

# INNOVATION UND LERNEN - WIE KMU UND STARTUPS VONEINANDER PROFITIEREN KÖNNEN

## **Die Autoren**

---

Dr. Sascha Armutat  
Stephan Grabmeier  
Stefanie Krügl  
Daniel Richter  
Bianca Skottki



# **INNOVATION UND LERNEN - WIE KMU UND STARTUPS VONEINANDER PROFITIEREN KÖNNEN**

# INHALT

---

05	<b>Vorwort</b>
06	<b>1. Warum beschäftigen wir uns mit dem Thema?</b>
07	<b>2. Definition der grundlegenden Begriffe</b>
11	<b>3. Potenzial einer Kooperation zwischen KMU und Startups</b>
11	3.1 Formen der Zusammenarbeit von KMU und Startups
12	3.2 Gemeinsames Projekt zwischen KMU und Startup
14	3.3 Joint Venture von KMU und Startup
17	3.4 Inkubatormodell zwischen KMU und Startup
18	3.5 Ausgründungsunterstützung von KMU und Startup
22	<b>4. Nutzen der Formen der Zusammenarbeit</b>

---

24	<b>DGFP-Expertengruppen</b>
25	<b>Die Autoren</b>
26	<b>Abbildungsverzeichnis</b>
26	<b>Literaturverzeichnis</b>

---



# VORWORT

Im heutigen schnellen und dynamischen Wettbewerb sind Innovationen eine erfolgsentscheidende Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Diese verfügen häufig nicht über ausreichende Ressourcen, um nachhaltig in Forschung zu investieren. Daher benötigen sie stärker als größere Unternehmen externe Innovationsimpulse. Eine nachhaltige und sinnvolle Möglichkeit bieten Kooperationen mit Startups. Neben der Steigerung des Innovationspotenzials kann dies zu einer nachhaltigen Sicherung der Marktposition und einer optimaleren Nutzung der Ressourcen beitragen. Eine Sensibilisierung für das Innovationspotenzial, das in einer solchen Zusammenarbeit liegt, ist von großer Bedeutung. Kleine und mittlere Unternehmen können von der Zusammenarbeit mit Startups profitieren, eine systematische Planung und Umsetzung kann die Zusammenarbeit allerdings für beide Seiten zu einem Erfolg werden lassen.

Diesen Überlegungen hat sich ein Expertenteam unter Leitung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) gestellt. Dabei hat die Gruppe mögliche Formen der Zusammenarbeit und konkrete Handlungsempfehlungen für KMU und Startups herausgearbeitet. Moderiert wurde die Expertengruppe von Dr. Sascha Armutat, konzeptionell und inhaltlich wurde sie von Bianca Skottki unterstützt.

Der Expertengruppe gehörten an:

- Dr. Sascha Armutat (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.)
- Stephan Grabmeier (Innovation Evangelists GmbH)
- Stefanie Krügl (Insight Innovation GmbH)
- Daniel Richter (Insight Innovation GmbH)
- Bianca Skottki (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.)

Wir wünschen allen Lesern eine spannende Lektüre.



**Katharina Heuer**  
Geschäftsführerin



**Dr. Sascha Armutat**  
Leiter Strategie,  
Forschung und Politik

# 1. WARUM BESCHÄFTIGEN WIR UNS MIT DEM THEMA?

---

**3,7**  
**Millionen**

KMU waren im Jahr 2013 in Deutschland verzeichnet.

Quelle: IfM Bonn (2014a, 2014b).

Hauptziel eines jeden Unternehmens ist das Überleben am Markt. Auf dieses Ziel werden alle Aktivitäten ausgerichtet. Die strategische Positionierung eines Unternehmens kann über das angebotene Produktportfolio mit der damit verbundenen Dienstleistung erfolgen. Dennoch ist entscheidend, dass ein Unternehmen sich durch Innovationen von seinen Wettbewerbern abgrenzt. Dies gilt für große Konzerne ebenso wie für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Geschwindigkeit wirtschaftlicher und technologischer Entwicklungen stehen KMU vor der Herausforderung, innovativ zu sein und gleichzeitig ihre Marktposition langfristig zu festigen. Durch den Aufbau innovationsförderlicher Kernkompetenzen kann dies gelingen. Diese können sich durch eine Zusammenarbeit zwischen KMU und Startup entwickeln.

Startups müssen versuchen, Nachfrage für ihr Produkt oder ihre Dienstleistung zu generieren. Je nach Produkt und Angebot bilden die Nachfragegenerierung und die Marktpositionierung die zentralen Aufgaben für ein Startup. Ihr entscheidender Vorteil ist die unternehmerische Freiheit. Sie werden nicht durch eingefahrene Strukturen gehemmt und modellieren auf innovative Weise ihre Position und Strukturen. Ihnen fehlt es häufig an nachhaltigen Prozessen, um dauerhaft am Markt erfolgreich zu sein.

Das wechselseitige Innovationspotenzial, das in einer Kooperation von KMU und Startups liegt, ist die zentrale Fragestellung dieser Abhandlung. Die Inspiration durch Startups und die Weitergabe von Erfahrungen durch KMU beinhalten großes Potenzial für neue Entwicklungen. Hier können fünf Formen der Zusammenarbeit zwischen KMU und Startups förderlich sein:

- gemeinsames Projekt
- Joint Venture von KMU und Startup
- Inkubatormodell
- Ausgründungsunterstützung
- KMU integriert Startup

Im nächsten Kapitel wird zunächst dargestellt, welche Unternehmen als Startup bezeichnet werden und welche unterschiedlichen Startups auf dem Markt existieren. Die Formen der Zusammenarbeit werden im dritten Kapitel im Hinblick auf ihren Mehrwert für die Zusammenarbeit und den Nutzen der beteiligten Parteien genauer analysiert. Zwar liegt der Fokus in den folgenden Überlegungen auf KMU, die Ergebnisse und der Nutzen der Zusammenarbeit können auch auf andere Unternehmensformen vergleichbar übertragen werden.

---

**4**  
**Billionen**

Euro und ein Anteil von 36 Prozent des gesamten Umsatzes deutscher Unternehmen zeigen die Bedeutung, die KMU zukommt.

Quelle: IfM Bonn (2014a, 2014b).



## 2. DEFINITION DER GRUNDLEGENDE BEGRIFFE

Um die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit von KMU und Startups zu betrachten, müssen zuerst die vordringlichsten Fragen beantwortet werden:

- Was sind eigentlich KMU und Startups?
- Was kennzeichnet sie?

Entsprechend der EU-Definition von 2003 umfasst der Begriff KMU Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen. Kleinstunternehmen sind Unternehmen, die weniger als zehn Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens zwei Millionen Euro haben. Kleine Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens zehn Millionen Euro haben. Mittlere Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro haben.<sup>1</sup> Wenn hier von KMU gesprochen wird, sind damit Unternehmen bis 250 Mitarbeiter gemeint.

Startups werden in Anlehnung an den Bundesverband Deutsche Startups (BVDS) anhand folgender drei Kriterien definiert:<sup>2</sup>

- jünger als zehn Jahre,
- deutliches Mitarbeiterwachstum und / oder Wachstum anderer zentraler Kennzahlen,
- hohe Innovationsfähigkeit.

Startups werden auf der grünen Wiese geschaffen, müssen ihre Marktposition suchen und können auf breiter Basis experimentieren. Mit dieser Freiheit ist eine bestimmte Einstellung der Gründer und Mitarbeiter verbunden, die sich in folgenden Eigenschaften der Unternehmen zeigen:

- Aufbrechen etablierter Prozesse unter Berücksichtigung einer Trial-and-Error-Mentalität
- Kundenzentriertheit durch den Einbezug der Kunden im frühestmöglichen Stadium
- schnelles Verwerfen von nicht zielführenden Ansätzen
- hohe Vernetzung der Mitarbeiter untereinander
- Beschäftigung mit Innovationen
- Denken in Prototypen und in Hinblick auf Marktakzeptanz
- Beachtung der Folgen für Führung und Motivation von Mitarbeitern, die intrinsisch motiviert sind
- hohe Transparenz
- in der Regel eine Geschäftsidee als Gründungsimpuls
- Innovation durch die kritische Auseinandersetzung mit der Gründungsidee

Die unterschiedlichen Eigenschaften von Startups hängen nicht nur mit dem Gründer zusammen, sondern sind das Resultat ihrer Gründungsgeschichte, die das Selbstverständnis und die Kultur des Startups prägt. Es lassen sich grundsätzlich zwei Dimensionen unterscheiden, mit denen Startups charakterisiert werden können:

---

# 5000 Startups

waren in Deutschland im Jahr 2013 unter den 868.000 Neugründungen.

Quelle: Vgl. BVDS (2013), S. 2.

---

<sup>1</sup> Vgl. IfM Bonn (2014c).

<sup>2</sup> Vgl. BVDS (2013), S. 2.

- Basiert die Leistung eines Startups auf einer neuen Technologie oder wird eine bestehende Technologie genutzt?
- Positioniert sich das Startups in einem bereits bestehenden Markt oder erschließt es einen neuen Markt?

Aus einer Kombination der Markt- und Technologiedimension lassen sich drei Startup-Typen ableiten:

- Klassische Existenzgründer
- Innovatives Startup
- Disruptives Startup

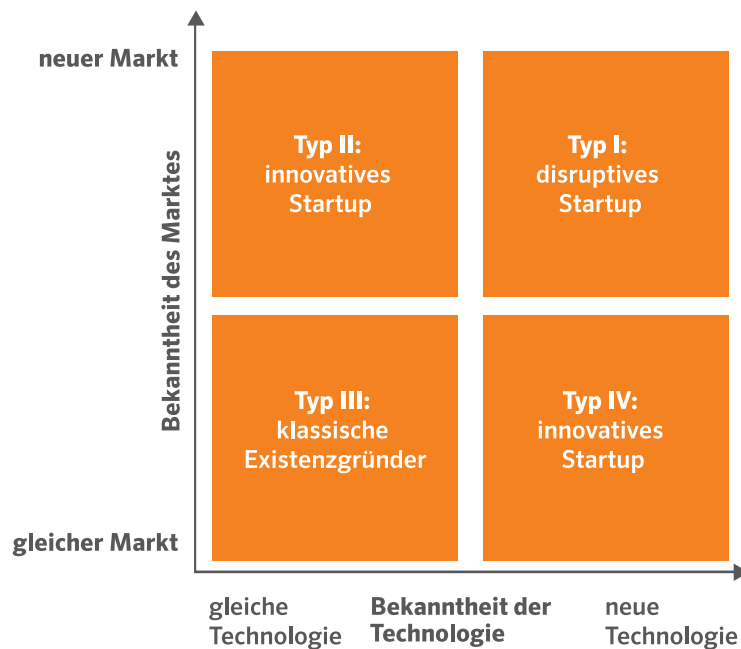


Abb. 1: Typen von Unternehmensgründungen<sup>3</sup>

Typ I und Typ IV sind die typische Form innovativer Startups. Typ I nutzt bestehende Technologien, um damit in einen neuen Markt einzutreten. Ein solches Startup ist innovativ hinsichtlich neuer Märkte.

Typ IV dagegen entwickelt und nutzt neue Technologien in einem bestehenden Markt und agiert innovativ hinsichtlich der verwendeten Technologien. Beide Typen zeichnen sich dadurch aus, dass sie aufgrund der bekannten Technologie klare Strukturen aufweisen. Kulturell dagegen adressieren sie einen neuen Business Case mit einem hohen Grad an Freiheit in den Prozessen.

<sup>3</sup> Eigene Darstellung.

Die Top 10 innovativer Startups 2014	
<b>uBeam</b>	Das Unternehmen uBeam verwendet Ultraschallwellen, um Geräte drahtlos aufzuladen.
<b>Spring</b>	Die mobile Shopping App ermöglicht durch gestylte Outfits zu navigieren und die, die der Kunde mag, durch einen Fingerwisch zu kaufen.
<b>Slack</b>	Dieser Unternehmenschatroom ermöglicht es auf einfache Art und Weise, dass Mitarbeiter während des gesamten Arbeitstages zusammenarbeiten, unabhängig davon, ob sie im gleichen Raum oder in verschiedenen Ländern sitzen.
<b>Flatiron Health</b>	Mithilfe dieser App ist es möglich, Daten von Krebspatienten zu sammeln und damit anderen Patienten, Forschern und Ärzten zu helfen.
<b>Oscar</b>	Oscar versucht die Krankenversicherung durch die Integration von Technologie zu verbessern. Die Pflege wird verfolgt und der Zugang zu Ärzten und Krankenschwestern rund um die Uhr verbessert.
<b>Glamsquad</b>	Glamsquad sendet einen Haarspezialisten oder Make-Up Spezialisten für das Styling einer Veranstaltung zum Besteller nach Hause.
<b>Snapchat</b>	Mithilfe dieser App ist es möglich Nachrichten zu versenden, die nach dem Lesen nach wenigen Sekunden ausgeblendet werden.
<b>Birchbox</b>	Mithilfe dieses Abonnements erhält der Kunde monatlich ein Paket von Kosmetikproben zur Testung und für Feedback. Somit zahlen und testen sie auch für Produkte, die sie ansonsten selbst nicht auswählen würden.
<b>Blue Apron</b>	Es stellt ein Angebot dar, das ein Rezept mit den perfekt abgemessenen Zutaten bereit für die Zubereitung liefert. Blue Apron kombiniert geschickt die Themen der Abonnement, Vertrauen und On-Demand-Service für seine Kunden.
<b>Uber</b>	Die Mitfahrapp revolutionierte die Möglichkeit von Punkt A nach Punkt B zu gelangen. Von jedem Ort der Welt ist es möglich eine Fahrt zu suchen und zu erhalten. Trotz der Diskussionen um Zulässigkeit und Fragen der Versicherung hat es sich weltweit schnell verbreitet.

Abb. 2: Die Top 10 innovativer Startups 2014 <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Inc. (2014).

Das disruptive Startup (Typ II) bildet sich aufgrund einer Dysfunktion des Marktes heraus. Ein solches Startup nutzt neue Technologien und erschließt sich damit neue Märkte. Dies kann zu einer Veralterung der bisherigen Technologie führen und einen technologischen Wandel einleiten, der sich in der Konsequenz auch auf andere Unternehmen in dem Markt auswirkt.

Diese Startups zeichnen sich dadurch aus, dass sie innerhalb eines neuen Marktes agieren und kulturell stark experimentieren können. Mit neuen Technologien arbeiten sie an eher offenen Business Cases, deren Strukturen sich während des Prozesses noch finden.

Die Top 10 der disruptiven Startups	
<b>Makerbot</b>	Anstatt auf Papier zu drucken, liefert das Startup die Möglichkeit, die wirklichen Dinge, wie beispielsweise Plastikspielzeug zu drucken. Das Potenzial besteht darin, dass Kunden künftig nicht in einen Laden gehen müssen, sondern zu Hause selbst drucken können.
<b>uBeam</b>	uBeam nutzt Ultraschallwellen, Telefone und Computer drahtlos zu laden. uBeam basiert auf einer Lösung, die mehrere Geräte von einer einzigen schnurlosen Quelle aufgeladen werden können.
<b>ZocDoc</b>	Aus der ZocDoc App können Ärzte gefunden und Termine gebucht werden.
<b>Dwolla</b>	Dwolla versucht eine neue Zahlungsmethode zu schaffen, um damit Kreditkartengebühren und Kreditkarten zu ersetzen. Dwolla verlinkt direkt auf die Bankkonten der Benutzer und überträgt nur so viel Geld, wie auf dem Konto vorhanden ist, um die Benutzer nicht zu verschulden.
<b>Spotify</b>	Spotify bietet einen neuen Weg, um Musik zu hören und zu kaufen. Anstelle des Kaufs von Musik, zahlt der Kunde eine monatliche Gebühr und erhält Zugriff auf Millionen von Songs.
<b>Twitter</b>	Twitter ändert die Art und Weise, wie wir Nachrichten lesen und teilen. Es ist der schnellste Weg, um eine Nachricht an eine Masse von Menschen zu senden.
<b>Square</b>	Square ist eine Registrierkasse für das mobile Zeitalter. Sie kann über mobile Geräte wie iPads und iPhones arbeiten.
<b>Lytro</b>	Lytro ermöglicht jetzt ein Foto zu schießen und erst später zu konzentrieren und bearbeiten. Es ändert beispielsweise nahtlos die Perspektive.
<b>2tor</b>	2tor hilft Hochschulen alle Lehrpläne online anzubieten.
<b>Airbnb</b>	Airbnb erfindet das Gastgewerbe. Menschen können ein Zimmer einer Person anstelle eines Hotels mieten. Airbnb bietet Reisenden damit eine kostengünstige Alternative zu einem Aufenthalt in einem Hotel.

Abb. 3: Die Top 10 der disruptiven Startups<sup>5</sup>

Beim klassischen Existenzgründer (Typ III) handelt es sich um kein Startup im eigentlichen Sinne. Bei dieser Form werden bekannte Technologien in einem bekannten Markt genutzt. Dementsprechend ist das Unternehmensrisiko geringer und Existenzgründer erhalten von Banken eher einen Kredit als andere Startup-Typen. Die Praxis zeigt, dass die innovativen und disruptiven Startup-Typen öfter solches Kapital benötigen, um die Phase des Experimentierens und Findens finanzieren zu können.

<sup>5</sup> Vgl. Shontell (2012).

# 3. POTENZIAL EINER KOOPERATION ZWISCHEN KMU UND STARTUPS

## 3.1 FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT VON KMU UND STARTUPS

KMU und Startups besitzen unterschiedliche Stärken. Während KMU sich eine Marktposition erarbeitet und routinierte Prozesse etabliert haben, weisen Startups offene Strukturen und ein großes Innovationspotenzial auf, um Marktanteile zu erschließen. Eine Kooperation kann die Stärken und das Potenzial, das beide Unternehmen aufweisen, verbinden. Sie sind jedoch auch Herausforderungen und Stolpersteinen ausgesetzt. Die Fragen sind:

- Welche Möglichkeiten des Voneinander-Lernens haben die beiden Akteure?
- Lohnt sich eine Zusammenarbeit?

Eindeutig – so lautet unsere Antwort auf die zweite Frage. Startups können von KMU etwas über deren Strukturen lernen und über Grundlagen nachhaltiger Geschäftstätigkeit. So können sie die ersten inkrementellen Schritte mit Unterstützung meistern. KMU können von Startups lernen, wie experimentelle Prozesse aufgesetzt und Innovationen angestoßen werden. In beiden Fällen kommt es aber darauf an, dass die Zusammenarbeit systematisch gestaltet wird von der Anbahnung bis zur vertraglichen Fixierung. Das ist die Antwort auf die erste Frage.

Eine systematische Zusammenarbeit zwischen KMU und Startup setzt voraus, dass beide Unternehmen sich für eine Form der Zusammenarbeit entscheiden und dass sie diese gemeinsam gestalten wollen. Im Allgemeinen können fünf Formen der Zusammenarbeit identifiziert werden:

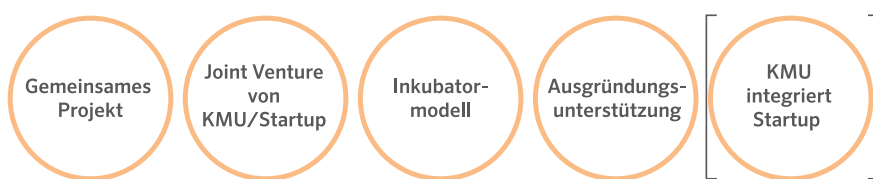


Abb. 4: Formen der Zusammenarbeit zwischen KMUs und Startups<sup>6</sup>

Die ersten vier Formen der Zusammenarbeit zwischen KMU und Startup werden im weiteren Verlauf genauer danach diskutiert, welche Erfolgsfaktoren, welches Innovationspotenzial und welchen Handlungsbedarf sie für beide Parteien beinhalten.<sup>7</sup>

**Stephan Grabmeier**  
Innovation Evangelists GmbH



*„Eine Zusammenarbeit lohnt sich sowohl für ein KMU, als auch für ein Startup.“*

<sup>6</sup> Eigene Darstellung.

<sup>7</sup> Bei der fünften Form, KMU integriert Startup, handelt es sich um keine Zusammenarbeit im eigentlichen Sinne, sondern vielmehr um eine Beteiligung eines KMU an einem Startup. Diese Form wird nur der Vollständigkeit halber erwähnt, im weiteren Verlauf nicht weiter vertieft.

### 3.2 GEMEINSAMES PROJEKT ZWISCHEN KMU UND STARTUP



**Daniel Richter**  
Intrapreneur, Insight Innovation GmbH



„KMU und Startup wollen von den Stärken des jeweils anderen lernen.“

Wenn sich KMU und Startup zu einem gemeinsamen Projekt entschließen, resultiert dies aus dem wechselseitigen Wunsch, mit einem befristeten Bindungswillen von den Stärken des jeweils anderen lernen zu wollen. Insbesondere wenn KMU in ihrer Produkt- und Prozessentwicklung innovativer werden wollen oder ihr Tempo der Marktaktivitäten erhöhen wollen, bietet sich ein gemeinsames Projekt mit einem Startup an. Auf der anderen Seite kann das Startup durch die Prozesse des KMU Routine und Sicherheit insbesondere im Projektmanagement gewinnen.

Die projektbezogene Zusammenarbeit kann durch das gegensätzliche Verhältnis von „Prozessagilität“ und „Prozessstabilität“ beschrieben werden. Startups weisen eine hohe Prozessagilität auf. Damit sind sie in der Lage, schnell und innovativ auf aktuelle Marktentwicklungen zu reagieren. Die fehlende Sicherheit interner Prozessabläufe gefährdet gleichzeitig deren Existenz bei marktbasierenden Problemen. KMU auf der anderen Seite weisen einen hohen Grad an Prozessstabilität auf, der sie an agilen und innovativen Veränderungen hindert. Durch ein gemeinsames Projekt kann das Startup von den etablierten und effizienten Prozessen eines KMU lernen und auf der anderen Seite kann das KMU durch das Hinterfragen von Prozessen zusätzliches Innovationspotenzial entfalten.

Die projektbezogene Zusammenarbeit zwischen beiden Akteuren benötigt einige Voraussetzungen, damit sie zu einem Erfolgsfaktor für alle Beteiligten wird. Zu diesen Voraussetzungen zählen:

- Der wechselseitige Respekt und das Ernstnehmen aller Beteiligten sind wichtig für eine effektive Zusammenarbeit. Dazu empfiehlt es sich, im Vorfeld ausführliche Sondierungsgespräche durchzuführen. In diesem Rahmen kann ebenfalls festgestellt werden, ob das richtige Matching zwischen den beiden Projektpartnern besteht und eine projektbezogene Zusammenarbeit eine additive Ergänzung der jeweiligen Stärken ermöglicht.
- Während des Prozesses sind wechselseitige Offenheit füreinander, das Interesse aneinander ohne primäre wirtschaftliche Erfolgsabsicht sowie die Bereitschaft, tiefe Einblicke in unternehmensinterne Prozesse zu gewähren und diese kritisch infrage zu stellen, weitere Voraussetzungen.
- Insbesondere die kritische Reflexion von Prozessen benötigt ein angstfreies Umfeld, eine Unternehmenskultur, die Bereitschaft für Veränderungen aufweist und in der alle Mitarbeiter auf Augenhöhe mitwirken und sich austauschen können.

Sofern diese Voraussetzungen gegeben sind, sind die Zusammenarbeit, die Ergebnisse der Kooperation sowie die kritische Reflexion der jeweiligen Prozesse wesentliche Erfolgsfaktoren für beide Akteure. Das gilt für den gesamten Prozess.

Um ein gemeinsames Projekt zu realisieren, ist die erste Herausforderung, dass sich beide Projektpartner finden. Dies kann über Vorträge, Educational Learnings, Messen oder regionale Veranstaltungen, aber auch durch die Beteiligung an Bar-camps oder Jams erfolgen. Bei diesen Formaten können KMU unterschiedliche Startups und deren Ideen kennen lernen.

Nach der ersten Begegnung bieten sich Hospitationen beim anderen Akteur an, gemeinsame Trainings, Patenschaften oder Tandem-Modelle, um sich wechselseitig besser kennenzulernen. Diese Treffpunkte dienen dazu, das Geschäftskonzept sowie die zugrundeliegenden Prozesse zu analysieren, aber auch zu prüfen, ob eine Zusammenarbeit möglich ist und welchen Mehrwert sie für beide Projektpartner bietet.

Zu Beginn eines gemeinsamen Projekts ist ein Auftaktmeeting sinnvoll, bei dem Erwartungen und Befürchtungen geäußert werden können sowie die Prämissen und Regeln für die Zusammenarbeit diskutiert und definiert werden. Dies bildet die Basis, um Ziele und Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit zu definieren. Ferner können die Projektpartner bei einem solchen Auftaktmeeting die Projekt- und Sekundärziele, also das zu erreichende Projektziel sowie die Ergebnisse, die sich während des Prozesses ergeben können, festlegen.

**Stefanie Krügl**  
Intrapreneur, Insight Innovation GmbH



„Es muss ein Mehrwert für beide Parteien geschaffen werden, der während des gesamten Prozesses deutlich wird.“

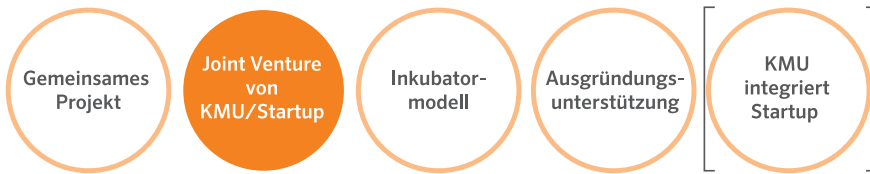
Checkliste: Worauf Sie bei einem gemeinsamen Projekt achten müssen		
	trifft zu	trifft nicht zu
Wollen beide Seiten voneinander lernen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind wechselseitige Offenheit, Respekt und das Ernstnehmen aller Beteiligten erkennbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht Interesse aneinander ohne primäre wirtschaftliche Erfolgsabsicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht die Bereitschaft, tiefe Einblicke in unternehmensinterne Prozesse zu gewähren und diese kritisch infrage zu stellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind im Vorfeld erste kostenlose Austauschgespräche erfolgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht zwischen den beiden Projektpartnern das richtige Matching hinsichtlich Kultur, Strukturen und Prozesse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bildet die projektbezogene Zusammenarbeit eine additive Ergänzung der unterschiedlichen Stärken beider Projektpartner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist eine angstfreie und veränderungsbereite Unternehmenskultur vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können alle Mitarbeiter auf Augenhöhe in dem Unternehmen mitwirken und sich austauschen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist ein Auftaktmeeting geplant, in dem die Prämissen und Regeln für die Zusammenarbeit definiert wurden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden Projekt- und Sekundärziele sowie Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 5: Checkliste „Worauf Sie bei einem gemeinsamen Projekt achten müssen“<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Eigene Darstellung.



### 3.3 JOINT VENTURE VON KMU UND STARTUP



Bei einem Joint Venture zwischen KMU und Startup handelt es sich um eine Kooperation zweier Unternehmen, die auf dem gleichen Teilmarkt aktiv sind. Beide Akteure stehen vor einem Problem, das sie nicht alleine, sondern nur durch die dauerhafte Zusammenarbeit lösen können; eine bereits fertige und anwendbare Lösung existiert nicht.

Durch diese Form der Zusammenarbeit arbeiten sie gemeinsam mit gleicher Verantwortung an der Lösung. Auch bei dieser Form der Zusammenarbeit kann das KMU von der Agilität eines Startups lernen und das Startup von der Erfahrung eines KMU. Die Erfahrungen tragen auf beiden Seiten wesentlich zur Lösung des Marktproblems bei, sodass ein erfolgreiches Joint Venture Innovationspotenzial für beide Akteure bildet und neues Marktpotenzial erschlossen werden kann.

Für diese Form der Zusammenarbeit sind ebenfalls einige Voraussetzungen zu beachten:

- Für ein Joint Venture ist die wechselseitige Bereitschaft, in die gemeinsame Arbeit zu investieren, und Offenheit für die Probleme des jeweils anderen Partners erforderlich. Dies kann in ersten Gesprächen ausgelotet werden.
- Während des Prozesses ist ebenfalls die wechselseitige Offenheit füreinander erforderlich. Ein KMU muss bereit sein, das Startup durch seine Erfahrungen zu unterstützen und gleichzeitig eine gute Fehlerkultur und die Bereitschaft zu Prototyping und Pretotyping sicherstellen, um sich selbst weiterzuentwickeln.
- Für die kritische Reflexion der jeweiligen Prozesse ist bei dieser Form der Zusammenarbeit auch ein angstfreies Umfeld in einer Unternehmenskultur notwendig, die Bereitschaft für Veränderungen unterstützt.

Auch bei dieser Form der Zusammenarbeit ist das Zusammenbringen der beiden Partner das erste To Do. Dazu können die gleichen Möglichkeiten, wie bei einem gemeinsamen Projekt zwischen KMU und Startups genutzt werden. Nachdem sich zwei Partner für ein Joint Venture gefunden haben, ist es notwendig, dass beide das Angebot des Kooperationspartners vorab kennenlernen können. Damit wird eine vertrauensvolle Basis und Verständnis für die Probleme des Partners geschaffen.

Im Rahmen eines Auftaktmeetings besteht hier die Möglichkeit, sich über das gemeinsame Ziel zu verständigen und wesentliche Regelungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu schaffen. Bei den Zielen eines Joint Ventures müssen die Verfügungsrechte in Verbindung mit den finanziellen Aspekten vertraglich geklärt werden. Dazu ist auch die Definition eines eindeutigen Prozessdesigns mit klaren Aufgaben von entscheidender Bedeutung.

Auf Basis des richtigen Matchings und klarer Prozessdefinitionen kann ein Joint Venture zwischen KMU und Startup sein Innovationspotenzial entfalten.

**Stefanie Krügl**  
Intrapreneur, Insight Innovation GmbH



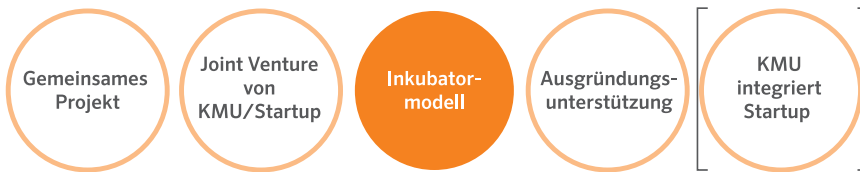
*„Die wesentliche Herausforderung bei dieser Form der Zusammenarbeit ist die Beachtung der Lösungsmöglichkeiten und deren Umsetzung.“*

Checkliste: Worauf Sie bei einem Joint Venture achten müssen		
	trifft zu	trifft nicht zu
Haben beide Akteure ein Problem, zu dem es keine fertige Lösung gibt und das sie nur durch die gemeinsame Zusammenarbeit lösen können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten beide Projektpartner mit gleicher Verantwortung an der Lösung des gemeinsamen Problems?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besitzt das Joint Venture das Potenzial, durch Innovationen neue Märkte für beide Akteure zu erschließen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die wechselseitige Bereitschaft, in die gemeinsame Arbeit zu investieren und Offenheit für den jeweils anderen sichergestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist eine angstfreie und veränderungsbereite Unternehmenskultur bei beiden Partnern vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht ein richtiges Matching, das sich durch eine vertrauensvolle Basis und Verständnis für die Probleme des Partners auszeichnet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist ein Auftaktmeeting geplant, in dem die Regeln und Ziele für die Zusammenarbeit definiert wurden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden die Verfügungsrechte und finanzielle Aspekte vertraglich geklärt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden die Aufgaben geklärt und ein eindeutiges Prozessdesign definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 6: Checkliste „Worauf Sie bei einem Joint Venture achten müssen“<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Eigene Darstellung.

### 3.4 INKUBATORMODELL ZWISCHEN KMU UND STARTUP



Bei einem Inkubatormodell hilft das KMU einem Startup in der Anfangsphase mit der Finanzierung und stellt sein Fachwissen zur Verfügung. Im Unterschied zu den beiden bisherigen Formen existiert in diesem Fall ein hierarchisches Gefälle zwischen den beiden Parteien, in dem das KMU die hierarchisch höhere Position einnimmt.

Bei dieser Form der Zusammenarbeit engagieren sich eher größere KMU, die besonderes Interesse an Innovationen haben. Gleichzeitig hilft das Konzept vor allem Startups mit Gründern ohne große Erfahrung. Sie können von der Marktmacht des KMU und dessen Vernetzung als Inkubator profitieren. Dies kann sowohl finanziell, als auch durch die Nutzung von Ressourcen wie Personal, IT und Marketing erfolgen.

Auch bei einem Inkubatormodell gelten wichtige Voraussetzungen für die Zusammenarbeit:

- Bei dem KMU ist ein Ausbildungsgedanke vorhanden. Es erfolgt kein Ideenklau beim Startup, um den eigenen Erfolg voranzutreiben.
- Ein erfolgreiches Inkubatormodell ist von der Professionalisierung und dem Prozesscharakter geprägt. In Bezug auf die Aufgaben und den damit verbundenen Herausforderungen gilt, dass das KMU als Inkubator mit seinem Know-how, seinen Investitionen und Räumlichkeiten fungiert und das Startup davon lernt.

Für ein Inkubatormodell müssen die beiden Akteure zusammenfinden. Die Verantwortung dafür liegt bei dieser Form der Zusammenarbeit beim KMU, das seine Inkubatorrolle in geeigneter Form bekannt machen muss. Sicher bieten sich da die bereits bezeichneten Möglichkeiten des Kennenlernens an, allerdings tritt das KMU hier nicht als Gast, sondern als Sponsor oder Initiator auf.

Das Entscheidende aus Sicht des KMU ist die Auswahl der richtigen Startups, deren „Reifung“ durch infrastrukturelle und Know-how -Unterstützung flankiert wird. Um von den Ergebnissen der Startup-Entwicklung zu profitieren, muss eine klare inhaltliche Strategie formuliert werden, ander Anforderungskriterien zur Prüfung der Startups abgeleitet werden.

Diese Kriterien können z.B. sein:

- Realisierbarkeit der Startup-Idee
- Marktpotenzial der Startup-Idee
- Ausbildung der Gründer
- Unternehmerwille der Gründer

Im Rahmen eines Pitch-Designs kann so schnell eine Auswahl der richtigen Startups erfolgen.

Das richtige Matching, die Unterstützung eines KMU und die Lernbereitschaft eines Startups können dazu führen, dass das Startup sein Innovationspotenzial entfalten und seine Marktposition sichern kann.

**Stephan Grabmeier**  
Innovation Evangelists GmbH



„Das hierarchische Gefälle darf keinen Einfluss auf die professionelle Zusammenarbeit haben.“

Checkliste: Worauf Sie bei einem Inkubatormodell achten müssen		
	trifft zu	trifft nicht zu
Weist das KMU ein besonderes Interesse an Innovationen des Startups auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann ein KMU Marktmacht und Netzwerke dem Startup zur Verfügung stellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stellt das KMU dem Startup Ressourcen, wie Personal, IT und Marketing zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist beim KMU ein Ausbildungsgedanke vorhanden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist sichergestellt, dass Ideenklau nicht erfolgt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist das Verhältnis zwischen KMU und Startup von Professionalität und eindeutig definierten Prozessen geprägt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich beide Parteien über das gemeinsame Ziel verständigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wurden Prozesse und Aufgaben definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist ein richtiges Matching sichergestellt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 7: Checkliste „Worauf Sie bei einem Inkubatormodell achten müssen“<sup>9</sup>

### 3.5 AUSGRÜNDUNGSUNTERSTÜTZUNG VON KMU UND STARTUP



In diesem Fall existiert in einem KMU eine Idee, die sich in dem bestehenden Unternehmenskontext nicht umsetzen lässt. Dafür wird ein Unternehmensteil, der sich mit der Umsetzung dieser Idee befassen soll, aus dem KMU ausgegliedert.

<sup>9</sup> Eigene Darstellung.

Bei dieser Ausgründung handelt es sich nicht zwingend um die Gründung eines juristisch selbstständigen Unternehmens. Vielmehr kann die Beziehung mit einem modernen Mäzenatentum verglichen werden. Das KMU fungiert als Spender von monetären und strukturellen Ressourcen, um sein Startup zu fördern und zu unterstützen, damit die Idee neue Märkte erschließt und zur Steigerung des gesamten Unternehmenswachstums beiträgt.

In diesem Fall zielen die Voraussetzungen weniger auf das Kennenlernen und die Schaffung einer vertrauensvollen Basis, sondern eher auf die prozessualen Schritte.

- Es sind auf Seiten des KMU entsprechende Ressourcen und eine gute Fehlerkultur erforderlich, die dem Startup gewährt werden.
- Das Startup benötigt vielmehr die nötige Freiheit, auch in zeitlicher Hinsicht, sowie die Unabhängigkeit zu experimentieren, sich zu entfalten und zu entwickeln.

Im Vorfeld muss sichergestellt werden, dass dem Startup die finanziellen, zeitlichen und strukturellen Möglichkeiten zur Entwicklung zur Verfügung stehen. Zu Beginn des Ausgründungsprozesses sollten sich beide Parteien über das gemeinsame Ziel verständigen, den Zweck und Auftrag klären. Dies impliziert auch eine Definition der zugrundeliegenden Prozesse sowie die Verfügbarkeit von Ressourcen. In diesem Zuge ist die Klärung der rechtlichen Basis eine wesentliche Aufgabe.

Auch hier spielt die vertragliche Regelung der Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. Insbesondere ist zu fixieren:

- Welche Unterstützung das Startup im Sinne einer Starthilfe benötigt?
- Welche Leistungsbeziehung zwischen KMU und ausgegründetem Startup besteht?
- Wie lange eine Unterstützung durch das KMU erfolgt?
- Wie die Einflussmöglichkeiten in Form von Governance Strukturen gestaltet werden soll?

Die Definition dieser Aspekte sichert in diesem Fall die Basis für die Zusammenarbeit und unterstützt das Startup darin, seine Idee und das damit verbundene Innovationspotenzial zu entfalten.

**Daniel Richter**

Intrapreneur, Insight Innovation GmbH



*„Eine Idee eines Startups, die im Unternehmenskontext eines KMU nicht umgesetzt werden kann, soll gefördert werden.“*

Checkliste: Worauf Sie bei einer Ausgründungsunterstützung achten müssen		
	trifft zu	trifft nicht zu
Existiert eine Idee, die sich im bestehenden Unternehmenskontext eines KMUs nicht umsetzen lässt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kann das KMU dem Startup als Spender mit finanziellen und strukturellen Möglichkeiten dienen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existieren bei dem KMU ausreichende Ressourcen und eine gute Fehlerkultur, um das Experimentieren des Startups zu gewähren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besitzt das Startup die nötige Freiheit, um unabhängig zu experimentieren, sich zu entfalten und sich zu entwickeln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stehen dem Startup ausreichende finanzielle, zeitliche und strukturelle Möglichkeiten zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben sich beide Parteien auf ein gemeinsames Ziel, den Zweck und die Aufgaben verständigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind zugrundeliegende Prozesse definiert worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die rechtliche Basis geklärt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 8: Checkliste „Worauf Sie bei einer Ausgründungsunterstützung achten müssen“<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Eigene Darstellung.

Gemeinsames Projekt		Joint Venture	
Vorteile für KMU	Vorteile für Startup	Vorteile für KMU	Vorteile für Startup
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wunsch, von den Stärken des Projektpartners zu lernen</li> <li>- Können in ihrer Produkt- und Prozessentwicklung innovativer werden und ihr Tempo der Marktaktivitäten erhöhen (Prozessagilität)</li> <li>- Lösungsmöglichkeiten für Probleme führen zu einem Mehrwert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wunsch, von den Stärken des Projektpartners zu lernen</li> <li>- Startups können durch die Prozesse Routine und Sicherheit gewinnen (Prozessstabilität)</li> <li>- Lösungsmöglichkeiten für Probleme führen zu einem Mehrwert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch die Zusammenarbeit können Probleme gelöst werden, zu denen keine fertigen Lösungen existieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch die Zusammenarbeit können Probleme gelöst werden, zu denen keine fertigen Lösungen existieren</li> </ul>
Inkubatormodell		Ausgründungsunterstützung	
Vorteile für KMU	Vorteile für Startup	Vorteile für KMU	Vorteile für Startup
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhalten Ideen</li> <li>- Erhält Inspiration</li> <li>- Erhalten kulturelle Störer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekommt vom KMU in der Anfangsphase finanzielle Hilfe und erhält Fachwissen</li> <li>- Insbesondere Startups mit Gründern ohne Erfahrung erhalten Hilfe</li> <li>- Profitieren von der Marktmacht und der Vernetzung des KMUs, erhalten finanzielle Unterstützung sowie Ressourcen wie Personal, IT und Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausbau der Geschäftsfelder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine Idee, die im eigentlichen Unternehmenskontext nicht umgesetzt werden könnte, wird realisiert</li> </ul>

Abb. 9: Vorteile für KMU und Startup aus den vier Formen der Zusammenarbeit<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Eigene Darstellung.

# 4. NUTZEN DER FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT

Der Vergleich der vier Formen der Zusammenarbeit zeigt abschließend, dass diese anhand von zwei Dimensionen unterschieden werden können. Neben der Intensität der Zusammenarbeit bildet der Zweck der Zusammenarbeit die zweite Dimension zur Unterscheidung. Anhand dieser beiden Dimensionen können die vier Formen wie folgt systematisiert werden:

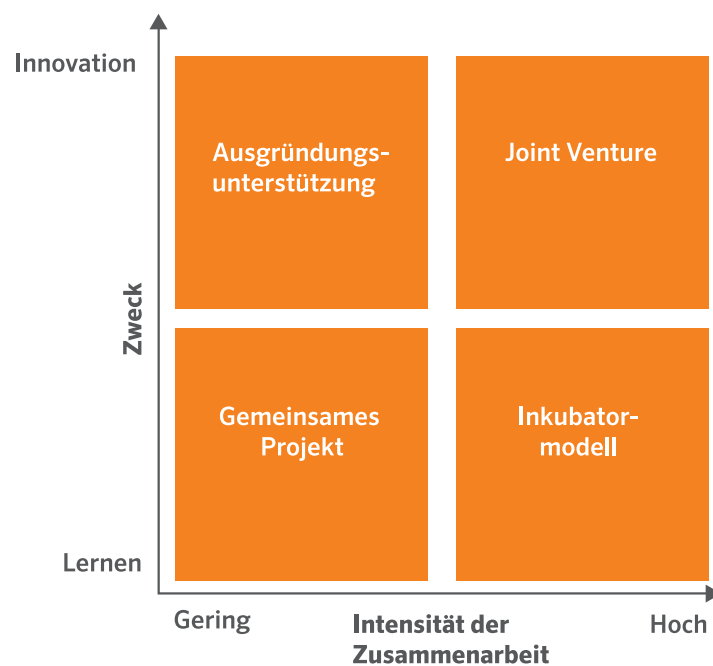


Abb. 10: Clustering der Formen der Zusammenarbeit von KMU und Startups<sup>12</sup>

Während sich der Nutzen des gemeinsamen Projekts eher auf das gemeinsame Lernen und eine überschaubare Intensität der Zusammenarbeit beschränkt, ist das Joint Venture das Modell, das den höchsten Innovationsnutzen bietet, zugleich aber die höchste Zusammenarbeitsintensität voraussetzt. Das Inkubatormodell erfordert hohe Investitionen, deren Return vor allem in Lernerfahrungen besteht. Die Ausgründungsunterstützung bietet Innovationspotenzial auf der Basis geringer Zusammenarbeitsintensität.

<sup>12</sup> Eigene Darstellung



Die dargestellten Formen der Zusammenarbeit zwischen KMU und Startups sind als Optionen betrachtet werden, die auf die jeweilige Unternehmenssituation der beiden Beteiligten übertragen werden können. Somit können nicht nur unternehmensspezifische Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, sondern die Ergebnisse können auch von KMUs gelöst und auf andere Unternehmensformen übertragen werden.

Wesentliche Voraussetzung für einen Mehrwert aus einer solchen Kooperation bildet die Bereitschaft, sich darauf einzulassen. Durch die Darstellung dieses Mehrwerts und der unterschiedlichen Möglichkeiten der Zusammenarbeit soll dieses Paper für Unternehmen einen Anstoß liefern, sich damit auseinanderzusetzen und zu prüfen, ob eine solche Kooperation auch in ihrem Unternehmen möglich ist.

# DGFP-EXPERTENGRUPPEN

In den DGFP-Expertengruppen oder -Workshops wirken Experten aus Unternehmen und Hochschulen mit. Sie beschäftigen sich bereits seit vielen Jahren mit Themen des Personalmanagements entweder als Personaler im Unternehmen, als Unternehmensberater oder als Dozent an einer Hoch-/Fachhochschule.

Die Erarbeitung der Themen erfolgt durch moderierte Gruppendiskussionen, die durch Impulse und Unternehmensbeispiele angereichert werden. Ziel ist es, auf der Basis der Erfahrungen das jeweilige Thema konzeptionell zu erfassen und Handlungshilfen in Form von Checklisten etc. abzuleiten.

In konstruktiven Round Tables werden bestehende Themen des Personalmanagements neu bearbeitet und aktualisiert sowie Trends neu erschlossen. Ziel aller Aktivitäten ist es, für die Praxis Handlungshilfen zu erarbeiten. Diese werden in der DGFP-Buchreihe PraxisEdition, in den DGFP-PraxisPapieren oder als Artikel in Fachzeitschriften veröffentlicht.

# DIE AUTOREN



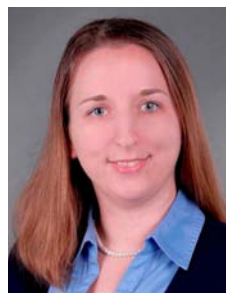
**Dr. Sascha Armutat**  
Leiter Strategie,  
Forschung und Politik,  
DGFP e. V.



**Daniel Richter**  
Geschäftsführer  
Insight Innovation GmbH



**Stephan Grabmeier**  
Geschäftsführer,  
Innovation Evangelists GmbH



**Bianca Skottki**  
Referentin  
Projektmanagement  
DGFP e.V.



**Stefanie Krügl**  
Partner  
Insight Innovation GmbH

Die Mitglieder des Expertenkreises haben gemeinsam dieses PraxisPapier erarbeitet. Wir danken allen Beteiligten für die inspirierende Zusammenarbeit.

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abb. 1: Typen von Unternehmensgründungen	8
Abb. 2: Die Top 10 innovativer Startups 2014	9
Abb. 3: Die Top 10 disruptiver Startups	10
Abb. 4: Formen der Zusammenarbeit zwischen KMU und Startups	11
Abb. 5: Checkliste „Worauf Sie bei einem gemeinsamen Projekt achten müssen“	14
Abb. 6: Checkliste „Worauf Sie bei einem Joint Venture achten müssen“	16
Abb. 7: Checkliste „Worauf Sie bei einem Inkubatormodell achten müssen“	18
Abb. 8: Checkliste „Worauf Sie bei einer Ausgründungsunterstützung achten müssen“	20
Abb. 9: Vorteile für KMU und Startups aus den vier Formen der Zusammenarbeit	21
Abb. 10: Clustering der Formen der Zusammenarbeit von KMU und Startups	22

---

## LITERATURVERZEICHNIS

---

BVDS (2013): Deutscher Startup Monitor 2013, verfügbar unter: <https://deustchestartups.org/wp-content/uploads/2013/07/DeutscherStartupMonitor2013.pdf> (Stand 10.10.2014).

IfM Bonn (2014a): KMU in Deutschland gemäß der KMU-Definition des IfM Bonn, verfügbar unter: [http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/unternehmensbestand/dokumente/KMU-D\\_2004-2014\\_ifM-Def.pdf](http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/unternehmensbestand/dokumente/KMU-D_2004-2014_ifM-Def.pdf) (Stand 10.10.2014).

IfM Bonn (2014b): Mittelstand im Überblick, verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittel->

[stand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0](#) (Stand 10.10.2014).

IfM Bonn (2014c): KMU-Definition der Europäischen Kommission, verfügbar unter: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-kmu-der-eu-kommission/> (Stand 10.10.2014).

Inc. (2014): The 10 Most Innovative Startups of 2014, verfügbar unter: <http://www.inc.com/rebecca-borison/most-innovative-startups-2014.html> (Stand 13.08.2015).

Shonell, A. (2012): The 11 Most Disruptive Startups, verfügbar unter: <http://www.businessinsider.com/disruptive-startups-2012-7?op=1&IR=T> (Stand 13.08.2015).

## GERNE FÜR SIE DA: DAS TEAM DER DGFP

### Sie haben Fragen zu diesem PraxisPapier?

#### **AKADEMIE**

Jörg Schäfer  
Leiter DGFP-Akademie  
Fon +49 211 5978-140  
schaefer@dgfp.de

#### **FACHLICHER ANSPRECHPARTNER**

Dr. Sascha Armutat  
Leiter Strategie, Forschung und Politik  
Fon +49 211 5978-124  
armutat@dgfp.de

#### **IHRE REGIONALEN ANSPRECHPARTNER**

##### **Regionalstelle Berlin**

Katrin Klinke  
Atrium Friedrichstraße  
Friedrichstraße 60  
10117 Berlin  
Fon +49 30 2091699-0  
berlin@dgfp.de

##### **Regionalstelle Düsseldorf**

Annett Mrokwa  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf  
Fon +49 211 5978-110  
duesseldorf@dgfp.de

##### **Regionalstelle**

##### **Frankfurt am Main**

Petra Esch  
Platz der Einheit 1  
60327 Frankfurt am Main  
Fon +49 69 66690-91  
frankfurt@dgfp.de

##### **Regionalstelle Hamburg**

Jessica Jarzembski  
Stadthausbrücke 1-3  
Fleethof  
20355 Hamburg  
Fon +49 40 378519-0  
hamburg@dgfp.de

##### **Regionalstelle Leipzig**

Annett Mrokwa  
Nikolaistraße 39-45  
04109 Leipzig  
Fon +49 341 901296-0  
leipzig@dgfp.de

##### **Regionalstelle München**

Gabriele Wenzler  
Rosenkavalierplatz 18  
81925 München  
Fon +49 89 9110-18  
muenchen@dgfp.de

##### **Regionalstelle Stuttgart**

Regine Neuschwander  
Theodor-Heuss-Str. 10  
70174 Stuttgart  
Fon +49 711 250330-0  
stuttgart@dgfp.de

## IMPRESSUM

### Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere

#### Herausgeber

#### Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Leiter Strategie, Forschung und Politik  
Dr. Sascha Armutat  
Fon +49 211 5978-124  
Fax +49 211 5978-29124  
E-Mail [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

#### Druck

Power Printing, Neuss

#### Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.

**ISSN-Online 1613-2785**

**ISSN-Print 2363-5584**