jungunternehmer. Diese Erfahrung haben zum Beispiel die beiden EXIST-geförderten Gründer Stephan Bayer und Colin Schlüter gemacht. Mit ihrem Unternehmen sofatutor GmbH bieten sie seit 2008 erfolgreich Nachhilfe im Internet an. „Wir haben immer viel über unsere Gründung erzählt, bis wir irgendwann merkten, dass wir nicht mehr als das junge unerfahrene Gründungsteam wahrgenommen wurden. Auf einmal galten wir als Experten für Online-Nachhilfe und Online-Lernen, die sich auch an Fachdiskussionen beteiligen können und dort etwas zu sagen haben. Wir treten also inzwischen nicht mehr als Newcomer, sondern als etablierte Unternehmer auf. Das vermitteln wir natürlich auch durch unsere Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“, so Stephan Bayer.

Die Gefahr, sich zu verzetteln und seine Kernkompetenzen zu vernachlässigen, ist gerade in der Wachstumsphase groß. Sei es, weil sich Unternehmerinnen und Unternehmer scheuen, Aufträge abzulehnen, um Kunden nicht zu



verprellen, oder weil sie ein ungeordnetes Wachstum „auf Teufel komm raus“ betreiben. In der Folge fehlen dann wichtige Ressourcen für das Kerngeschäft, in dem sich das Unternehmen eigentlich einen Namen machen sollte. Sein Profil verblasst, und der Druck, auch weiterhin „fachfremde“ Aufträge anzunehmen, erhöht sich. Wichtig ist daher, für ein klar umrissenes Unternehmensbild zu sorgen und die Kernkompetenzen weiter auszubauen. „Eine wesentliche Weichenstellung ist der Fokus, für den sich das Start-up-Team entscheidet. Vor allem technologieorientierte Unternehmen haben im Prinzip ein sehr breites Leistungsspektrum und können in verschiedenen Märkten agieren. Nur, realistisch betrachtet, ist es so: Wenn man mehr als ein oder zwei Märkte bedienen möchte, läuft man Gefahr, gar nichts zu erreichen und sich zu verzetteln. Ein Start-up muss sich daher entscheiden, was es machen kann und machen will und was nicht,“ so Dr. Alex von Frankenberg.

Unternehmensplanung und Kooperationen

Ein weiteres typisches Wachstumsszenario: Die Zahl der Kunden und Aufträge steigt. Doch die Zahl der Führungsmannschaft, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleibt unverändert. Die Folge: Überlastung, schlechtes Arbeitsklima, Demotivation, gesundheitliche Beeinträchtigungen. Dazu kommt: Die Qualität der Arbeit ist gefährdet. Qualitätskontrollen können nicht mehr im vollen Umfang geleistet werden, Kundentelefonate werden hastig geführt, die Geschäftsführung ist häufig nicht erreichbar. Die Neu-

kundenakquise bleibt auf der Strecke. Wichtige Aufgaben wie die Nachkalkulation von Aufträgen sowie Kostenkontrolle, Mahnwesen werden immer wieder verschoben.

Um den Kundenkontakt und die Auftragsabwicklung mit derselben Aufmerksamkeit und Qualität wie in der Startphase zu gewährleisten, muss die Arbeit neu bzw. adäquat aufgeteilt werden. Zusätzliche Aufgaben müssen an neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder an externe Dienstleister übergeben werden. Im Rahmen einer strategischen Unternehmensplanung müssen immer wieder Antworten auf Fragen überprüft und ggf. korrigiert werden:

- Welche Produkte/Dienstleistungen werden angeboten? Wer sind die Kunden?
- Werden die Produkte/Dienstleistungen ausreichend nachgefragt?
- Welche Produkte/Dienstleistungen sollen künftig angeboten werden?
- Sind entsprechende Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen vorhanden?
- Wer sind die Kunden?
- Werden die Produkte/Dienstleistungen ausreichend nachgefragt?
- Werden genügend neue Kunden gewonnen?

Eine Möglichkeit, mehr und größere Aufträge zu bearbeiten, das Leistungsangebot zu erweitern, zusätzliche Kunden zu gewinnen und dabei zudem dem drohen- →

den Arbeitskräftemangel zu begegnen, sind Kooperationen. Alex von Frankenberg: „Ein Unternehmen kann nicht alles selber machen. Daher ist es sinnvoll, Partnerschaften aufzubauen. Das können Vertriebspartnerschaften sein, indem man starke Lieferanten sucht. Oder Produktionspartnerschaften, um die Wertschöpfung zu vertiefen. Die Frage ist: Was mache ich selber? Und wo hole ich mir Partner rein?“ Bei sofatur nutzt man die Kooperation mit anderen Unternehmen beispielsweise, um Know-how-Defizite auszugleichen. Stephan Bayer: „Wenn wir im Gespräch mit einem anderen Unternehmer feststellen, dass wir beide von einem Erfahrungsaustausch profitieren könnten, initiieren wir Workshops zu bestimmten Themen und bringen die Teams zusammen. Dann treffen sich zum Beispiel die beiden Buchhaltungs-Teams, weil die Produkte in den Unternehmen ähnlich sind und buchhalterisch ähnlich verbucht werden. Oder das Produktmanagement-Team sieht sich an, wie das Produktmanagement in der anderen Firma funktioniert. Das Prinzip heißt: von den Best Practices der anderen lernen und eigenes Erfahrungswissen weitergeben.“

Mit der Beantwortung aller Fragen, die ein größer werdendes Unternehmen mit sich bringt, steht auch die Unternehmensführung vor neuen Herausforderungen. Diese Erfahrung hat zum Beispiel Alexander Zschäbitz gemacht. Er und sein Gründungspartner Sven Kiontke haben mit Unterstützung von EXIST vor elf Jahren die asphericon GmbH, ein Unternehmen der optischen Industrie, in Jena gegründet. „Ist die Grenze von zehn Mitarbeitern überschritten, sollte sich der Unternehmer im Klaren darüber

„ Zu uns kommen sehr viele und sehr gut vorbereitete Gründerinnen und Gründer, die durch EXIST-Gründerstipendium oder EXIST-Forschungstransfer gefördert wurden. Dabei stellen wir immer wieder fest, dass EXIST ein sehr unbürokratisches und unkompliziertes Förderinstrument ist, das den Gründungsteams die Möglichkeit bietet, in Ruhe und in einem klaren Zeitrahmen ihre Gründung vorzubereiten.“

Dr. Alex von Frankenberg, High-Tech Gründerfonds

sein, dass sich der Charakter des Unternehmens entscheidend verändern wird. Plötzlich steht man vor der Aufgabe, Arbeits- und Entscheidungsprozesse festzulegen, Hierarchien zu schaffen, Aufgaben zu delegieren und die Mitarbeiter entsprechend einzubinden“, so Zschäbitz. Statt Aufträge selbst zu bearbeiten, geht es nun darum, Aufträge zu akquirieren, Personal zu führen, die Suche und Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern zu organisieren und für die Unternehmensplanung und -organisation zu sorgen. Nicht unbedingt eine attraktive Perspektive für technologieorientierte Unternehmerinnen und Unternehmer, die lieber ihr Produkt weiterentwickeln möchten. Und die Geschäftsführung komplett an einen betriebswirt-

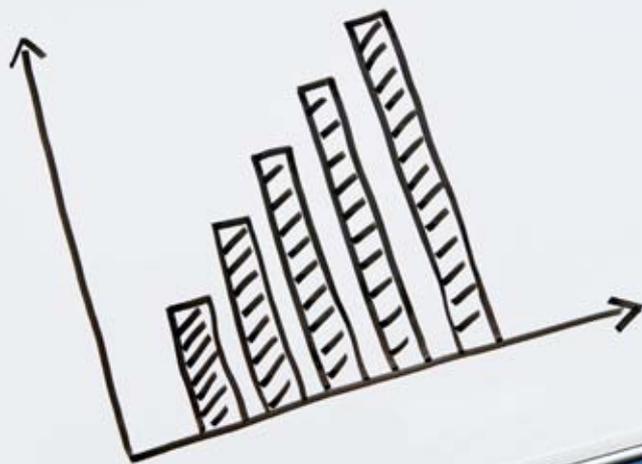
schaftlich versierten Partner abzugeben, ist keine Alternative, wenn man auch zukünftig Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen möchte. Eine Antwort darauf kann zum Beispiel die Aufteilung der Geschäftsführung sein. Bei asphericon hat man damit gute Erfahrungen gemacht, so Alexander Zschäbitz: „Wir haben einen technischen und einen kaufmännischen Teil, für den es jeweils einen Geschäftsführer gibt. Die Bereiche wurden von beiden Geschäftsführern in enger Abstimmung aufgebaut und sind als einzelne Abteilungen unabhängig voneinander arbeitsfähig. Zur technischen Geschäftsführung gehören Produktion, Forschung und Entwicklung und zur kaufmännischen Geschäftsführung Vertrieb, Personal, Verwaltung. Das ist ganz klar geregelt und der Austausch zwischen beiden funktioniert sehr gut.“

Finanzierungsplanung

Nach dem Unternehmensstart werden erste Aufträge bearbeitet. Dann dauert es meist eine Weile. Bis die Kunden ihre Rechnungen bezahlen, müssen die Kosten für Mitarbeiter, Fremdleistungen und ggf. Material vorfinanziert werden. Noch ist der Kapitalbedarf dafür überschaubar. Doch schon nach wenigen Monaten nehmen die Aufträge zu. Hinzu kommt, dass noch nicht alle Rechnungen wie erwartet pünktlich bezahlt werden. Zum Teil sind auch die Kosten für Fremdleistungen und Material gestiegen. Ergebnis: Viele junge Unternehmen müssen erfahrungsgemäß sechs bis neun Monate nach dem Start mit einem steigenden Kapitalbedarf für die Vorfinanzierung von Aufträgen und die Überbrückung von Zahlungsverzögerungen rechnen.

Voraussetzung für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmenswachstum ist daher eine solide Finanzplanung. Und die ist so gut wie die dafür notwendige Kapitalbedarfsplanung und deren Finanzierung. Beide sichern die Zahlungsfähigkeit (Liquidität) und damit den langfristigen Erhalt des Unternehmens. Dennoch scheint vielen Startups das Risiko einer mangelhaften Finanzplanung nicht bewusst zu sein, so die Erfahrung von Dr. Alex von Frankenberg: „Der Kapitalbedarf wird typischerweise unterschätzt. Nicht selten werden in der Finanzplanung viele Kostenpositionen vergessen oder Zeitspannen für zu erwartende Zahlungseingänge zu kurz eingeschätzt. Der Umsatz stellt sich infolgedessen erst später ein.“ Hinzu kommen typische Finanzierungsfehler und Informationsdefizite. Zum Beispiel wird nicht für ausreichend Eigenkapital gesorgt, Kontokorrentkredite werden für langfristige Investitionen genutzt, das Geschäftskonto ist häufig überzogen und nicht selten fehlt der Überblick über Kosten, Umsätze, Erlöse und Verbindlichkeiten oder Zahlungseingänge.

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, den Kapitalbedarf für notwendige Investitionen zu finanzieren. Dazu Prof. Dr. Christine Volkmann von der Bergischen Universität Wuppertal (siehe auch Interview S. 22): „Ich kann zum Beispiel das Wachstum meines Unternehmens durch die Gewinne, die mein Unternehmen am Markt erwirtschaft-



Unkonventionell, aber erfolgreich: Crowdfunding

Crowdfunding ist die Finanzierung eines Gründungsvorhabens oder eines Projektes durch eine große – in der Regel anonyme – Anzahl von potenziellen Geldgebern. Die Idee ist, von jedem dieser Geldgeber einen geringen Betrag zu erhalten, um damit in der Summe auf den gewünschten größeren Geldbetrag zu kommen. Für Ausgründungen der Hochschulen bietet Crowdfunding eine Möglichkeit der Anschub- und Anschlussfinanzierung. Beispiel: Das EXIST-Gründungsteam Life Action, eine Ausgründung der Humboldt-Universität zu Berlin, konnte über eine Crowdfunding-Plattform innerhalb von 130 Minuten 165 Kapitalgeber gewinnen, die dem Start-up insgesamt einen Betrag von 100.000 EUR zur Verfügung gestellt haben.

tet, finanzieren. Viele mittelständische Unternehmen sind auf diese Weise organisch gewachsen. Diese Form des Wachstums dauert zumeist länger als das Wachstum durch externe Kapitalbeteiligung. Sie hat aber auch den Vorteil, dass das Unternehmen nicht dem Einfluss von Eigen- oder Fremdkapitalgebern ausgesetzt ist.“ Junge, innovative Hightech-Unternehmen erzielen allerdings in der Regel nicht genügend Cashflow, um eine Innenfinanzierung auf die Beine zu stellen. Für diese Unternehmen kommt eher Beteiligungskapital von Business Angels und Venture-Capital-Gesellschaften in Frage. Junge Unternehmen, die sich wiederum an anderen Start-ups beteiligen möchten und dazu große Kapitalsummen benötigen, müssen in der Regel einen Mix aus eigenen Mitteln, Beteiligungskapital und Förderdarlehen zur Finanzierung heranziehen. „Je höher allerdings der externe Finanzierungsanteil ist, umso größer ist auch die Gefahr einer Abhängigkeit von den Kapitalgebern, sei es von Business Angels oder Beteiligungsgesellschaften, die Anteile am Unternehmen erhalten, oder von Kreditinstituten, denen in der Regel Sicherheiten für die Fremdkapitalfinanzierung gewährt werden“, so Prof. Volkmann.

Insgesamt funktioniert eine solide Kapitalbedarfsplanung aber nur, wenn sie mit einer strategischen und operativen Planung des Unternehmens Hand in Hand geht, die u. a. folgende Fragen beantwortet:

- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Welche Maßnahmen sind dafür erforderlich?
- Welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung?
- Wie kann/muss man sich an den Mitbewerbern der gleichen Branche orientieren?
- Welche Maßnahmen sorgen für mehr Liquidität (z. B. Leasing, Abschläge, Forderungsmanagement)?
- Welche Finanzierungsinstrumente sind für einen kurz-, mittel- und langfristigen Kapitalbedarf geeignet?

Personalplanung

Wächst ein Unternehmen, steigt auch sein Bedarf an qualifiziertem Personal. Viele Unternehmen betreiben aber keine Personalplanung, die die Qualifikationen der Beschäftigten berücksichtigt. Dazu gehört, dass es häufig keine Beschreibung der Arbeitsplätze, der aktuellen und in Zukunft notwendigen Qualifikationen und damit verbundenen Weiterbildungsmaßnahmen gibt.

Darüber hinaus werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Bedarf für Arbeiten eingesetzt, für die sie nicht wirklich ausgebildet und eingestellt worden sind. Die Planungsprobleme verschärfen sich, wenn ein Unternehmen Aufträge nicht mehr erfüllen oder gar nicht erst übernehmen kann, weil qualifizierte Mitarbeiter fehlen. Wichtige Fragen bleiben unbeantwortet:

- Über welche Qualifikationen müssen die Mitarbeiter verfügen, um die gesteckten Ziele zu erreichen?
- Welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation sind verfügbar?
- Wie können angesichts eines absehbaren Fachkräftemangels in den nächsten Jahren vakante Stellen besetzt werden?

Effekt: Die Marktposition des Unternehmens wackelt, seine Wettbewerbsfähigkeit ist gefährdet, es droht zurückzufallen.

Um frühzeitig geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, setzen viele Unternehmen auf Kooperationen mit Hochschulen. Das bietet sich vor allem für EXIST-geförderte Start-ups an, die auf ihrem Gründungsweg von ihrer Hochschule unterstützt wurden. Zum Beispiel asphericon: „Wir haben sehr gute Verbindungen zur Universität und zur Fachhochschule Jena, so dass es uns immer gelungen ist, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an unser →



Unternehmen zu binden. Außerdem ist der Standort Jena sehr von der optischen Industrie geprägt und insofern attraktiv für hoch qualifizierte Mitarbeiter aus anderen Regionen“, so Alexander Zschäbitz.

Auch die Gründer von sofaturator rekrutieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl aus Universitäten als auch über Online-Job-Börsen. Dabei legt Stephan Bayer nicht nur viel Wert darauf, Ausschreibungen möglichst ansprechend zu formulieren: „Wir sorgen außerdem über unseren Firmen-Blog dafür, unser Team und das, was wir zusammen mit unserem Team erleben, möglichst transparent darzustellen, so dass jeder Bewerber über den Blog erfährt, dass bei uns ein gutes Arbeitsklima herrscht.“

Kundenakquise und -bindung

Eine enge Kundenbindung mit einer konsequenten Ausrichtung der Unternehmensleistungen an den Kundenwünschen (anstelle z. B. standardisierter Leistungen) ist zweifellos ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie birgt aber auch Gefahren: wenn Unternehmen in eine wirtschaftliche Abhängigkeit ihrer Kunden geraten, vor allem dann, wenn es sich um einen kleinen Kundenkreis handelt, der womöglich noch zur selben Branche gehört.

Ein Hauptgrund dafür, in eine solche Abhängigkeit zu geraten, ist, dass so manches Unternehmen, das nach der Gründung in seinem Marktumfeld seine ersten Kunden gefunden hat, sich in diesen verlässlichen und bequemen Geschäftsbeziehungen auf Dauer „einrichtet“ und keine weiteren Kunden sucht und findet.

Eine solche Abhängigkeit von wenigen oder gar einem einzigen Kunden kann sich auf verschiedene Art und Weise bemerkbar machen: Der Kunde macht Preisvorgaben, die für das Unternehmen kaum noch tragbare Gewinnmargen bedeuten. Der Qualitätsdruck steigt stetig, wenn der Kunde die Anforderung an die Produktqualität, Fehlertoleranz oder Liefergenauigkeit in Termin und Menge immer wieder erhöht. Wenn der Kunde unter Nachfrageschwankungen leidet, führt dies zu Umsatzrückgängen im Unternehmen. Dazu können auch Budgetkürzungen des Kunden kommen (z. B. in wirtschaftlich schwierigen Situ-

ationen). Für Unternehmen, die an sich wettbewerbsfähige Produkte und Leistungen anbieten, die aber die dafür in Frage kommende Kundenzielgruppe zu wenig ausgeschöpft haben, müssen daher in die (Vertriebs)offensive gehen.

Ganz entscheidend ist es daher, die Akquise von Neukunden weiter zu betreiben, ohne den Kontakt zu den bestehenden Kunden zu vernachlässigen. Vor allem die Wachstumsphase bietet nach Ansicht von Stephan Bayer von sofaturator hier viele Vorteile: „In der Startphase hat man keinen Nutzer bzw. Kunden, kein Produkt, sondern nur eine Idee. Im Online-Bereich erhält man dann ziemlich schnell Rückmeldungen von Nutzern. Das sind Daten, die man permanent auswerten muss, und man sollte sich auch trauen, mit dem Ergebnis zu experimentieren. Ich brauche nicht mehr mit den geschätzten Zahlen und Daten aus meinem Businessplan zu arbeiten, sondern habe jetzt echte Nutzerdaten, aus denen hervorgeht, was sich die Nutzer wünschen, inwieweit ich mein Angebot anpassen muss usw. Das sind genau die Daten, die ich brauche, um eine Roadmap für mein Unternehmen zu erstellen.“

Produktentwicklung und Patentstrategie

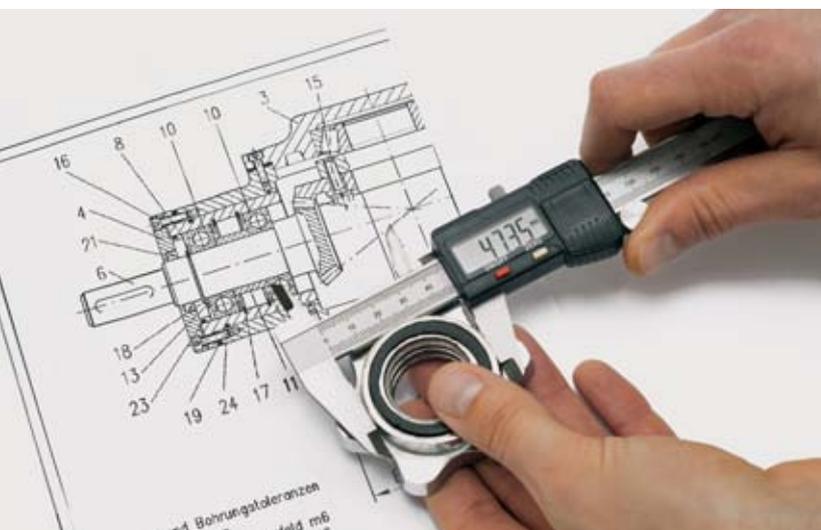
Unternehmen, deren Produkte und Leistungen sich nur an eine begrenzte oder gar schrumpfende Anzahl von Kunden verkaufen lassen, müssen ihre Produkte und Leistungen weiterentwickeln oder aber neue Angebote schaffen. Diese Weiter- und Neuentwicklung sollte sich möglichst (zunächst) an den Bedürfnissen des bestehenden Kundenstamms orientieren, solange dieser Raum für neue Aufträge bietet. Gleichwohl sollten Unternehmen bei der Entwicklung von „Nachfolgeprodukten“ auch darauf achten, dass sich mit neuen Produkten (später) zusätzliche Kundengruppen erschließen lassen: Dies ist wichtig für eine langfristige Absicherung des Unternehmens.

Eine wichtige Rolle bei der Produktentwicklung spielt auch die Patentstrategie. Schließlich ist es nicht damit getan, ein Produkt oder Verfahren in der Startphase patentieren zu lassen und sich dann nicht mehr darum zu kümmern, so Claas Junghans, Patentanwalt und Coach beim Technologie Coaching Center in Berlin: „Wenn es um das Thema ‚Patentierung‘ geht, stehen immer zwei Fragen im Vordergrund. Erstens: Können uns die Rechte Dritter Probleme bereiten – oder besteht für uns Freedom to Operate, FTO? Die Antwort darauf ist wichtig, weil die Gefahr besteht, abgemahnt zu werden. Denn wenn das Start-up-Team ein wichtiges Patent nicht gekannt hat, ist möglicherweise die gesamte Entwicklungsarbeit wertlos. Zweitens: Benötigen wir überhaupt einen Patentschutz, auch für unsere weiteren Produktentwicklungsschritte? Und bekommen wir ihn auch?“ In dem Zusammenhang stellt sich auch für Ausgründungen aus Hochschulen immer wieder die Frage, ob sie das Patent für die Technologie, die die Grundlage ihrer Geschäftsidee ist, von der Hochschule kaufen oder besser gegen eine Lizenz nutzen. Claas Jung-

hans rät dazu, das Patent bei den Hochschulen zu belassen: „Die Hochschule ist dabei eine Art Safe, in dem man das Patent lagert. Und wenn alles schiefgeht und das Unternehmen nicht mehr weitermachen kann, besteht wenigstens die Möglichkeit, eine erneute Lizenz dieses Patents im Rahmen einer Neugründung zu nutzen. Andernfalls wird das Patent möglicherweise mit der Insolvenzmasse verkauft.“

Aber egal ob Patent oder Lizenz: Letztlich müssen alle wichtigen Fragen in einem operativen Plan beantwortet und immer wieder auf ihre Relevanz hin überprüft werden. Wichtig ist dabei auch, ein Budget einzuplanen, das einen gewissen Handlungsspielraum zulässt, um zum Beispiel eine spätere Anmeldung in weiteren Ländern zu ermöglichen, so die Erfahrung von Claas Junghans: „Darüber hinaus müssen ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, um auch nach der ersten Patentanmeldung weitere Entwicklungsarbeiten fristgerecht zum Abschluss zu bringen. Wie soll die Technologie in drei Jahren aussehen? Sollen zukünftige Ergebnisse geschützt werden? Und hat das, was man jetzt über die eigene Erfindung schreibt, Einfluss auf die Schutzfähigkeit der Ergebnisse in drei Jahren?“

Alles in allem sollten beim Thema Patentierung in jedem Fall zwei typische Fehler vermieden werden, empfiehlt Claas Junghans: „Erstens, eine zu frühe Anmeldung. Denn mit der ersten Anmeldung wird eine Fülle an späteren Fristen ausgelöst, die sich nicht aufschieben lassen. Viele dieser späteren, fristgebundenen Handlungen sind mit zum Teil hohen Kosten verbunden. Und wenn die finanziellen Mittel dafür fehlen, verfällt die Anmeldung möglicherweise. Der zweite Fehler betrifft einen zu weitreichenden Schutzanspruch. Wenn die Ansprüche viel breiter sind als die Beispiele, die bisher zur Dokumentation der Erfindung erarbeitet wurden, weist das Patentamt die Ansprüche möglicherweise zurück; gleichzeitig stellt die Veröffentlichung der breit gefassten Anmeldung ein Hindernis für spätere ‚Zuerfindungen‘ dar.“



Vertrieb

Wer sein Produkt oder seine Dienstleistung verkaufen will, muss seine Kunden erreichen. Jedes Angebot muss an die richtige Kundengruppe, auf dem richtigen Weg, in ausreichender Menge und pünktlich zur vereinbarten Zeit. Nur: Wenn die Umsätze der Unternehmen schnell wachsen, stoßen viele Unternehmen an ihre Vertriebsgrenzen. Die Absatzmenge ist nicht mehr rentabel. Oder aber die zunehmende Zahl an Bestellungen kann nicht mehr bearbeitet werden.

Erste Hinweise auf einen mangelhaften Vertrieb können Kundenbeschwerden über zu lange Lieferzeiten sein. Ein Grund dafür ist meist, dass wachsende Unternehmen am Vertrieb „der ersten Stunde“ festhalten. Ein weiterer Grund: Die Unternehmensleitung investiert zwar Zeit und Geld in die Produktentwicklung, nicht jedoch in eine systematische Organisation des Vertriebs im gesamten (größer werdenden) Verkaufsgebiet. Dr. Alex von Frankenberg: „Wenn man erkennt, dass sich die Produkte doch nicht von alleine verkaufen, auch wenn sie hervorragend sind, muss man sich Verstärkung holen. Das bedeutet, entweder einen Vertrieb mit erfahrenen Mitarbeitern aufzubauen oder einen externen Vertriebspartner ins Boot zu holen.“ Ein großer werdender Vertrieb bedeutet in jedem Fall mehr Kundenbesuche, flächendeckende Vertretung, mehr Personaleinsatz. Grundsätzlich muss aber jedes Unternehmen entscheiden, welche Vertriebswege in Frage kommen, ob Handelsreisender, Handelsvertreter, Vertragshändler oder Großhändler.

Viele junge Unternehmerinnen und Unternehmer übersehen darüber hinaus, dass vor allem in technologieorientierten Branchen die Lizenzierung ein wichtiges Vertriebsinstrument sein kann, so Claas Junghans: „Viele Gründer und junge Unternehmer möchten ihre Produkte selbst vertreiben. Nur müssen dafür eigene Vermarktungskompetenzen und Vertriebsstrukturen aufgebaut werden. Das gelingt vielleicht für den deutschen Markt, aber im Ausland ist das kaum noch zu bewerkstelligen. Dafür gibt es aber vielleicht in den USA oder Australien Unternehmen, die die Technologie als Lizenznehmer gegen eine Gebühr einsetzen würden. Von daher ist es einfach zu kurz gedacht, ein Patent nur als Schutzinstrument zu sehen. Es ist in jedem Fall auch eine Handelsware, mit der sich Geld verdienen lässt.“

Beratung

Um für die verschiedenen Wachstumsschwellen gewappnet zu sein, die typischerweise in (fast) jedem Start-up auftreten, gibt es fachlich versierte Beraterinnen und Berater und Coaches. Kontakte vermitteln zum Beispiel die regionalen und universitären Gründungsinitiativen, die Industrie- und Handelskammern oder auch das Business Angels Netzwerk Deutschland. In den Beraterdatenbanken der KfW Bankengruppe und des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) werden →

Gründerinnen, Gründer und Unternehmen ebenfalls fündig. Beide Institutionen beteiligen sich darüber hinaus mit Zuschüssen an den Beratungskosten (siehe Übersicht unten). Auch der High-Tech Gründerfonds bietet Gründerinnen und Gründern ein Netzwerk von aktuell 84 akkreditierten Coaches an. Sehr gute Erfahrungen machen Start-ups auch immer wieder in Unternehmens-Netzwerken. Die Kontakte entstehen meist in der Startphase und werden idealerweise mit dem Wachstum des Unternehmens weiter ausgebaut.

Ein sehr hilfreiches Beratungsinstrument kann auch die Einrichtung eines Beirats sein. Das Unternehmen asphericon hat damit gute Erfahrungen gemacht. Alexander Zschäbitz: „Wir kamen damals gerade von der Uni und hatten überhaupt keine Berufserfahrung. Unser Finanz-

investor hatte uns daher zur Auflage gemacht, Partner ins Unternehmen zu holen, die uns kompetent begleiten. Die Zusammenarbeit hat sich bis heute bewährt, so dass ich jedem Gründer raten würde, sich einen Beirat zusammenzustellen, der dem Unternehmen fachlich, kaufmännisch und nicht zuletzt mit persönlicher Zuneigung zur Seite steht. Wir haben in unserem Beirat beispielsweise einen früheren Geschäftsführer der Zeiss-Gruppe. Der hat natürlich ganz andere Erfahrungen und Branchenkontakte als wir.“ Bei asphericon treffen sich Beirat und Geschäftsführung mindestens einmal im Quartal, bei Bedarf auch öfter. Die Beiratsmitglieder werden etwa alle drei Jahre neu gewählt. Für ihr Engagement erhalten sie eine Vergütung. Viel wichtiger als eine Vergütung ist den Beiratsmitgliedern allerdings zu sehen, wie das Unternehmen wächst und dass ihre Ratschläge ernst genommen werden.

Förderprogramme für Wachstum (Auswahl)

ERP Gründerkredit

Bis drei Jahre nach Geschäftsaufnahme

Was wird gefördert? Gründungs-, Festigungs- und Wachstumsinvestitionen (z. B. Grundstücks- und Gebäudekosten, Kosten für Betriebs- und Geschäftsausstattung) und Betriebsmittel (z. B. Markterschließungsaufwendungen, Beschaffung bzw. Aufstockung des Warenlagers)

Wie wird gefördert? ERP-Gründerkredit – StartGeld: max. 100.000 Euro (max. 30.000 Euro für Betriebsmittel), 80 % Haftungsfreistellung. ERP-Gründerkredit – Universell: max. 10 Mio. Euro, Sicherheiten: banküblich (keine Haftungsfreistellung der Hausbank)

ERP-Kapital für Gründung

Bis drei Jahre nach Geschäftsaufnahme

Was wird gefördert? Gründungs-, Festigungs- und Wachstumsinvestitionen und Betriebsmittel

Wie wird gefördert? Max. 500.000 Euro je Antragsteller, Nachrangdarlehen, keine Sicherheiten erforderlich (aber: persönliche Haftung des Antragstellers)

KfW – Unternehmerkredit Programmteil A „Fremdkapital“

Ab drei Jahre nach Gründung

Was wird gefördert? Sachinvestitionen und Betriebsmittel bis zu 100 %, Betriebsübernahmen, Beteiligungen, externe Beratungsleistungen, Kosten für erste Messeteilnahmen

Wie wird gefördert? Max. 10 Mio. Euro, Sicherheiten: banküblich, Haftungsfreistellung: 50 % für Investitionsdarlehen (bei KMU auch für Betriebsmitteldarlehen)

KfW – Unternehmerkredit Programmteil B „Nachrangkapital“

(bestehend aus jeweils hälftiger Fremdkapital- bzw. Nachrangkapitaltranche) Ab drei Jahre nach Gründung

Was wird gefördert? Sachinvestitionen und Betriebsmittel bis zu 100 %

Wie wird gefördert? Max. 2 Mio. Euro, Sicherheiten: banküblich, Haftungsfreistellung der Nachrangkapitaltranche

Gründercoaching Deutschland

Bis zu fünf Jahre nach Gründung

Was wird gefördert? Coachingmaßnahmen zu wirtschaftlichen, finanziellen und organisatorischen Fragen in der Start- und Festigungsphase

Wie wird gefördert? Nicht-rückzahlbarer Zuschuss in Höhe von 75 % (neue Bundesländer) und 50 % (alte Bundesländer einschl. Berlin) des Beraterhonorars bei einem max. Tagessatz von 800 Euro

Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen sowie Freie Berufe

Ab einem Jahr nach Gründung

Was wird gefördert? Allgemeine Beratungen u. a. zu technischen, finanziellen und personellen Fragen. Spezielle Beratungen u. a. zu den Themen: Innovation, Außenwirtschaft, Qualitätsmanagement, Kooperationen

Wie wird gefördert? Nicht-rückzahlbarer Zuschuss in Höhe von 75 % der in Rechnung gestellten Beratungskosten (ohne Mehrwertsteuer), höchstens jedoch 1.500 Euro je Beratung

ERP-Innovationsprogramm

Ab zwei Jahren nach Gründung

Was wird gefördert? Finanzierung marktnaher Forschung und der Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen sowie ihrer Markteinführung, Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Wie wird gefördert? Förderung als integriertes Finanzierungspaket, das aus einem klassischen Darlehen (Fremdkapitaltranche) und einem Nachrangdarlehen (Nachrangtranche) besteht

Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)

Was wird gefördert? FuE-Kooperationsprojekte, Einzelprojekte, Netzwerkprojekte mittelständischer Unternehmen sowie innovationsunterstützende Dienst- und Beratungsleistungen für KMU

Wie wird gefördert? Nicht rückzahlbarer Zuschuss

Weitere Informationen:

Förderdatenbank des Bundes
www.foerderdatenbank.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Wirtschaftliche Förderung

Hilfen für Investitionen und Innovationen; Neuauflage 2012 in Vorbereitung



„In der Regel gehen wir Deutschen viel zu spät an den US-Markt heran.“

Dirk Kanngießner ist Mit-Initiator und Geschäftsführer des German Silicon Valley Accelerator. Im Rahmen des Modellprojektes des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie betreut er deutsche Start-ups, die sich auf dem US-amerikanischen Markt etablieren möchten. Darüber hinaus beteiligt er sich als Inhaber einer Venture-Capital-Gesellschaft an international agierenden Unternehmen.

Welche Bedeutung hat der US-amerikanische Markt für Technologie-orientierte Start-ups aus Deutschland?

Kanngießner: Im internationalen Vergleich spielt der US-amerikanische Markt für Start-ups immer noch eine sehr wichtige Rolle. Er ist sehr homogen, hat 300 Millionen potenzielle Kunden und ist einfach strukturiert. Außerdem ist er gut zugänglich. Das heißt, er ist sehr technologiefreundlich sowohl von der Verbraucher- als auch von der Unternehmensseite her.

Und wie sehen die ersten drei Schritte für ein deutsches Start-up aus, das den US-Markt erobern möchte?

Kanngießner: Die jungen Unternehmerinnen und Unternehmer müssen sich zunächst die Frage stellen, ob sie tatsächlich auf den amerikanischen Markt wollen. Sie müssen sich also über die Chancen und Risiken im Klaren sein, müssen ihre Kompetenzen kennen, müssen wissen, ob sie mit ihrem Produkt oder ihrer Geschäftsidee tatsächlich ein Alleinstellungsmerkmal besitzen, oder ob sie eher eine „Me-Too-Strategie“ verfolgen – die im amerikanischen Markt wenig Erfolg versprechend ist.

Im zweiten Schritt geht es darum, eine Go-to-Market-Strategie zu erarbeiten. Dafür sollte man sich mindestens drei Monate Zeit nehmen und sich vor Ort den amerikanischen Markt genau ansehen.

Gibt es dabei Hilfestellung?

Kanngießner: Eine solche Strategie kann im Prinzip jedes Start-up auf eigene Faust entwickeln, es kann aber auch Angebote wie unseren German Silicon Valley Accelerator

nutzen. Dabei unterstützen wir nicht nur junge deutsche Unternehmen bei der US-Strategieentwicklung, sondern überlegen gemeinsam, ob und wie für das jeweilige Unternehmen der Schritt in den US-amerikanischen Markt tatsächlich sinnvoll ist. Es kann also sein, dass sich herausstellt, dass das Unternehmen zurzeit nicht mit einer eigenen Niederlassung oder Holding im US-amerikanischen Markt tätig sein sollte. Allen anderen Unternehmen, die die Voraussetzungen für den US-amerikanischen Markt mitbringen, helfen wir, hier ein Netzwerk zu entwickeln, um ihre Go-to-Market-Strategie mit US-Kunden zu testen. Amerikaner denken sehr stark in Netzwerken, so dass erfolgreiche amerikanische Unternehmerinnen und Unternehmer immer in ein Netzwerk aus Freunden, Mentoren, Sponsoren eingebunden sind, das es ihnen ermöglicht, schnell zu wachsen und groß zu werden.

Und damit sind wir schon beim dritten Schritt: Amerikaner achten sehr auf Softskills und wollen sehen, ob der deutsche Gründer in der Lage ist, auch mit Amerikanern zusammenzuarbeiten. Dazu gehört die Art zu kommunizieren, die Art aufzutreten oder die Fähigkeit, kurz, knapp, prägnant zu kommunizieren und sich positiv mit großem Optimismus zu verkaufen.

Und nicht zuletzt ist es entscheidend, alles dafür zu tun, um eine typische US-Gesellschaft zu werden. Und zwar sehr konsequent, denn vor allem das Silicon Valley ist voll von internationalen Start-ups. Es besteht daher ein ganz erheblicher Konkurrenzdruck.

Wann ist der richtige Zeitpunkt, sich über den Einstieg in den US-Markt Gedanken zu machen?

Kanngießner: In der Regel gehen wir Deutschen viel zu spät an den US-Markt heran und entwickeln viel zu spät mit einem Kunden das Produkt zu Ende. Die meisten deutschen Unternehmer gehen mit einem Produkt an den Markt in der Annahme, dass es perfekt sei. Die amerikanische Vorgehensweise ist dagegen: „Good is good enough.“ Es muss nicht perfekt sein. Das heißt, die wissen zwar, dass es eckig sein muss, aber sobald es halbrund ist, suchen sie sich einen Beta-Kunden und machen es mit ihm eckig. Und anschließend passen sie es an und machen es für den Massenmarkt eckig. Das ist ein großer Unterschied in der Vorgehensweise und führt dazu, dass deutsche Unternehmen oft viel zu spät den amerikanischen Markt angehen.

Hinweis: Die Langfassung dieses Interviews finden Sie unter www.exist.de – EXIST-Dialog.

German Silicon Valley Accelerator

Im Rahmen eines Modellprojektes unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie



junge deutsche Unternehmen aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) durch einen dreimonatigen Aufenthalt im Silicon Valley beim Eintritt in den US-Markt. EXIST ist Partner des German Silicon Valley Accelerator (GSVA). Von zehn Start-ups, die zur Teilnahme am GSVA ausgewählt wurden, wurden drei durch EXIST gefördert.

Weitere Informationen und Bewerbungsunterlagen:

www.germanaccelerator.com

Von den Erfahrungen anderer lernen

EXIST-Projekte, die sich bewährt haben

Die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg wurde im vergangenen Jahr vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) mit dem Prädikat „EXIST-Gründerhochschule“ ausgezeichnet. Bereits zuvor hat sie mit dem über drei Jahre durch das BMWi geförderten EXIST-III-Projekt „Gründerregion Nordwest“ auf dem Campus die Weichen in Richtung Gründungskultur gestellt. Als EXIST-Gründerhochschule sorgt sie nun auch dafür, dass ihre Start-ups für ein nachhaltiges Wachstum gewappnet sind. Insgesamt fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in der ersten Runde des Wettbewerbs „EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule“ seit November 2011 zehn Hochschulen in Deutschland. An der Finanzierung beteiligt sich auch der Europäische Sozialfonds. Ziel des Förderprogramms ist es, ein breites Verständnis für Unternehmergeist zu schaffen und Gründungskultur als hochschulweites strategisches Ziel zu etablieren.



Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Hörsaalzentrum, Campus Haarentor

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Erfahrungen regionaler Unternehmer nutzen

Gemeinsam mit der Stiftungsprofessur für Entrepreneurship und dem Gründungs- und Innovationszentrum („GIZ“) ist das An-Institut EFNW („Express Fonds Nordwest“) die treibende Kraft in Sachen Gründungskultur an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Es unterstützt die Hochschule in der Gründungsforschung und bei Lehrveranstaltungen rund um das Thema Entrepreneurship.

„Im Unterschied zu anderen An-Instituten geht es uns nicht allein darum, technologisches Know-how aus der Hochschule in die Praxis zu transferieren. Für uns steht vielmehr im Vordergrund, praxisbezogene unternehmerische Erfahrungen in die Hochschule, die Gründungsberatung und in den Bereich Technologietransfer zu bringen. Wir verstehen uns daher als Schnittstelle zwischen Hochschule und

unternehmerischer Praxis“, so der Gründer des EFNW und Inhaber der Stiftungsprofessur für Entrepreneurship an der Universität Oldenburg, Prof. Dr. Alexander Nicolai.

Dazu gehört zum Beispiel das neuartige Konzept des „Unternehmensinkubators“, das durch die Einbeziehung unternehmerischen Know-hows gekennzeichnet ist.

Unternehmensinkubator der anderen Art

Der klassische Gründungs- oder Unternehmensinkubator ist bekannt: Er stellt Räumlichkeiten, Infrastruktur und Beratung für Gründer und junge Unternehmen zur Verfügung. Betreiber sind meist öffentliche Institutionen wie Hochschulen, Kammern oder die kommunale Wirtschaftsförderung. In Oldenburg hat man sich ein anderes Konzept überlegt: „Wir haben uns gedacht, dass es viel besser ist, wenn solch ein Inkubator von etablierten Unternehmen bereitgestellt wird. Das heißt, Start-ups nutzen bei Bedarf deren Räumlichkeiten und Infrastruktur und können bei Fragen auf das Know-how der unternehmensinternen Abteilungen zugreifen“, erklärt Prof. Nicolai. Juristische Fragen können beispielsweise durch die Rechtsabteilung beantwortet werden, bei der Konzeption von Flyern und Messepräsentationen kann die Marketingabteilung helfen und bei Auslandskontakten bietet die Vertriebsabteilung Unterstützung. Denkbar ist auch, dass sich das Inkubator-Unternehmen an dem Start-up finanziell beteiligt. „Damit würden wir auch dazu beitragen, eines der drängendsten Probleme zu lösen, vor dem die meisten unserer jungen Unternehmen stehen, wenn die Förderung durch ein EXIST-Gründerstipendium ausgelaufen ist. Gerade innovative Unternehmen müssen in dieser Phase auf externes Kapital zurückgreifen können, um schnell zu wachsen. Hier kommt wiederum das EFNW ins Spiel, das die Aufgabe hat, wirkungsvolle Frühfinanzierungsstrukturen in der Region aufzubauen. Aber auch das Inkubator-Unternehmen kann als Investor helfen, die Finanzierung zu stemmen“, so Prof. Nicolai.

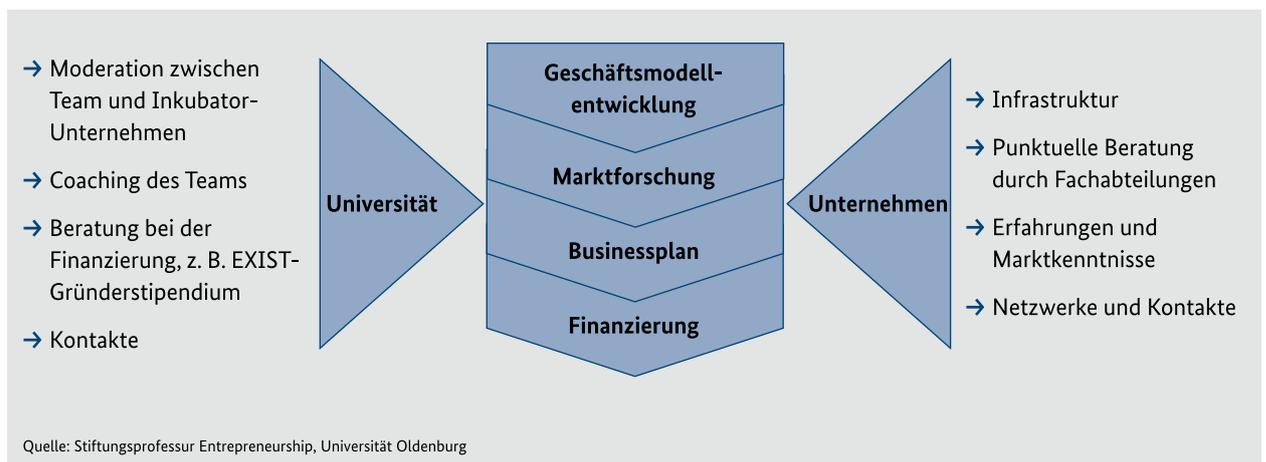
Unternehmen sind interessiert

Für den Start ihres Unternehmensinkubators konnte die Universität Oldenburg bereits drei große Unternehmen gewinnen: BTC, eines der führenden IT-Consulting-Unternehmen in Deutschland und Tochterunternehmen des ansässigen Energieversorgers, die Nordwest Zeitung, das regional führende Medienunternehmen, sowie CEWE Color, europäischer Technologie- und Marktführer im Fotofinishing mit besonderer Stärke im Online-Handel.

Warum sich diese Unternehmen dazu entschlossen haben, Zeit, Personal und Kapital in junge Unternehmen zu investieren, erklärt Prof. Nicolai so: „Die Unternehmen im Nordwesten fühlen sich verantwortlich für die Region und wollen daher den Strukturwandel aktiv mitgestalten. Daneben möchten diese Unternehmen den Finger am Puls der Zeit haben und sehen, welche neuen Ideen, welche Technologien aus der Universität heraus entstehen, um vielleicht später für sich selbst eine strategische Perspektive zu haben und ihr Unternehmen weiterentwickeln zu können, oder auch um Forschungsk Kooperationen mit der Universität bzw. mit den sich daraus entwickelnden Start-ups einzugehen.“

Zielgruppen des Unternehmensinkubators sind Gründungs-teams in unterschiedlichen Entwicklungsphasen. Danach orientiert sich auch die Dauer und die Intensität der Wegstrecke, die das Inkubator-Unternehmen und das Start-up gemeinsam zurücklegen. In der Vorgründungsphase, in der es um die Entwicklung von Geschäftsideen geht, ist ein Zeitraum von zwei bis drei Monaten vorgesehen. EXIST-Gründerstipendiaten werden über den gesamten Förderzeitraum bis zu 12 Monaten betreut, risikokapitalfinanzierte Start-ups zur Unterstützung des Wachstums sogar noch etwas länger, da sich durch die Risikokapitalfinanzierung erweiterte Anforderungen an das Wachstum der Start-ups ergeben und diese daher auch in der Wachstumsphase noch Unterstützung benötigen.

Durch sein Hochschulmarketing sorgt das GIZ für Gründernachschub im Unternehmensinkubator. Die Universität Oldenburg entscheidet gemeinsam mit dem Inkubator-Unternehmen, ob und welches Start-up betreut wird. Die Stiftungsprofessur betreut und coacht die Gründungsteams und das EFNW unterstützt mit seinen Netzwerken. Sobald die Gründerinnen und Gründer die Räumlichkeiten des Inkubators bezogen haben, moderiert die Universität den Betreuungsprozess für die gesamte Laufzeit des Projektes, z. B. indem sie mit den Inkubator-Unternehmen eine Rahmenvereinbarung aushandelt. Sofern im Anschluss Beteiligungskapital benötigt wird, kümmern sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des EFNW darum. →



Mit den Unternehmensinkubatoren möchte die Universität Oldenburg die Qualität und Nachhaltigkeit ihrer Ausgründungen erhöhen. „Insgesamt unterstützt der Unternehmensinkubator auch die weitere berufliche Karriere der Gründerinnen und Gründer. Selbst wenn es mit dem Start-up nicht klappt, können sie sowohl unternehmerische Erfahrungen als auch Referenzen von renommierten Unternehmen vorweisen“, so Prof. Nicolai.

Mentoren aus der Wirtschaft

Neben dem Unternehmensinkubator gibt es mit dem Mentoringprogramm des GIZ eine weitere Form der praxisnahen Gründungsunterstützung. „Während beim Unternehmensinkubator eher das Tagesgeschäft im Vordergrund steht, haben die Mentoren vor allem die Aufgabe, die jungen Unternehmerinnen und Unternehmer persönlich-individuell zu unterstützen. Die können sich auch abends zusammen hinsetzen und über die täglichen Unternehmersorgen reden,“ so Dr. Petra Buchholz, Leiterin des Gründungs- und Innovationszentrums (GIZ) der Universität Oldenburg. Aufgabe des GIZ ist es, den Gründerinnen und Gründern geeignete Mentorinnen und Mentoren aus dem Netzwerk vorzuschlagen.

Erfahrungen mit dem Instrument „Mentoring“ hat die Universität Oldenburg bereits in der Vergangenheit im Rahmen des EXIST-Programms gesammelt. Die Rolle der Mentoren haben dabei Professorinnen und Professoren übernommen. Sie haben den EXIST-Teams dabei geholfen, Geschäftsmodelle zu entwickeln und erste Kontakte zu Ansprechpartnern in der Branche aufzunehmen. Diese Betreuung wird es auch weiterhin geben. Um aber nun auch Start-ups bei typischen Wachstumsentscheidungen zur Seite zu stehen, soll das Mentoring an der EXIST-Gründerhochschule ausgebaut werden. „In der Wachstumsphase geht es zum Beispiel um den Aufbau eines nationalen oder internationalen Vertriebs. Es geht um die Einstellung von Personal. Um die unternehmensinterne Aufgabenverteilung. Um das Schließen von Kompetenzlücken. Damit sind Fragen verbunden, die mit Hilfe von erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmen beantwortet werden können. Wir wollen dazu unser bestehendes Netzwerk aus Business Angels und Unternehmerverbänden vergrößern“, sagt Dr. Petra Buchholz. Zusätzliche Mentorinnen und Mentoren akquirieren die Gründungsakteure zum Beispiel bei Arbeitgeber-Vereinigungen, Alumni, den Wirtschaftssenioren/innen oder auch anlässlich der hochschuleigenen Summer School und dem Gründerforum.

Ein wichtiger Punkt bei der Mentorenakquise ist die Branchenzugehörigkeit. Diese spielt beim Matching von Mentor und Mentee eine wichtige Rolle. „Wir haben beispielsweise ein junges wachstumsorientiertes Unternehmen aus dem Bereich Games. Für die kämen erfolgreiche Unternehmer aus der Branche als Mentoren in Frage, die sich mittlerweile schon in den Aufsichtsrat zurückgezogen haben. Die könnten sich möglicherweise auch später als

Business Angels an den Nachwuchsunternehmen beteiligen“, hofft Dr. Buchholz.

Die Branchenzugehörigkeit ist aber bei weitem noch nicht alles, was die Oldenburger von ihren Mentoren erwarten. Erwartet wird auch, dass sie sich mit der Unternehmerpersönlichkeit ihrer Mentees auseinandersetzen. Sie sollten einschätzen können, ob ihr Schützling zum Beispiel mit der zunehmenden unternehmerischen Verantwortung umgehen kann. Neben praktischen unternehmerischen Erfahrungen sollten die Mentoren daher auch Lebenserfahrung und Menschenkenntnis mitbringen. Aufgabe der Gründungsakteure an der Hochschule ist es dann, die Mentees mit geeigneten Mentoren zusammenzubringen. Dazu müssen Datenbanken mit den Profilen von Gründungsteams einerseits und den Profilen von Unternehmern andererseits erstellt werden. Hinzu kommen Feedback-Gespräche, die im Verlauf der achtzehnmonatigen Laufzeit mit den Mentoren und den Mentees geführt werden. Der Aufwand für die Hochschule, ein solches Mentoringangebot erfolgreich umzusetzen, ist keine Kleinigkeit. An der EXIST-Gründerhochschule wird sich daher ein Mitarbeiter ausschließlich um das Thema Mentoring kümmern.

Dass sich der Aufwand lohnt, davon ist Dr. Petra Buchholz überzeugt. „Unser wichtigstes Ziel ist es, dass unsere Ausgründungen erfolgreich wachsen und langfristig auf dem Markt bleiben. Wir wollen unsere Teams nach Ablauf von EXIST-Gründerstipendium daher nicht einfach in die unternehmerische ‚Freiheit‘ entlassen. Vor allem wenn es um Wachstumsthemen geht, werden wir zukünftig gemeinsam mit den Teams klären, ob sie Unterstützung durch Mentoren benötigen. Es ist ja nicht so, dass man sich täglich mit seinem Mentor treffen muss. Aber es ist einfach gut zu wissen, dass man immer jemanden anrufen kann, wenn ‚es brennt‘“

KONTAKT

Prof. Dr. Alexander Nicolai

Stiftungsprofessur Entrepreneurship
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Ammerländer Heerstr. 114–118, 26129 Oldenburg
alexander.nicolai@uni-oldenburg.de
www.fk2.uni-oldenburg.de
www.uni-oldenburg.de

Dr. Petra Buchholz

Gründungs- und Innovationszentrum (GIZ)
der Universität Oldenburg
Anschrift s. o.
petra.buchholz@uni-oldenburg.de
www.giz.uni-oldenburg.de



„Ein asiatischer Produzent benötigt mindestens eineinhalb bis zwei Jahre Entwicklungszeit, um auf unseren jetzigen Stand zu kommen. Das ist der Vorsprung, den ich nutze.“

Als erfahrener Mountainbiker und Inhaber eines Fahrradgeschäfts ist Diplom-Ingenieur Christian Gemperlein in der Fahrradbranche bestens vernetzt. Mit den von ihm entwickelten Hochleistungs-Laufrädern hat der Absolvent der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt daher keine Schwierigkeiten, auf dem Markt durchzustarten.

Herr Gemperlein, erklären Sie doch bitte einem Fahrradläien, was Hochleistungsverbundlaufräder sind.

Gemperlein: Das Besondere daran ist die Kombination aus niedrigem Gewicht bei gleichzeitig hoher Steifigkeit und Stabilität. Bei konventionellen Laufrädern muss man dünnere Speichen und Felgen verbauen, um für mehr Leichtigkeit zu sorgen. Das geht auf Kosten der Stabilität. Mit meiner Konstruktion aus Carbonfaser-verstärktem Kunststoff ist es machbar, Leichtbau und Steifigkeit auf ideale Weise zu vereinen. Hinzu kommt eine hohe Lenkpräzision. Insofern sind die Laufräder vor allem für Mountainbikes, Cross-Country- und Marathonräder geeignet.

Ist die Idee während Ihres Studiums entstanden?

Gemperlein: Ja. Ich hatte mich während meines Studiums an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt auf faserverstärkte Kunststoffe spezialisiert. Im Rahmen meiner Diplomarbeit wollte ich dann selbst etwas entwickeln. Dabei hatte ich schon diesen Laufradtyp aus Carbon im Hinterkopf. Den gab es bereits Mitte der Neunziger, aber damals wurden die Räder vor allem aus Gründen des Designs eingesetzt. Ich wollte dagegen die Konstruktion von der funktionellen Seite her optimieren und die Vorteile gegenüber konventionellen Laufrädern deutlich machen. Mir war dann relativ schnell das große Marktpotenzial dieser Konstruktion klar. Als mir dann Professor Walter Baur – er hatte meine Diplomarbeit betreut – von dem EXIST-Gründerstipendium erzählte, war das der Anlass, mich selbständig zu machen.

Sie hatten bereits unternehmerische Erfahrungen gesammelt?

Gemperlein: Ich hatte schon seit 2001 während meines Studiums ein Gewerbe mit Fahrradteilen und Fahrradhandel und dadurch eine sehr gute Möglichkeit, mir mein kaufmännisches Know-how anzueignen. Im Studium gab es noch kleinere Vertiefungsveranstaltungen und während der EXIST-Förderphase konnte ich die vielen Workshops und Weiterbildungsangebote nutzen. Ich bin also in allen wichtigen kaufmännischen Fragen ziemlich firm, so dass ich auch zukünftig die Geschäftsführung beibehalten werde. Darüber hinaus werde ich von meinem Steuerberater

und zurzeit auch noch von einem Coach unterstützt.

Wie verlief die bisherige Startphase? War sie schwierig?

Gemperlein: Insgesamt war die Herausforderung groß, das Produkt in der Branche bekannt zu machen und ein geeignetes Marketing aufzuziehen. Zu meinen potenziellen Kunden gehören ja nicht die Fahrradhersteller. Die sind bei den Einkaufspreisen eher auf Fernost ausgerichtet. Da kann ich bei „Made in Germany“ preislich nicht mithalten. Ich konzentriere mich auf die Fahrrad- und Rennsportliebhaber. Die leben quasi für den Sport und lassen sich sehr teure Fahrräder aus einzelnen Komponenten zusammenstellen oder besitzen bereits ein Rad und rüsten es mit hochwertigen Teilen nach. Bei der Zielgruppe muss man aber wissen, dass das Marketing auch sehr emotional ist. Allein mit technischen Fakten kann man die Kunden nur teilweise überzeugen.

Sie haben aber bereits „einen Fuß in der Tür“ zum Markt.

Gemperlein: Ich bin seit fast 20 Jahren aktiver Mountainbiker und seit 2001 durch meinen Fahrradhandel gut mit der Branche vernetzt. Es war also nicht so schwierig, weil ich den Markt schon sehr lange kenne. Dazu gehören auch viele Brancheninsider, die ich um Rat fragen kann. Mit deren Unterstützung konnte ich letztes Jahr auch auf zwei Fachmessen ausstellen. Eine davon war die weltweit größte, die Eurobike in Friedrichshafen. Außerdem wurden bereits erste Tests meiner Laufräder in Fachmagazinen veröffentlicht, was keine Selbstverständlichkeit ist. Der letzte Test in Europas größtem Fachmagazin ist sehr gut ausgefallen und das wirkt sich natürlich direkt auf die Kundenresonanz und die Zahl der Vorbestellungen aus.

Haben Sie das Verfahren zur Herstellung Ihrer Laufräder schützen lassen?

Gemperlein: Nein, ich hatte lange überlegt, ein Verfahrenspatent anzumelden, und habe mich letztlich bewusst dagegen entschieden. Ein Patent ist zwar immer was Tolles, damit kann man werben, das sehen auch die Banken sehr gerne. Aber meine Konkurrenz sitzt nicht im europäischen Ausland oder in Deutschland, sondern in China. Da sind die Massenproduzenten von Radsportcarbonartikeln. Und dort ist es sehr schwierig, Rechte durchzusetzen →



Hochleistungslaufrad ac-26 biturbo



oder nachzuweisen, dass das Patent verletzt wird. Außerdem kann durch eine Patentanmeldung jeder das Patent einsehen, also auch das Verfahren, das geschützt ist. Jeder Außenstehende könnte also versuchen, das Verfahren zu kopieren. In dem Fall müsste ich einem Betrieb in China nachweisen, dass mein Patent verletzt wurde. Das ist praktisch unmöglich. Also habe ich auf ein formales Schutzrecht verzichtet und halte das Verfahren eben geheim. Mein Unternehmen ist ja noch sehr klein, so dass das bisher kein Problem ist.

Müssen Sie nicht trotzdem schon an der Optimierung Ihres Verfahrens arbeiten, weil irgendwann eine Kopie – eventuell aus Asien – auf den Markt kommt?

Gemperlein: Das ist richtig. Eine Kopie aus Asien kann durchaus kommen. Deswegen entwickle ich mein Produkt ständig weiter. Es gibt schon die 2.0-Version, die jetzt in die Testphase geht. Ein asiatischer Produzent benötigt, um auf unseren jetzigen Stand zu kommen, mindestens ein- einhalb bis zwei Jahre Entwicklungszeit. Das ist der Vorsprung, den ich nutze. Wenn andere auf meinem jetzigen Stand sind, habe ich schon die nächste Stufe gezündet.

Sie haben EXIST-Gründerstipendium erhalten. War es hilfreich?

Gemperlein: Die Finanzierung der Sachmittel und auch die Nutzung der Räumlichkeiten, der Mess- und Prüfmaschinen an der Hochschule waren für die Weiterentwicklung elementar wichtig. Auch durch das Coaching den Eintritt ins Gründernetzwerk zu finden wäre ohne das Stipendium so nicht möglich gewesen.

Hat die Hochschule zur Unterstützung beigetragen?

Gemperlein: Ja, auf jeden Fall, insbesondere der Fachbereich Kunststofftechnik an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt. Das fing schon beim Werkstattmeister an, der sofort geholfen hat, wenn ich eine Bohrung, ein Dreh- oder Frästeil gebraucht habe. Und Professor Walter Baur hat mir wichtige Kontakte zur Industrie und zu Lieferanten vermittelt und Hilfestellung bei Berechnungen und bei Problemen hinsichtlich der Festigkeiten und

Auslegungen geleistet. Das war enorm wichtig, weil mir als Absolvent direkt nach dem Studium noch die Langzeiterfahrung fehlte.

Wie sehen Ihre nächsten Schritte aus?

Gemperlein: So wie es jetzt aussieht, werde ich zu Beginn des nächsten Jahres auf jeden Fall schwarze Zahlen schreiben. Das Unternehmen wird dann auf soliden Beinen stehen. Immerhin: Die ersten Laufräder werden schon in wenigen Wochen an meine ersten Kunden ausgeliefert. Trotzdem ist aber noch viel Entwicklungsarbeit notwendig. Davon konnte ich glücklicherweise auch die Flügge-Kommission¹ überzeugen, so dass es mit der Finanzierung im Anschluss an mein EXIST-Gründerstipendium gut geklappt hat. Bis Ende 2012 werde ich eine Förderung aus dem Flügge-Programm erhalten. Darüber hinaus führe ich Gespräche mit interessierten Investoren.

Zu guter Letzt noch ein paar Tipps für andere Gründerinnen und Gründer?

Gemperlein: Man muss wissen, worauf man sich einlässt. Ich habe viele Gründer kennengelernt, die den Schritt in die Selbständigkeit gewagt haben und dann schnell feststellen mussten, dass das für sie nichts ist. Trotzdem würde ich jedem raten, es auszuprobieren. Man lernt in dieser Zeit unglaublich viel. Und selbst wenn es nicht klappt oder man feststellt, dass es nichts für einen ist, hat man in jedem Fall Pluspunkte für die berufliche Karriere gesammelt. Viele trauen sich ja nicht, sich selbständig zu machen, weil sie befürchten, dass sie im Fall des Scheiterns schlechte Chancen bei Arbeitgebern haben. Aber so ist es nicht. Im Gegenteil: Das Feedback von Unternehmen ist sehr positiv, wenn man als Bewerber unternehmerische Erfahrungen nachweisen kann. Ich kann daher nur jedem raten, den Schritt zu wagen.

KONTAKT

Christian Gemperlein
bike ahead composites GmbH
Matterstockstraße 2, 97080 Würzburg
www.bike-ahead.com

¹ Das Bayerische Flüggeprogramm fördert Existenzgründungen aus den Hochschulen



Carl Paulick, Nico Hilker
(obere Reihe)
Vera Matau, Michael Feigl,
Nadja Hatzijordanou
(untere Reihe)

„Die wichtigste Unterstützung war, dass man uns zugetraut hat, unsere Forschungsarbeit zu einer Geschäftsidee weiterzuentwickeln und uns dafür Zeit und Freiräume gab.“

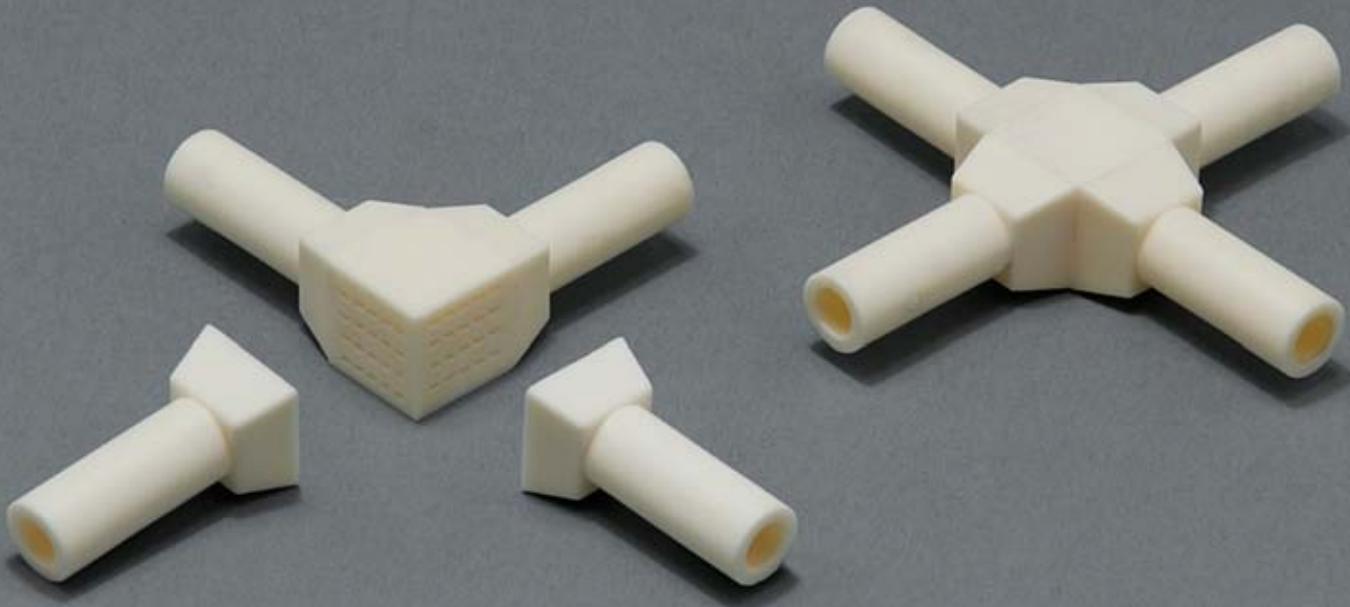
Unter „Fügen“ versteht man in der Fertigungstechnik die dauerhafte Verbindung von mindestens zwei Bauteilen. Das kann zum Beispiel durch Schweißen, Löten oder Umformen erfolgen. Speziell für Keramikwerkstoffe haben der Diplom-Physiker Carl Paulick und seine Kollegen von der Bundesanstalt für Materialforschung und -prüfung (BAM) in Berlin in den vergangenen Jahren ein innovatives Fügeverfahren entwickelt. Im vergangenen Jahr hat das fünfköpfige EXIST-Team die Füge-technik Berlin-Brandenburg GmbH gegründet.

Herr Paulick, Sie haben zusammen mit Ihren Kollegen an der Bundesanstalt für Materialforschung ein besonderes Fügeverfahren entwickelt. Was ist das Besondere daran?

Paulick: Mit dem Fügeverfahren, das wir in unserer Forschungsgruppe bei der BAM entwickelt haben, ist es uns gelungen, ein Problem zu lösen, das insbesondere in der chemischen Industrie immer wieder aufgetreten ist. Dazu muss man wissen, dass keramische Werkstoffe sehr gute Eigenschaften hinsichtlich ihrer Wärme- und Korrosionsfestigkeit haben. Allerdings ließen sich in der Vergangenheit keine Bauteile anfertigen, die in ihrer Struktur etwas komplizierter waren, weil es an der notwendigen Formgebungstechnologie fehlte. Wir sind dann auf die Idee gekommen, Spritzgießen und Schweißen zu kombinieren, Schweißen ist eine wunderbare Sache. Ich fertige einzelne

Elemente, montiere sie nebeneinander, verbinde die Einzelelemente und bekomme eine sehr komplizierte Struktur. Das Problem war nur, dass es bisher nicht möglich war, dieses mit Keramikwerkstoffen durchzuführen, weil man sie nicht aufschmelzen kann. Durch die Einbeziehung der Spritzgusstechnik ist es uns gelungen, ein Verfahren zu entwickeln, das ein Zusammenschweißen von Keramikwerkstoffen nun ermöglicht.

Ein Anwendungsbeispiel für unser patentiertes Fügeverfahren sind Bauteile mit komplizierten Innenstrukturen. Zum Beispiel ein Kreuzstromwärmetauscher, in dem Medien auf die benötigte Temperatur gebracht werden können, die besonders heiß, abrasiv oder korrosiv sind. In diesem Bereich gibt es vielfältige Anwendungen, auch deshalb, weil solche Bauteile im Spritzguss vergleichsweise kostengünstig hergestellt werden können. →



Kreuzstromwärmetauscher
aus Aluminiumoxid

Frau Hatzijordanou, Sie gehören zu dem fünfköpfigen Team und sorgen als Diplom-Kauffrau für den kaufmännischen Sachverstand. Gibt es da manchmal unterschiedliche Sichtweisen zwischen Ihnen und den Kollegen aus der Ingenieur- und Physiker-„Zunft“?

Hatzijordanou: Absolut. Das hat am Anfang zum Beispiel bei der Ausarbeitung des Businessplans auch zu einigen Konflikten beigetragen. Mit meinem kaufmännischen Hintergrund baue ich einen Businessplan ganz anders auf als ein Ingenieur und setze ganz andere Schwerpunkte. Auch wenn es manchmal mühsam war, haben wir dann so lange diskutiert, bis wir mit dem Ergebnis zufrieden waren.

Inwiefern wurden Sie von der BAM bei Ihren Gründungsvorbereitungen unterstützt?

Paulick: Die wichtigste Unterstützung war, dass man uns zugetraut hat, unsere Forschungsarbeit zu einer Geschäftsidee weiterzuentwickeln und uns dafür Zeit und Freiräume gab. Das war nicht selbstverständlich. Diese Großzügigkeit hat es uns ermöglicht, den EXIST-Projektantrag zu schreiben und Kollegen mit ins Boot zu holen. Fachlich standen uns die hervorragend ausgestattete Arbeitsgruppe und viele hilfreiche Kollegen zur Verfügung, die wir jederzeit um Rat fragen konnten.

Ist EXIST-Forschungstransfer eine geeignete Unterstützung für Vorhaben wie das Ihre?

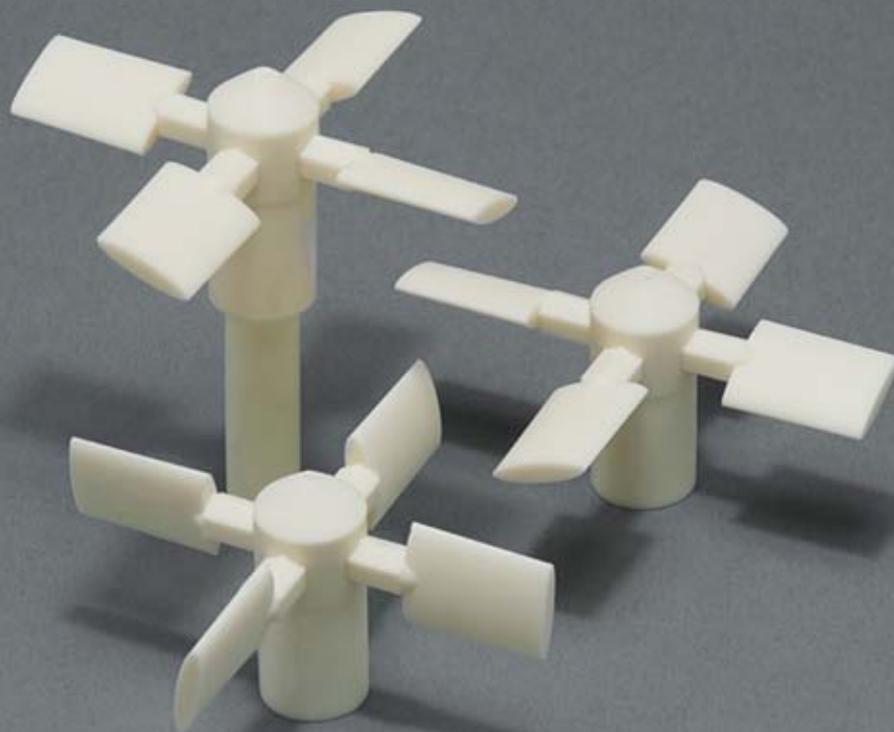
Paulick: Ja. Dadurch, dass man sich für eine Projektbewilligung dem Wettbewerb stellen muss, ist das schon ein gutes Gefühl, wenn man von der Jury angenommen wird. Immerhin waren 60 Bewerber im Rennen, von denen nur zwölf ausgewählt wurden. Besonders hilfreich ist, dass das

EXIST-Programm eine Struktur vorgibt, so dass man bestimmte Meilensteine nach und nach bearbeiten muss. Dadurch arbeitet man sehr effektiv.

Hinzu kommen die Coaching- und Veranstaltungsangebote. Wir haben gute Erfahrungen mit dem Technologie Coaching Center in Berlin gemacht, zum Beispiel bei der Entwicklung einer Marketingstrategie. Auf die Notwendigkeit, beim Marketing noch externe Hilfe in Anspruch zu nehmen, hatte allerdings auch schon der Projektträger Jülich aufmerksam gemacht. Außerdem wussten wir, dass wir im Bereich Qualitätssicherung noch unsicher waren. Also haben wir uns auch dazu einen Coach gesucht. Genauso wie im Bereich Personalmanagement, wo es um die Aufteilung der Unternehmensanteile ging.

Sie haben bereits erste Kunden. Werden Sie demnächst auch schwarze Zahlen schreiben?

Paulick: Erste Kunden und schwarze Zahlen sind leider verschiedene Dinge. Als Zulieferer für Bauteile im High-tech-Bereich überlegen wir gemeinsam mit dem Kunden, was wir für ihn tun können und wie die Bauteile aussehen sollen. Dann werden in zwei, drei Runden Zeichnungen und Mails hin und hergeschickt und diskutiert. Es gibt also immer einen interaktiven Prozess, in dem viele Fragen geklärt werden müssen: Was können wir leisten? Was möchte der Kunde? Wo finden wir ein Optimum? Immer mit Blick auf die Kosten des Bauteils. Dann einigen wir uns auf ein Bauteil und liefern es zur Erprobung an den Kunden aus. Auf diese Weise dauert es in der Regel zwischen 12 und 24 Monate, bis aus einer Idee ein Produkt entsteht, das in Serie gefertigt wird.



Rührwerke
aus Aluminiumoxid

Kurz nach Eintritt in die Förderphase II von EXIST-Forschungstransfer hatten Sie auch die Verträge mit Ihren Investoren „unter Dach und Fach“.

Paulick: Ja, das verlief alles sehr reibungslos. Im September 2011 hatten wir eine Unternehmersgesellschaft (UG) gegründet, weil wir eine Rechtsform brauchten, um unter anderem den Mietvertrag für unseren Standort in Eberswalde abzuschließen. Im November ging es für uns dann mit EXIST-Forschungstransfer weiter. Im selben Monat wurde die Unternehmersgesellschaft in eine GmbH umgewandelt. Und im Dezember haben wir die Beteiligungsverträge mit unseren Investoren, dem BFB Wachstumsfonds Brandenburg, einer Tochtergesellschaft der Investitionsbank des Landes Brandenburg, und der Mittelständischen Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg GmbH, abgeschlossen. Wobei die Verhandlungen durchweg angenehm und fair waren. Ein Pluspunkt war dabei sicherlich, dass wir beim Business-Wettbewerb Berlin-Brandenburg den zweiten Platz erzielt hatten und ziemlich viel Aufmerksamkeit erhielten. Insofern konnten wir mit gestärktem Rücken in die Finanzierungsverhandlungen einsteigen und mit Auslaufen der Förderphase I von EXIST-Forschungstransfer stabil in die zweite Phase starten.

Hilfreich ist es, dass uns die Investoren auch mit ihrem Know-how zur Verfügung stehen. Beispielsweise als es darum ging, den Vertrag auszugestalten, um das Patent, das die BAM für das Fügeverfahren besaß, zu erwerben.

Wie sehen die nächsten Schritte Ihres Unternehmens aus?

Hatzijordanou: Wir müssen auf jeden Fall wachsen, das erwarten auch unsere Investoren. Aber das muss sukzessive geschehen, nicht zuletzt deswegen, weil wir als produzie-

render Betrieb jeden neuen Mitarbeiter erst intensiv schulen müssen. Unser Ziel ist es, in drei Jahren etwa zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschäftigen.

Was würden Sie anderen Gründerinnen und Gründern empfehlen?

Hatzijordanou: Durchhalten. Es gibt immer irgendwelche Rückschläge. Und Routine ist in der Anfangsphase ein Fremdwort. Von daher kann ich nur sagen, dass man sich durchbeißen muss. Natürlich sind wir für jeden Ratschlag dankbar, den wir bekommen haben. Wichtig ist, dass man nach Abwägung aller erhaltenen Informationen aus eigener Überzeugung handelt, nur dann kann man auch seine ganze Energie dafür aufbringen.

KONTAKT

Carl Paulick, Nadja Hatzijordanou
Fügetechnik Berlin-Brandenburg GmbH
Kupferhammerweg 14-18, 16225 Eberswalde
www.fuegetechnik-berlin.de

Neuigkeiten aus den EXIST-Netzwerken und -Projekten

High-Tech Gründerfonds finanziert drei EXIST-Start-ups aus München

Gleich drei Start-ups, die durch EXIST-Gründerstipendium in München gefördert worden sind, haben eine Finanzierung durch den High-Tech Gründerfonds (HTGF) erhalten: FTAPI Software GmbH aus der Hochschule München hat eine Server-Software für den hochsicheren Datentransfer von Unternehmen entwickelt. Seiratherm GmbH, ebenfalls Hochschule München, arbeitet an innovativen Produkten zur gezielten Veränderung der Körperkern-temperatur. Und die Crossvertise GmbH aus der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München bietet den ersten Online-Marktplatz, auf dem Agenturen und werbetreibende Unternehmen Werbemedien aller Art direkt und einfach buchen können. Alle drei Start-ups wurden vom regionalen Netzwerk GründerRegio M während der EXIST-Förderung begleitet.

www.gr-m.de

LMU-Spin-off Nano Temper gewinnt Deutschen Innovationspreis

Das LMU-Spin-off Nano Temper Technologies aus dem Center for NanoScience (CeNS) der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München wurde im März 2012 mit dem unter der Schirmherrschaft des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie stehenden Deutschen Innovationspreis in der Kategorie Start-up-Unternehmen ausgezeichnet. 2007/08 wurde das Spin-off durch das Programm EXIST-Seed gefördert und 2008 von Dr. Stefan Duhr und Dr. Philipp Baaske dann als Firma Nano Temper GmbH gegründet. Beide Forscher haben das innovative Messverfahren Microscale Thermophoresis und darauf aufbauende Messgeräte für den Einsatz in der Medikamentenforschung entwickelt.

www.uni-muenchen.de

50. EXIST-Gründerstipendium an der Freien Universität Berlin

Die Freie Universität Berlin hat Grund zum Feiern: 50 Start-ups haben dort zwischen 2007 und 2011 mit Unterstützung eines EXIST-Gründerstipendiums ihre Unternehmensgründung vorangetrieben. Im ersten Halbjahr 2012 erhielten bereits sieben weitere Teams eine Zusage. Darüber hinaus erhalten die hoch-innovativen Projektgruppen CNTherm und VisKOS jeweils EXIST-För-

schungstransfer. CNTherm entwickelt, produziert und vertreibt hochleistungsfähige und preisgünstige Kompositmaterialien zur Kühlung von Prozessoren und Chipsätzen. VisKOS entwickelt einen kamerabasierten Sensor zur Fahrerassistenz in Kraftfahrzeugen.

www.fu-berlin.de/forschung/transfer

Ausgründung der Humboldt-Universität gewinnt Innovationspreis IT 2012

Das EXIST-Team Userlutions, eine Ausgründung der Humboldt-Universität zu Berlin, hat mit seinem Online-Nutzer-Test „RapidUserTests“ den Innovationspreis IT 2012 gewonnen. Eine mehr als 100-köpfige Expertenjury prämierte aus 2.580 Bewerbern die Sieger in 40 Kategorien. Der „RapidUserTests“ wurde in der Kategorie Qualitätsmanagement ausgezeichnet. Mit diesem Test können Unternehmen innerhalb von 24 Stunden die Usability ihrer Webseite überprüfen. Probleme werden in Videos dargestellt und zeigen, wie die Webseite nutzerfreundlicher gestaltet werden kann. Das Onlineangebot bietet kleinen und mittleren Unternehmen eine kostengünstige Methode, die bisher großen Unternehmen vorbehalten war. Der Innovationspreis IT der Initiative Mittelstand fördert IT-Innovationen, die mittelständischen Unternehmen bei der Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit helfen. Der Preis wurde auf der CeBIT in Hannover verliehen.

www.humboldt-innovation.de

Wissenschaftskino an der Universität zu Lübeck

Die Idee heißt „Aus Thrillern lernen“. Dabei sehen sich Studierende gemeinsam Thriller an und erläutern die jeweiligen Technologien, die in den verschiedenen Szenen eingesetzt werden. Diskutiert wird außerdem die gesellschaftliche und insbesondere unternehmerische Relevanz der eingesetzten Technologien. Bei „Minority Report“ hat zum Beispiel das Unternehmen gestigon, das über EXIST-Forschungstransfer gefördert wird, über das Thema Gestensteuerung informiert.

www.gruenderklinik.de

HTGF investiert in EXIST-Start-up der Humboldt-Universität zu Berlin

Mit socialMeme haben die Gründer der MediaMetrics GmbH eine browserbasierte SaaS (Software-as-a-Service)-Lösung entwickelt, die das Social Web sowie TV, Radio und Print vollautomatisch in Echtzeit analysiert und filtert. Die riesigen Datenmengen dieser Kommunikationsinhalte im Social Web gestalten eine händische Auswertung per Pressespiegel und Clipping-Liste zeit- und kostenintensiv. socialMeme löst das Problem, indem es die Nachrichtenmenge auf ihre Kerninhalte reduziert. Die im Frühjahr 2011 gegründete MediaMetrics GmbH wurde im Jahr 2010 durch EXIST-Gründerstipendium gefördert und ist ein vom High-Tech Gründerfonds finanziertes Spin-Off der Humboldt-Universität zu Berlin.

www.high-tech-gruenderfonds.de

30. EXIST-Gründerstipendium an der TU Dresden

Das Gründungsteam LignoTUBE der Technischen Universität Dresden erhält zur Umsetzung ihrer Geschäftsidee EXIST-Gründerstipendium. LignoTUBE beschäftigt sich mit der Herstellung von Hohlprofilen aus Holz. Außerdem wurde ein neues Ausgründungsvorhaben im Bereich der Softwaretechnologie angeschoben. Ziel von „DevBoost“ ist es, zeitraubende Aufgaben in der Softwareentwicklung mit Hilfe von innovativen Werkzeugen zu unterstützen. Arbeiten, die Softwareentwickler oder Softwaretester heute noch manuell erledigen müssen, sollen nun automatisiert abgearbeitet werden.

www.dresden-exists.de

100. Bewilligung von EXIST-Forschungstransfer

Am 15. März 2012 wurde das Gründerteam „JeNaCell“ der Friedrich-Schiller-Universität Jena durch den Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Dr. Bernhard Heitzer, ausgezeichnet. Das Team erhält die 100. EXIST-Forschungstransfer-Förderung. „JeNaCell“ erforscht die Herstellung bakteriell synthetisierter Nanozellulose in einem weltweit einzigartigen, patentierten Produktionsverfahren. Dieses Material verfügt über besonders hautfreundliche Eigenschaften, so dass in der Umsetzung vielfältige Anwendungsfelder in der Medizin- und Kosmetikbranche möglich sind. Am gleichen Tag ge-

wann „JeNaCell“ mit neun weiteren Gründerteams die Konzeptphase des Businessplan-Wettbewerbs Science4Life Venture Cup.

www.gruenderservice.uni-jena.de

Anschlussfinanzierung für Kölner EXIST-Team

Das mit EXIST-Gründerstipendium geförderte Projekt Stockpulse hat im Februar 2012 eine Wachstumsfinanzierung unter Führung der Next Generation Finance Invest AG mit Sitz in Zug (Schweiz) realisiert. Die Stockpulse UG analysiert täglich bis zu 100.000 Nachrichten und Meinungen zu Aktien, Währungen und Rohstoffen in sozialen Medien, fasst die Stimmungslage mit hoher Treffsicherheit zusammen und liefert börsentäglich wertvolle Handelssignale für Aktien. Dieser Wissensvorsprung lässt sich für Anlage- und Tradingstrategien nutzen. Die Stockpulse UG wurde 2011 von Stefan Nann und Jonas Krauß, zwei Doktoranden am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität zu Köln, gegründet.

www.uni-koeln.de

EXIST-Team UPcloud geht in die USA

Das EXIST-geförderte Gründungsteam UPcloud, eine Ausgründung der Humboldt-Universität zu Berlin, launcht seinen Online-Shopping-Assistenten in Deutschland und treibt parallel seine Aktivitäten in den USA voran. UPclouds Technologie vermisst die Körpermaße einer Person mittels Standard-Webcam zentimetergenau. Nun wurde UPcloud im März als eines von sechs Start-ups ausgewählt, die ab Sommer 2012 im Rahmen des Förderprogramms German Silicon Valley Accelerator in die USA gehen können. Dort wird UPcloud im Silicon Valley durch Büro-Infrastruktur sowie den Zugang zu einem großen Experten-Netzwerk unterstützt.

www.germanaccelerator.com



„Die Frage der Wachstumsstrategie geht Hand in Hand mit der Entwicklung des Geschäftsmodells.“

Prof. Dr. Christine Volkmann leitet den Lehrstuhl für Unternehmensgründung und Wirtschaftsentwicklung & UNESCO-Lehrstuhl für Entrepreneurship und Interkulturelles Management an der Bergischen Universität Wuppertal. Sie ist in nationale und internationale Entrepreneurship-Netzwerke eingebunden und war bis 2009 Präsidiumsmitglied der wissenschaftlichen Gesellschaft FGF „Förderkreis Gründungsforschung e. V.“

Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach ein Start-up aus der Hochschule idealerweise entwickeln?

Prof. Dr. Volkmann: Wichtige Voraussetzungen für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum sind Qualitätsführerschaft, eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur, ein exzellenter Vertrieb und vor allem ein skalierbares Geschäftsmodell, das den Weg für ein erfolgreiches Unternehmenswachstum bereitet. Die beiden letztgenannten Punkte werden allerdings gerade im Hightech- und Life-Science-Bereich oftmals noch vernachlässigt. Das heißt, viele Gründerinnen und Gründer sind davon überzeugt, dass sich ihre Technologie praktisch von alleine verkauft, und konzentrieren sich auf die Entwicklung. Das kreative Nachdenken und Wissen darüber, welche verschiedenen Möglichkeiten existieren, um eine bestimmte Technologie nicht nur einem Kunden auf einem Markt, sondern einer Vielzahl von Kunden auf verschiedenen Märkten zu verkaufen, ist oftmals noch zu wenig ausgeprägt. Weiterhin ist es notwendig, dass die Gründungsunternehmen kontinuierlich Geschäftsmodelle verbessern und neu entwickeln, um eine langfristige Marktführerschaft zu erlangen. Unternehmen, die dies nicht berücksichtigen, laufen Gefahr, nach einem ersten Innovationsvorsprung schnell hinter ihre Wettbewerber zurückzufallen.

Ist jeder Gründer eigentlich automatisch auch ein wachstumsorientierter Unternehmer?

Prof. Dr. Volkmann: Nicht unbedingt. Es gibt innovative Entrepreneure, die immer wieder neue Geschäftsideen entwickeln und ihre Unternehmen bis zu einer bestimmten Phase am Markt einführen. Aber sobald es um das Management des Wachstums geht, verkaufen sie. Diese sogenannten Seriengründer bzw. „Serial Entrepreneurs“ sagen: „Ich bin kreativ, ich entdecke oder schaffe unter-

nehmerische Gelegenheiten und zeige, dass sie am Markt Erfolg haben. Aber ich bin kein Manager, der delegieren und verwalten möchte. Also verkaufe ich und gründe ein neues Unternehmen.“ Auch gibt es Gründer, die kein Unternehmenswachstum anstreben. Das ist durchaus legitim. Entscheidend ist nur, dass jeder wissen muss, zu welchem Unternehmertyp er gehört, anderenfalls gefährdet er das Wachstum oder sogar die Existenz seines Unternehmens.

Bedeutet Wachstum eigentlich immer, nur auf Grundlage einer selbst entwickelten Technologie größer zu werden?

Prof. Dr. Volkmann: Nein. Die Frage, für welche Wachstumsstrategie ich mich als Unternehmer oder Unternehmerin entscheide, geht Hand in Hand mit der Entwicklung meines Geschäftsmodells. Es geht im Wesentlichen um die Frage, wo welche Wertschöpfungsprozesse stattfinden sollen. Beim internen Wachstum konzentriere ich mich auf den Wertschöpfungsprozess in meinem Unternehmen. Da arbeite ich zum Beispiel kontinuierlich an meiner Technologie weiter und realisiere Geschäftsmodelle, um ein stetiges Wachstum, aber vielleicht auch langsames Wachstum zu erzielen.

Beim externen Wachstum greift das Unternehmen dagegen auf außerhalb liegende Wertschöpfungsprozesse und Geschäftsmodelle zu, insbesondere um Synergieeffekte zu erreichen. Das Unternehmen wächst also durch Akquisition. Ein Netzwerkausrüster kann beispielsweise ein junges IT-Unternehmen übernehmen, um sich darüber interessante Geschäftsmodelle, Know-how und Technologie-Entwicklungen anzueignen.

Darüber hinaus existieren kooperative Wachstumsstrategien. Dazu gehört beispielsweise das Franchising, wo ein Franchisegeber, sein Geschäftsmodell, seinen Namen und seine Corporate Identity gegen eine Lizenzgebühr einem Franchisenehmer zur Verfügung stellt. Zum kooperativen Wachstum gehören aber auch strategische Allianzen zwischen Unternehmen, die sich darüber in ihren Angebots-, Produktions- oder Vertriebsstrukturen gegenseitig ergänzen.

KONTAKT

Prof. Dr. Christine Volkmann
Bergische Universität Wuppertal
Schumpeter School of Business and Economics
Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal
www.uni-wuppertal.de

Die Langfassung dieses Interviews finden Sie unter www.exist.de – EXIST-Dialog

Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven

Die dritte Auflage des Lehrbuchs stellt in zwölf Kapiteln die Grundkonzepte des Entrepreneurship sowie die wesentlichen Aspekte für ein erfolgreiches unternehmerisches Engagement vor. Jedes Kapitel enthält ein Unternehmerporträt und eine Fallstudie aus Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Alle Fallstudien basieren auf realen Unternehmenssituationen und können direkt in der Lehre eingesetzt werden.

Für die aktuelle Auflage wurde das Lehrbuch vollständig überarbeitet und die Inhalte komprimiert. Ein großer Teil der Fallstudien wurde erneuert und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse berücksichtigt. Neu hinzugekommen sind eine Fortsetzungsfallstudie zu dem Unternehmen my muesli sowie Fallstudien über die Unternehmen KISKA, Doodle, Coffee Circle, BistroBox, LiberoVision, ChancenWerk, T-Ventures und Swisscom. Zielgruppen sind Studierende und Dozenten der Wirtschaftswissenschaften an Hochschulen und (zukünftige) Gründerinnen und Gründer.

Zu dem Autorenteam gehört Dr. Thierry Volery. Er ist Professor für Entrepreneurship und Unternehmensführung an der Universität St. Gallen und Mitglied im EXIST-Beirat.

Entrepreneurship:

Modelle - Umsetzung – Perspektiven.

Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 3. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden 2012

Autoren:

Prof. Dr. Thierry Volery,
Prof. Dr. Urs Fueglistaller,
Prof. Dr. Christoph Müller,
Dr. Susan Müller

ICE Konferenz 2012

Gastgeber der Forschungskonferenz „International Conference on Concurrent Enterprising“ (ICE) sind die Hochschule München und das Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE). Unter dem Motto „Innovation by Collaboration and Entrepreneurial Partnerships“ bringt die Konferenz ca. 200 führende Forscher, Praktiker und Entscheider aus der ganzen Welt zusammen.

Wann? 18.-20. Juni 2012 Wo? Hochschule München
www.ice-conference.org

Black Forest Venture Day

Die Veranstaltung des Gründerbüros der Universität Freiburg und der Wirtschaftsförderung Region Freiburg bringt junge innovative Unternehmen mit potenziellen Investoren zusammen.

Wann? 13. Juli 2012 Wo? Universität Freiburg i. Breisgau
www.blackforestventure.de

Wettbewerbsstart MediaAward 2012

Der bundesweite Wettbewerb MediaAward prämiert in den drei Kategorien Printmedien, Web-Präsenz und Kommunikationskonzept die besten Start-ups und Jungunternehmen.

Wann? Einsendeschluss 16. Juli 2012
Wo? Prämierungsfeier in München am 19. September 2012
www.media-award.de

Leuphana Universität startet Gründungswettbewerb

Die Leuphana Universität Lüneburg schreibt erstmals den Gründungswettbewerb „Leuphana Business Accelerator“ aus. Gesucht werden innovative Gründungsinteressierte mit abgeschlossenem Hochschulstudium, die sich zwischen den drei großen norddeutschen Ballungszentren Hamburg, Bremen und Hannover ansiedeln möchten.

Wann? Bewerbungsschluss: 15. August 2012
www.leuphana.de/business-accelerator

Investforum Sachsen-Anhalt

EXIST-geförderte Gründerteams aus dem gesamten Bundesgebiet können sich für das größte mitteldeutsche Forum zur Vermittlung von Beteiligungskapital für Hochschulausgründungen bewerben.

Wann? 12.–13. September 2012; Bewerbungsschluss: 12. August 2012
Wo? Magdeburg
www.investforum.de

Bayerischer Hochschul-Gründertag

Der Bayerische Hochschul-Gründertag richtet sich an Gründerinnen, Gründer und junge Start-ups sowie Experten aus der Gründungsförderung. Es werden Vorträge und Workshops zu den Themen „Internationalisierung von Start-ups“, „Finanzierung 3.0“ und „Wissensbasierte Gründungen“ angeboten.

Wann? 19. September 2012 Wo? Konferenzzentrum München
www.hoch-sprung.de

25. EXIST-Workshop

Die EXIST-Gründungsnetzwerke und Akteure treffen sich zu einem Erfahrungsaustausch in Nürnberg.

Wann? 26.-27. November 2012
Wo? Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg
www.exist.de

EXIST – Existenzgründungen aus der Wissenschaft ist ein Programm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

EXIST wird aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanziert.

Sie können die **existnews** kostenfrei abonnieren (siehe Bestellungen). Informieren Sie sich über die EXIST-Förderprogramme auf **www.exist.de** und lassen Sie sich zu mehr Unternehmergeist und unternehmerischer Selbständigkeit an unseren Hochschulen und Forschungseinrichtungen inspirieren. Die existnews erscheinen dreimal jährlich.



Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de



Bestellungen

publikationen@bundesregierung.de

Ansprechpartner

Forschungszentrum Jülich GmbH
Projektträger Jülich (Ptj)
Außenstelle Berlin
Zimmerstraße 26–27, 10969 Berlin
Marion Glowik, Nicole Ziesche
m.glowik@fz-juelich.de
n.ziesche@fz-juelich.de
www.exist.de



Druck

Silber Druck oHG, Niestetal

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München



Bildnachweis

pressmaster – Fotolia (Titel); Ingram Publishing – Jupiter Images (S. 2, 5); DOC RABE Media – Fotolia (S. 7); contrastwerkstatt – Fotolia (S. 8); LE image – Fotolia (S. 9); Boris Berghammer (S. 11); Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (S. 2, 12); bike ahead composites (S. 15+16); Leo Seidel Foto-design (S. 17); Fügetechnik Berlin-Brandenburg (S. 2, 18–19); Bergische Universität Wuppertal (S. 22)

Redaktion

PID Arbeiten für Wissenschaft
und Öffentlichkeit GbR
Regine Hebestreit, Bernd Geisen

EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule

Die EXIST-Deutschlandkarte zeigt die zehn ausgewählten Hochschulen, die seit November 2011 durch „EXIST-Gründungskultur – Die Gründerhochschule“ bei der Herausbildung einer ganzheitlichen hochschulweiten Strategie zu Gründungskultur und Unternehmergeist durch das BMWi unterstützt werden. Drei dieser Hochschulen wurden mit dem Prädikat „EXIST-Gründerhochschule“ ausgezeichnet.

