

# TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN 01|22

## GEMEINSAM STARK: NETZWERKPARTNERSCHAFTEN MIT MEHRWERT



Steinbeis

---

## STEINBEIS: PLATTFORM FÜR ERFOLG

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen.

Über unsere Plattform wurden bereits über

**2.000 UNTERNEHMEN**

gegründet.

Entstanden ist ein Verbund aus mehr als **6.000 EXPERTEN**

in rund **1.100 UNTERNEHMEN**, die jährlich mit mehr als

**10.000 KUNDEN** Projekte durchführen.

So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

Und unser Verbund wächst stetig: Infos und Kontaktdaten unserer aktuell gegründeten Unternehmen finden Sie unter

→ **STEINBEIS.DE/AKTUELLES**

---

## WIR HALTEN SIE AUF DEM LAUFENDEN

→ **TRANSFERMAGAZIN.STEINBEIS.DE**

Das Steinbeis Transfer-Magazin liefert Einblicke in spannende Success Stories aus dem Steinbeis-Verbund. Sie möchten informiert werden, wenn unser Online-Magazin erscheint?

Hier geht's zu unserem Online-Verteiler:

→ **STEINBEIS.DE/ONLINEVERTEILER**



facebook.com/Steinbeisverbund



twitter.com/SteinbeisGlobal



instagram.com/steinbeisverbund



vimeo.com/Steinbeis



youtube.com/c/steinbeisverbund

---

## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

die Welt ist im Umbruch und die Digitalisierung ist der Einstieg in einen Transformationsprozess, der durch das Zusammenspiel von mehreren digitalen Technologien erst ermöglicht wird. Aus technischer Sicht steht Transformation für Umwandlung, im ökonomischen Sinn eher für Veränderung. Sie symbolisiert eine Welt, in der sich die Paradigmen und Leitlinien, nach denen wir bislang sehr erfolgreich navigiert haben, verändern.

Somit passen unsere bislang eingesetzten und bewährten Navigationsinstrumente nicht mehr zur nun existierenden Landschaft: Baden-Württemberg zeichnete sich als das Land der Tüftler aus. In weiten Teilen der Wirtschaft ist eine „Wir-können-und-machen-alles-selbst“-Geisteshaltung etabliert. Diese Einstellung war ein Erfolgsgarant der wirtschaftlichen Prosperität in den letzten Jahrzehnten und brachte, gepaart mit einer gewissen Beharrlichkeit und Fleiß, zahlreiche Weltmarktführer in Südwestdeutschland und eine sehr mittelständisch geprägte, erfolgreiche Wirtschaft hervor.

Die Konvergenz der Technologien, die schnelleren Innovationszyklen und die sich dynamisch verändernden Randbedingungen wie das Finden von Antworten auf den Klimawandel führen zu einer erhöhten Komplexität in den Prozessen rund um das Thema Innovation und Weiterentwicklung in den Unternehmen. Individuen und einzelne Organisationen mit ihrem bewährten Organisationswissen und etablierten Strukturen sind immer weniger in der Lage schnelle (und vor allem passende) Antworten auf diese neuen und komplexen Fragestellungen zu geben. Wo in weiten Teilen der Politik dem komplexen Thema mit Trivialisierung begegnet werden kann, ist dies in den mittelständischen Unternehmen in der Regel kein gangbarer Weg: Auswirkungen schwerwiegender Fehlentscheidungen können zumindest in mittelständischen und kleineren Unternehmen nicht sozialisiert werden.

Ein Ansatz, um der Komplexität in diesem dynamischen Veränderungsumfeld zu begegnen, ist eine Kooperationskultur, verbunden mit der [Selbst-]Erkenntnis, dass gemeinsam in stetig sich verändernden Konstellationen Neues erschaffen werden kann. Das stetige Zusammenbringen von neuen, unterschiedlichen Kompetenzen, die Bereitschaft, etablierte Verhaltensmuster und bewährte Lösungsansätze abzulegen und Neues im Verbund zu schaffen, werden die „Wir-können-alles-selbst“-Kultur weiterentwickeln. Derartige Veränderungsprozesse führen zu Ängsten, Widerständen, aber auch zu neuen Chancen und Möglichkeiten. Neben der Fachkompetenz der einzelnen Mitarbeitenden in den Unternehmen wird es noch wichtiger werden, die verschiedenen Individuen mit ihren Kompetenzen fokussiert auf die jeweiligen Herausforderungen einzusetzen sowie Teams zu bilden, die auch über Unternehmensgrenzen hinweg schnell und agil neue Wertschöpfungsnetzwerke aufbauen und umsetzen können. Dies stellt unsere mittelständisch geprägte Wirtschaft vor einen erheblichen Veränderungsbedarf und erfordert einen ganzheitlichen Veränderungsprozess hin zu offenerem Agieren in Wertschöpfungsnetzwerken.

Die aktuelle TRANSFER mit dem Schwerpunkt „Gemeinsam stark: Netzwerkpartnerschaften mit Mehrwert“ liefert hierzu Anregungen und Impulse. Es gibt viel zu tun – packen wir’s an, aber bitte nicht vergessen: Keine Veränderung ohne Selbstveränderung!

Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten!

Ihr



Jürgen Jähnert

---

DR.-ING. JÜRGEN JÄHNERT  
juergen.jaehnert@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer bwcon GmbH und bwcon research gGmbH (Stuttgart)  
www.steinbeis.de/su/1838 | www.bwcon.de

Dr.-Ing. Jürgen Jähnert ist Geschäftsführer der bwcon GmbH und bwcon research gGmbH im Steinbeis-Verbund. Die beiden Unternehmen verstehen sich als Dienstleister, die Unternehmen beim digitalen Transformationsprozess durch das Management von Ideen, bei der Gestaltung neuer Geschäftsmodelle und bei der Flexibilisierung der Innovationsprozesse Unterstützung anbieten.



## 03 EDITORIAL

## FOKUS

### 08 EIN NETZWERK FÜR MEHR INNOVATION UND INTERNATIONALISIERUNG

Als Partner im Enterprise Europe Network unterstützt  
das Steinbeis Europa Zentrum KMU

### 11 DIE BALANCE AUS GEBEN UND NEHMEN: ERFOLG IM NETZWERK

Steinbeis-Expertinnen geben Impulse, um Potenziale von  
Netzwerken gewinnbringend zu nutzen

### 14 MIT START (K)UP. RAVENSBURG DIE GRÜNDUNGS- UND INNOVATIONSKULTUR FÖRDERN

Eine Netzwerk- und Unterstützungsplattform für Jungunternehmer,  
Existenzgründer und Spin-offs

### 16 „RAUMFAHRT VERBINDET“

Im Gespräch mit Steinbeis-Unternehmer und Raumfahrtexperte  
Professor Dr.-Ing. Felix Huber

### 18 MIT STEINBEIS-UNTERSTÜTZUNG AUF DEM WEG ZUR GRÖßTEN KMU-KREDITPLATTFORM EUROPAS

Die Taylor AG und Steinbeis – gemeinsam zum Erfolg

### 20 „ES GEHT UM INNOVATION DURCH PARTIZIPATION“

Im Gespräch mit Professor Dr. Daniel Buhr und  
Professor Dr. Udo Weimar, Steinbeis-Unternehmer am  
Steinbeis-Transferzentrum Soziale und Technische Innovation

### 22 „NETZWERKE BEDEUTEN VERTRAUEN“

Im Gespräch mit Steinbeis-Unternehmer Wolfgang Müller

### 24 NACHHALTIGERES WOHNEN DANK DER SMART MIETER CHALLENGE

Das Ferdinand-Steinbeis-Institut Heilbronn geht im Netzwerk  
energiebewusstes Wohnen an

### 27 „IMMER WIEDER INS NETZWERK REINHÖREN UND SICH WEITERENTWICKELN“

Im Gespräch mit Alexandra Rudl, Geschäftsführerin  
der bwcon GmbH

### 30 ÜBER DIE INNOVATIONSKRAFT VON DISRUPTIVEN NETZWERKEN

Wie der Steinbeis-Verbund von Disruption profitieren kann



34



42

---

## QUERSCHNITT

34

### **MIT NUTZUNGSERFAHRUNGEN NUTZEN STIFTEN**

Forschungsteam der Steinbeis-Hochschule  
nimmt ein Potenzialanalyse-Tool  
unter die Lupe

36

### **MINIMIZE – „TECHNISCHE AUGEN“ WEITERGEDACHT**

Wie Bildverarbeitungs-Know-how einen Mehrwert  
für Industrie und Biomedizin bieten kann

39

### **DER SPAGAT ZWISCHEN VISIONEN UND REALEN RAHMENBEDINGUNGEN**

Im Gespräch mit der Steinbeis-Beraterin Rita Strassburg

42

### **INNOCHECK-BW: WELCHES EU-FÖRDERMITTEL PASST ZU MEINEM VORHABEN?**

Das Steinbeis Europa Zentrum bietet ein  
Förderberatungsportal für KMU

44

### **AUS DEM ALLTAG VON KONZERNVORSTÄNDEN**

Im Gespräch mit Vorstandsberater  
und Steinbeis-Unternehmer Winfried Küppers

46

## NEUERSCHEINUNGEN IN DER STEINBEIS-EDITION

50

### VORSCHAU & TERMINE

51

### IMPRESSUM

---

# GEMEINSAM STARK: NETZWERKPARTNERSCHAFTEN MIT MEHRWERT





**NETZWERKE** sind heute mehr denn je essenziell, im **PRIVATEN** wie auch im **BERUFLICHEN**. Denn in der **GLOBALEN FLUT** von Informationen wird bewertetetes Wissen immer wertvoller: Netzwerke liefern solches **WISSEN**, sie basieren auf einem Vertrauensraum als Grundlage für die **ZUSAMMENARBEIT** ihrer Mitglieder. In dieser Ausgabe des Steinbeis Transfer-Magazins gehen wir der Frage nach, welche weiteren **RAHMENBEDINGUNGEN** erfüllt sein müssen, damit ein Netzwerk **ERFOLGREICH** wird und Kooperationspartner davon profitieren können. Steinbeis-Experten teilen ihre **ERFAHRUNGEN** mit einer breiten Palette an unterschiedlichen Netzwerken: Sei es im Innovationsbereich, bei der Gründung oder Internationalisierung von Unternehmen, in der Raumfahrt oder auch im sozialen Bereich.



# EIN NETZWERK FÜR MEHR INNOVATION UND INTERNATIONALISIERUNG

ALS PARTNER IM ENTERPRISE EUROPE NETWORK UNTERSTÜTZT  
DAS STEINBEIS EUROPA ZENTRUM KMU

Gut vernetzt mit internationalen Partnern berät das Steinbeis Europa Zentrum in Sachen Innovation, Internationalisierung, EU-Antragstellung und Finanzierung sowie beim Zugang zu neuen Märkten. Als langjähriges Mitglied im Enterprise Europe Network, dem weltweit größten Netzwerk für Internationalisierung und Technologietransfer, unterstützt das Steinbeis-Team gemeinsam mit den über 600 Partnern aus 60 Ländern insbesondere KMU bei der Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und ihres Innovationspotenzials in Europa.



↑ Die Jahreskonferenz des Netzwerks fand 2021 in Stuttgart live vor Ort und digital statt.



↑ Das Steinbeis Europa Zentrum hat das Projekt „SolarSteam-CL“ der Industrial Solar begleitet.

Das Enterprise Europe Network trägt zu den Zielen des „Single Market“-Programms der EU bei, indem es die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der KMU in Europa verbessert und den Unternehmergeist fördert. Dies soll insbesondere durch folgende unterstützten Maßnahmen erreicht werden:

- **Verbesserung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit von KMU**
- **Maßnahmen zur Digitalisierung und für eine größere Widerstandsfähigkeit gegenüber „Schocks“**

- **Stärkung von Innovationen und Innovationsprozessen**
- **Erleichterung des Zugangs zum Binnenmarkt und zu Märkten in Drittländern**
- **Verstärkte Zusammenarbeit mit – und gegebenenfalls Integration in – lokalen, regionalen, nationalen und europäischen Clustern und industriellen Ökosystemen sowie globalen Wertschöpfungsketten**

Die Europäische Kommission sieht in diesem Netz einen unverzichtbaren und einzigartigen „europäischen Arm“ für

KMU und Stakeholder in Europa. Als eines der wichtigsten regionalen und nationalen Unternehmensfördersysteme treibt es die Förderangebote und die umfassende nationale und regionale Politik voran. Es bietet einen klaren europäischen Mehrwert und stellt Dienstleistungen bereit, die den Kunden helfen, zu wachsen und wettbewerbsfähiger zu werden.

#### NACHHALTIGKEITSDIENSTE FÜR KMU

In Zukunft spielt das Netzwerk eine entscheidende Rolle dabei, alle Arten

von KMU mithilfe spezieller Nachhaltigkeitsberater bei ihrem Übergang zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen zu unterstützen. Das Netzwerk treibt auch die Digitalisierung in Unternehmen voran, indem es ihnen hilft, ihre Geschäftsprozesse anzupassen, digitale Technologien zu nutzen und neue Produkte und Dienstleistungen mit digitalen Mitteln zu entwickeln – und zwar in Zusammenarbeit mit anderen relevanten Netzwerken auf europäischer Ebene. Vor allem wird die neue Fokussierung des Netzwerks dazu beitragen, dass KMU widerstandsfähiger werden, sich vollständig von der COVID-19-Krise erholen und gestärkt daraus hervorgehen.

### ENTERPRISE EUROPE NETWORK ZU GAST IN STUTTGART

Groß war im Herbst 2021 die Freude darüber, die Netzwerkkollegen in Präsenz auf der Enterprise Europe Network Annual Conference in Stuttgart wiederzusehen. Vor Ort trafen sich rund 70 Netzwerkpartner sowie Vertreter von europäischen Institutionen und Organisationen. Über den Livestream der Kon-

ferenz schalteten sich zusätzlich mehrere hundert Teilnehmende zu.

### STEINBEIS EUROPA ZENTRUM BEGLEITET FREIBURGER ERFOLGSPROJEKT

Bei dem Event präsentierte das Steinbeis Europa Zentrum die erfolgreiche Geschichte des Unternehmens Industrial Solar aus Freiburg. Industrial Solar erhielt für seine Idee „SolarSteam-CL“ eine EU-Förderung von 60.000 Euro. Mit dieser Fördersumme führt das Unternehmen eine Wirtschaftlichkeitsberechnung für die Umsetzung von Solardampfprojekten in Chile im Rahmen eines Wärmecontracting-Modells durch. SolarSteam-CL hat eine Laufzeit von sechs Monaten und wird in Zusammenarbeit mit Ingenieria InPower SpA verschiedene Perspektiven bewerten, darunter Marktpotenzial, Technologieanpassung, Einhaltung von Rechtsvorschriften und Kostensenkung durch lokale Beschaffung. Im Vorfeld hatte das Steinbeis Europa Zentrum einen Unternehmenskompetenzcheck durchgeführt, um die Kompetenzen, Stärken und Schwächen

**Einen Einblick in das Projekt  
gibt es in diesem Video:**



<https://youtu.be/znt5jo2q8qQ>

des Unternehmens zu identifizieren. Auf dieser Basis entstanden auf das Unternehmen maßgeschneiderte Handlungsoptionen im Hinblick auf Finanzierungsmöglichkeiten und internationale Partnerschaften. Des Weiteren wurden mehrfach Technologieprofile von Industrial Solar im Enterprise Europe Network verbreitet, woraus sich viele Interessensbekundungen ergaben.

## EU-FÖRDERUNG FÜR WEITERE 3,5 JAHRE

Bereits seit 2008 ist das Steinbeis Europa Zentrum Partner im Enterprise Europe Network, im Jahr 2022 geht diese Partnerschaft in eine neue Runde bis Sommer 2025: Bei der Ausschreibung der EU hatte sich das Steinbeis-Team gemeinsam mit dem baden-württembergischen Konsortium unter der Leitung von Handwerk International Baden-Württemberg erneut beteiligt und den Zuschlag erhalten.

Mehr Informationen über das Netzwerk finden Sie hier:



<https://youtu.be/JTlT4Ev5Qpg>

### ALEXANDRA FEZER

[alexandra.fezer@steinbeis.de](mailto:alexandra.fezer@steinbeis.de) (Autorin)



Senior Project Manager  
Steinbeis Europa Zentrum  
Steinbeis 2i GmbH  
(Stuttgart/Karlsruhe)

[www.steinbeis.de/su/2017](http://www.steinbeis.de/su/2017)  
[www.steinbeis-europa.de](http://www.steinbeis-europa.de)

# DIE BALANCE AUS GEBEN UND NEHMEN: ERFOLG IM NETZWERK

STEINBEIS-EXPERTINNEN GEBEN IMPULSE, UM POTENZIALE VON NETZWERKEN  
GEWINNBRINGEND ZU NUTZEN

Wir agieren zunehmend in einer Arbeitswelt und Gesellschaft, die von großer Komplexität geprägt sind. Nachhaltige und fundierte Entscheidungen werden immer häufiger nicht mehr allein, sondern gemeinsam, im Verbund getroffen. Die Digitalisierung mit der ständig wachsenden Dichte und Geschwindigkeit von Datenströmen erhöht den Leistungs- und Konkurrenzdruck zusätzlich. Doch wie können wir diesen Herausforderungen entgegentreten, ohne uns dabei selbst zu verlieren, besser noch, um sie als Chancen zu gestalten? Die beiden Steinbeis-Expertinnen Hanna Schäfer und Beate Wittkopp setzen dabei auf ein starkes Netzwerk: Denn dessen Beziehungsgeflecht hilft, Komplexität aufzulösen und besonders herausfordernde und unübersichtliche Projekte effektiv zu bewältigen. Früher oder später stellt sich aber die Frage, wie weit die Partizipation im eigenen Netzwerk gehen sollte. Hanna Schäfer und Beate Wittkopp haben für die TRANSFER vier Impulse aus ihrer Praxis gesammelt, die helfen können, die richtige Rolle zu finden, Netzwerke besser zu nutzen und Beziehungspotenziale auszuschöpfen.



Die gute Nachricht ist, jeder von uns hat es: ein Netzwerk aus Freunden, Kollegen, Bekannten, Familie mit deren einzigartigen und vielfältigen Fähigkeiten und Expertisen. Wir agieren täglich darin und erweitern es kontinuierlich. Obwohl dieses Beziehungsgeflecht ein enormes Unterstützungspotenzial birgt, wird es oftmals nicht ausreichend und nachhaltig gepflegt. Denn neben dem regelmäßigen Kontakt mit dem Netzwerk ist insbesondere der Aufbau eines fundierten Überblicks über das Wissen dieser Kontakte, deren spezifische Ressourcen sowie Fertigkeiten notwendig. Der französische Soziologe Pierre Bourdieu spricht hier von „sozialem Kapital“, also die Summe aller Ressourcen, die aus der Zugehörigkeit zu einem Beziehungsnetzwerk des „gegenseitigen Kennens und Anerkennens“ resultieren.

Es kann ganz unterschiedliche Keimzellen für ein gutes Netzwerk geben, Kern ist hierbei aber immer der Beziehungsaufbau mit Empathie und Aufgeschlossenheit. Das impliziert einen respektvollen und wertschätzenden Umgang. Die Fähigkeit auf das Gegenüber einzugehen, die Bereitschaft Wissen auszutauschen und das ehrliche Interesse bauen Vertrauen auf. Und Vertrauen wiederum ist der Nährstoff für nachhaltige Beziehungen. Funktionierende Beziehungsgeflechte sind engmaschige Netze, in denen spannende Ideen, überraschende Lösungen, Inspirationen und vor allem viel Unterstützung und Erfahrung zusammenkommen und wachsen.

### IMPULS 1: MINDSET

Jedes erfolgreiche Vernetzen startet mit der richtigen mentalen Einstellung: Offenheit für Neues, für ungewohnte Umgebungen, neue Themen und unbekannte Menschen mit der Bereitschaft zum Lernen und Sich-Zeigen. Während die Teilnehmer an Präsenz-Events diesen „Sich-Einstellen-auf“-Prozess ganz automatisch durchlaufen, machen es die

virtuellen Veranstaltungen den Teilnehmern sehr einfach, in ihrer eigenen Komfortzone zu bleiben und die angebotenen Netzwerkmöglichkeiten nicht zu nutzen.

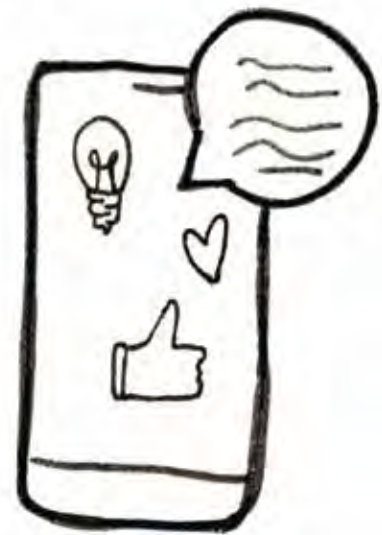


Hier sind die Event-Organisatoren gefragt, denn mit einer guten Vorbereitung und Kommunikation für alle Beteiligten kann man den „Sich-Einstellen-auf“-Prozess anregen und auf diese Weise das richtige Mindset schaffen. Das können zum Beispiel kleine Impulse, wie zwei oder drei Eisbrecher-Fragen sein, die etwas über den Kontext der Gruppe aussagen, Emotionalität und Zugehörigkeit erzeugen und beim Ankommen helfen. Oder ein kurzes Begrüßungsvideo, das den Teilnehmer direkt virtuell abholt, einige praktische Informationen vermittelt und die Interaktions- und Netzwerkmöglichkeiten in den Fokus stellt. Und umgekehrt müssen sich die Teilnehmer bewusst für die Teilnahme entscheiden und im Vorfeld mit den Angeboten befassen und die Kontaktpunkte nutzen. So ab-

geholt, sind dann alle gleichermaßen bereit, die Netzwerkpotenziale von (digitalen) Veranstaltungen gewinnbringend zu nutzen.

### IMPULS 2: DIGITALISIERUNG ALS CHANCE

Die Zeit der Pandemie hat deutlich gezeigt, welche Potenziale die Digitalisierung für unsere Netzwerkaktivitäten birgt: Sie erweitert unsere Möglichkeiten Verbindungen zu pflegen und erleichtert die Vernetzung, vor allem in der global agierenden Welt. Auch unter dem Aspekt der Partizipation und Inklusion eröffnen sich damit neue Perspektiven, denn die Teilnahme ist unabhängig von den Mobilitätsmöglichkeiten. Für die Teilnahme an virtuellen Treffen ist keine reale Anreise mehr erforderlich, das Angebot kann leichter genutzt werden und die Reichweite der Veranstaltung signifikant erhöht werden. Dazu kommt die Vielfalt an Kanälen und Werkzeugen, die die Kommunikationsmöglichkeiten unterstützen und multiplizieren.



Die Digitalisierung vergrößert damit die Möglichkeiten zum schnellen Netzaufbau merklich und verankert unsere Aktivitäten in der virtuellen Welt. Über zeitliche und örtliche Distanzen und zunehmend auch über fachliche und kultu-

relle Grenzen hinweg können Menschen ohne großen Aufwand miteinander in Kontakt kommen und bleiben. Entsprechend kann auch im eigenen Netzwerk der Transfer entscheidend beschleunigt und verdichtet werden, zwischen Branchen, Fachbereichen, Unternehmen, der Wissenschaft, aber auch privaten Kontakten.

### IMPULS 3: TAUSCHGESCHÄFTE

Quid pro quo: Diese lateinische Redewendung bezeichnet das Prinzip, nach dem eine Person, die etwas gibt, eine angemessene Gegenleistung dafür erhält. Im Deutschen würden wir dazu „ein Geben und Nehmen“ sagen. Zugegeben, es hört sich wirklich sehr berechnend an, Dinge nur in Erwartung einer Gegenleistung zu tun, nichtsdestotrotz birgt dies gleichzeitig ein großes Potenzial für die Bildung von Netzwerken. Denn wenn wir dieses Tauschgeschäft nachhaltig betreiben, bauen wir ein breites Netzwerk an Unterstützern auf, die sich gerne gegenseitig helfen, Erfahrungen und Gefallen austauschen, die gleichermaßen geben und nehmen. Und nein, das ist weder berechnend noch egoistisch, das ist effektiv und motiviert, denn Großzügigkeit und das Einräumen von Vorteilen schaffen das Vertrauen für ein nachhaltiges Netzwerk.



Dabei sollten wir bei uns selbst anfangen und uns die Frage stellen: „Was kann ich geben?“, „Wie kann ich anderen einen Vorteil verschaffen?“. Der Ausgangspunkt ist also das Geben. Und wenn ich dann an den Punkt komme, an

dem ich Unterstützung benötige, darf ich ohne schlechtes Gewissen in meinem Netzwerk danach fragen. Denn dort sind dann viele Menschen, die gewillt und bereit sind mir zu helfen, vielleicht auch schon als Gegenleistung für einen Gefallen, den ich geleistet habe. Denn die Kunst ist die Balance aus Geben und Nehmen. Ein schönes Beispiel, wie diese Thematik in der Praxis bereits sehr strukturiert umgesetzt wird, ist „Reverse Mentoring“, bei dem der Dialog zwischen zwei Menschen in den Dimensionen der Diversität gesucht wird (im klassischen Sinne zwischen Alt und Jung). Auch bei virtuellen Netzwerkveranstaltungen kann ein immaterielles und wertvolles Tauschgeschäft mit nachhaltigem Netzwerkeffekt entstehen.

### IMPULS 4: KRÄFTE BÜNDELN

Wachstum braucht den Diskurs. Das gilt in der persönlichen wie auch in der beruflichen Entwicklung. Je vielfältiger die Gruppe beziehungsweise das Netzwerk in diesem Diskurs ist, umso vielfältiger sind auch die Perspektiven, Erfahrungen, Kompetenzen und die Impulse zur Orientierung und Weiterentwicklung. Schon der reine Austausch ist wertvoll und gibt Mut und Motivation über die eigene Einzelwahrnehmung hinaus. Diese Anstöße im Sinne von neuen Informationen und Learnings sowie Feedback aus dem Netzwerk können enorm anregen, die eigenen Schwächen und Stärken, die eigenen Werte und Prioritäten zu erkennen und einzuordnen. Erst im Bewusstsein dieser persönlichen Positionierung

und Wirksamkeit werden individuelle Entfaltung und ein erfüllendes Engagement überhaupt möglich. Eine Gruppe, die in diesem Sinne gemeinsam lernt, baut immer mehr Stärken und Durchhaltevermögen für alle Beteiligten auf und erzielt eine größere Wirkung als in der reinen Summe der Einzelnen. Empfehlungen und Erfahrungen können geteilt, aber auch verteilt und vermehrt werden. Es entsteht ein nachhaltiger Lern- und Entwicklungsraum.



Ein gelungenes Beispiel sind die sogenannten WOL-Zirkel: Nach der Methode „working out loud“ von John Stepper gibt es hier zahlreiche vielfältige, sowohl reale als auch virtuelle Gruppen, die über mehrere Monate entlang einer systematischen Agenda in regelmäßigen Treffen gemeinsam lernen. Mit qualifiziertem Feedback unterstützen sich die Teilnehmer darin, langfristige Beziehungen zu schaffen, konstruktiv Wissen zu teilen, sich und die eigene Arbeit sichtbar zu machen, zielgerichtet zu agieren und sich auf Neues einzulassen. Diese Methode ist unternehmensübergreifend zu einem bewährten Element in der Transformation unserer Arbeitswelt geworden.

#### HANNA SCHÄFER

hanna.schaefer@steinbeis.de (Autorin)



Events & Communication Manager  
Steinbeis Europa Zentrum  
Steinbeis Zi GmbH (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2017  
www.steinbeis-europa.de

#### BEATE WITTKOPP

beate.wittkopp@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin  
Steinbeis-Transferzentrum  
TransferWerk-BW (Schönaich)

www.steinbeis.de/su/1755  
www.transferwerk-bw.de

# MIT START (K)UP. RAVENSBURG DIE GRÜNDUNGS- UND INNOVATIONSKULTUR FÖRDERN

EINE NETZWERK- UND UNTERSTÜTZUNGSPLATTFORM FÜR JUNGUNTERNEHMER,  
EXISTENZGRÜNDER UND SPIN-OFFS

Neue Technologien in Verbindung mit unternehmerischer Umsetzungskraft sind seit jeher Treiber für Innovation. Neuartig ist jedoch die Dynamik, die durch die äußerst schnelle Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien eingesetzt hat. Sie ist die Basis für eine fortschreitende Digitalisierung von Prozessen, Systemen sowie Produkten in vielen Bereichen des Wirtschafts- und Privatlebens. Das hebt die Potenziale vieler Branchen und Sektoren und lässt gänzlich neue Industrien, Geschäftsmodelle und Produkte entstehen. Spezifische Angebote der etablierten und regional ansässigen Unternehmen sowie von Hochschulen, Wirtschaftsförderungseinrichtungen oder Technologienetzwerken unterstützen dabei den Start in die Selbstständigkeit. Eines dieser Angebote ist die von Steinbeis mitgetragene Initiative Start (k)up. Ravensburg, die ein innovations- und gründerfreundliches Umfeld vor Ort in der Wirtschaftsregion schaffen möchte.

Start (k)up. ist eine gemeinsame Initiative der PRISMA Unternehmensgruppe, der Stiftung Liebenau, von Steinbeis, der Wirtschaftsförderung des Landkreises Ravensburg, der Hochschule Ravensburg-Weingarten, der Stadt Ravensburg sowie von bwcon und versteht sich als inhaltliche Netzwerk- und Unterstützungsplattform für Jungunternehmer, Existenzgründer und Spin-offs, aber auch für Studierende, KMU sowie Großunternehmen und Leitbetriebe der Wirtschaftsregion Bodensee, Oberschwaben





und Allgäu. Auch die interessierte Bevölkerung soll damit erreicht werden.

Ziel der Initiative ist es, durch themenbezogene Impulse, Aktivitäten und Hilfestellungen ein gründungsfreundliches Umfeld in der Region zu schaffen sowie junge und etablierte Unternehmen miteinander zu vernetzen und zielgerichtet Förderinstrumente bereitzustellen. Zu den Förderinhalten der Netzwerkinitiative zählen unter anderem Workshops und Coachingleistungen, PR- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Netzwerkveranstaltungen zu unterschiedlichen Themenfeldern im Technologie- und Innovationsbereich sowie im Gesundheits- und Sozialwesen mit entsprechenden Fortbildungsprogrammen.

## DER MENSCH STEHT IM MITTELPUNKT

Ein entscheidender Schlüsselfaktor sind die Menschen und ihre Potenziale sowie die aktive Förderung einer Gründungs- und Innovationskultur. Die Fachkräfte

von heute und morgen ermöglichen es den Unternehmen, neuen Realitäten in Wirtschaft und Gesellschaft mit Kreativität und Innovationskraft zu begegnen und zu einem aktiven Treiber des digitalen Zeitalters zu werden.

Als multifunktionaler Standort bietet das Netzwerkgebäude kup. Ravensburg neben der Initiative Start (k)up. innovativen, technologieorientierten und kreativen Unternehmen ein impulsgebendes Arbeitsumfeld mit integriertem Co-Working-Space. Außerdem ist im Gebäude ein Förderbereich für Menschen mit Behinderung untergebracht.

Einer der Schwerpunkte liegt dabei auf den Themen der Digitalisierung. Insbesondere bei der Begleitung hilfebedürftiger Menschen ergeben sich durch die zunehmende Digitalisierung neue Arbeitsmodelle. Hierbei ist es wichtig, Innovationen auch hinsichtlich dieser Bevölkerungsgruppe mitzudenken und die gesamtgesellschaftlichen Aspekte zu beleuchten.

### HANS-JOACHIM HÖLZ

[hans-joachim.hoelz@steinbeis.de](mailto:hans-joachim.hoelz@steinbeis.de) (Autor)



Steinbeis-Unternehmer  
Steinbeis-Transferzentrum  
Landkreis Ravensburg (Ravensburg)

[www.steinbeis.de/su/1748](http://www.steinbeis.de/su/1748)  
[www.wir-rv.de](http://www.wir-rv.de)

### STEFAN NACHBAUR

[stefan.nachbaur@prisma-zentrum.com](mailto:stefan.nachbaur@prisma-zentrum.com) (Autor)



Geschäftsführer  
PRISMA Zentrum für Standort-  
und Regionalentwicklung GmbH  
(Friedrichshafen)

[www.prisma-zentrum.de](http://www.prisma-zentrum.de)

**Kommende Veranstaltungen  
und Aktivitäten finden  
Sie unter**

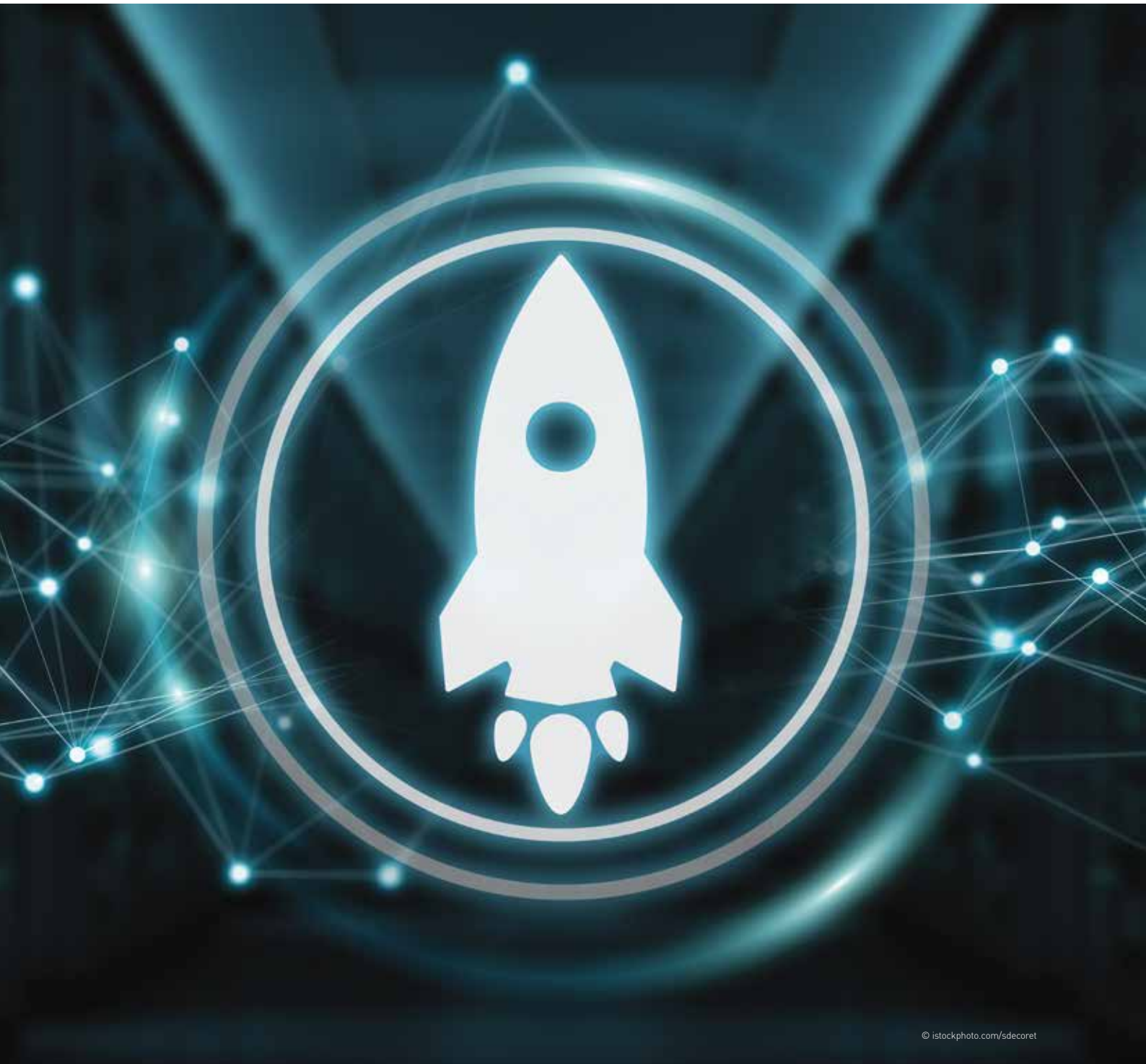


**[prisma-zentrum.com/events/  
start-kup](http://prisma-zentrum.com/events/start-kup)**

---

# „RAUMFAHRT VERBINDET“

IM GESPRÄCH MIT STEINBEIS-UNTERNEHMER UND RAUMFAHRTEXPERTE  
PROFESSOR DR.-ING. FELIX HUBER



© istockphoto.com/sdecoret

**Raumfahrt ist ein globales Themengebiet und gerade deswegen auf Netzwerke angewiesen. Wie Kooperationen in Netzwerken ablaufen, wie sie sich im Laufe der Jahre verändert haben und welchen Mehrwert sie bieten, darüber hat die TRANSFER mit Professor Dr.-Ing. Felix Huber, Unternehmer am Steinbeis-Transferzentrum Raumfahrt, gesprochen.**

**Herr Professor Huber, in Ihrem Steinbeis-Unternehmen beschäftigen Sie sich mit der Nutzbarmachung von Erkenntnissen aus der Raumfahrt für kleine und mittelständische Unternehmen. Sie bearbeiten auch Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zu dieser Thematik. Wie wichtig sind Wissensnetzwerke im Bereich der Raumfahrt für Ihr Alltagsgeschäft?**

Da die „direkte“ Raumfahrt ein relativ kleiner Wirtschaftszweig ist und besondere Anforderungen mit interdisziplinären Aufgabenstellungen hat, sind Wissensnetzwerke in diesem Bereich essenziell. Die Raumfahrt arbeitet immer an der Grenze des technisch Machbaren, da Energie und Nutzlastmasse im Weltall extrem begrenzt sind. Daher spielt es bei Auftragsvergaben von vornherein eine wichtige Rolle, wer die beste Technologie hat oder entwickeln kann. Hier kommen dann häufig Kooperationen zustande, auch, weil bei der Europäischen Weltraumorganisation ESA das Prinzip des sogenannten Geo>Returns gilt: Jedes Land, das ESA-Mitglied ist, erhält Aufträge im Verhältnis zum gezahlten Mitgliedsbeitrag zurück. Das kann hilfreich sein, stellt aber manchmal auch ein Hindernis dar – etwa, wenn ein Land aufgrund dieses Prinzips eine Aufgabe übernehmen muss, aber in der nationalen Industrie keine Expertise dafür vorhanden ist.

**Es gibt viele Technologien, die ihren Ursprung in der Raumfahrt haben – LED, Sonnenbrillen, Akkuschrauber. Wie würden Sie den Begriff „Innovationsnetzwerke“ im Spannungsfeld Raumfahrtforschung – Wirtschaft einordnen?**

Früher war die Raumfahrt das Innovationsnetzwerk schlechthin, aus dem einfachen Grund, dass es die benötigte Technik noch nicht gab und sie erst entwickelt werden musste. Das heißt, es gab einen großen Spin-off aus der Raumfahrt in andere Anwendungen. Mittlerweile sind viele Technologien in der Raumfahrt etabliert und man ist vorsichtig – um nicht zu sagen konservativ – geworden: Neue Technologien stellen ein technisches und finanzielles Risiko dar, das speziell große Konzerne mit zahlenden Kunden nicht eingehen wollen. Das liegt auch an der sekundären und tertiären Wirtschaftskette, beispielsweise bei Fernsehsatelliten: Der Hersteller verkauft seine Hardware einmal, der Betreiber bietet damit eine langjährige Dienstleistung an, aber der größte Teil der Wertschöpfung kommt über den Verkauf der Fernseher und Set-Top-Boxen. Und diese Kette will man nicht gefährden. Daher ist es heutzutage so, dass es eher einen Spin-on in die Raumfahrt gibt: Start-ups bringen kommerzielle Off-the-shelf-Hardware ins All und zeigen, dass es damit auch geht. Die Zuverlässigkeit folgt dann in einem zweiten Schritt.

**Sie sind hauptberuflich Direktor für Raumflugbetrieb und Astronautentraining am Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR): Welche Ausprägung hat der Netzwerkgedanke bei Ihrer dortigen Tätigkeit?**

Im Satellitenbetrieb sind Netzwerke aus technischen, wissenschaftlichen und finanziellen Gründen unabdingbar. Es liegt in der Natur von Satelliten, dass sie weltweit operieren – als Einzelkämpfer kommt man dabei nicht weit, man muss sich mit anderen Experten vernet-

zen. So entsteht die Möglichkeit, gemeinsam die teuren Bodenstationen anzubieten und sein Wissen auszutauschen, zum Beispiel über Bordtechnologien. Die Aussage „Raumfahrt verbindet“ hat schon ihre Berechtigung.

**Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen dem Steinbeis-Verbund und dem DLR aus?**

Bei Kooperationen gibt es drei Möglichkeiten: Zum einen ist die Deutsche Raumfahrtagentur, die früher Raumfahrtmanagement hieß und ein Teil des DLR ist, ein wichtiger Partner, wenn es um Förderprojekte geht. Steinbeis berät bei Förderungen und ermöglicht den Wissens- und Technologietransfer, so dass an Universitäten entwickelte Technologien zu Produkten, wie beispielsweise Flughardware, werden können. Des Weiteren gibt es direkte Kooperationen zwischen dem Steinbeis-Transferzentrum Raumfahrt und Instituten des DLR, zum Beispiel auf dem Gebiet der Navigation oder Kommunikation. Und die dritte Möglichkeit ist, dass der DLR-Raumflugbetrieb mit Steinbeis-Unternehmen zusammenarbeitet. Die Raumfahrt braucht auch im Bodensegment immer den neuesten Stand der Technik und gemeinsam kann eine kostengünstige und effiziente Lösung entwickelt werden.

**PROF. DR.-ING. FELIX HUBER**  
felix.huber@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer  
Steinbeis-Transferzentrum  
Raumfahrt (Gäufelden)

[www.steinbeis.de/su/103](http://www.steinbeis.de/su/103)  
[www.tz-raumfahrt.de](http://www.tz-raumfahrt.de)

# MIT STEINBEIS-UNTERSTÜTZUNG AUF DEM WEG ZUR GRÖßTEN KMU-KREDITPLATTFORM EUROPAS

DIE TEYLOR AG UND STEINBEIS – GEMEINSAM ZUM ERFOLG

Die Teylor AG aus der Schweiz hat es sich zur Mission gemacht, die Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in die digitale Ära zu bringen und zu beschleunigen. Für dieses Mammutvorhaben hat sich das Fintech-Unternehmen bei seiner Gründung Steinbeis als Partner an die Seite geholt und sagt rückblickend: „Unser Erfolg ist moderner Technologie zu verdanken – und der Zusammenarbeit mit Steinbeis.“

„Steinbeis war einer der ersten Investoren von Teylor. Zwischen uns bestand von Anfang an eine strategische Partnerschaft“, erklärt Patrick Stäuble, Gründer und Geschäftsführer der Teylor AG. Das Steinbeis-Team motivierte das Start-up verschiedenste Wege auszuprobieren und ermöglichte den Zugang zu einem großen Expertennetzwerk im Steinbeis-Verbund.

## ERÖBERUNG EINES KOMPETITIVEN MARKTES

Eine der Herausforderungen für digitale Finanzierungsplattformen ist der Aufbau und die Skalierung einer Vertriebsorganisation. Viele Mittelständler haben über Jahrzehnte gereifte Beziehungen mit ihrer Hausbank, das macht es Newcomern schwer Marktanteile zu erobern. Hinzu kommt, dass Geschäftsführer zum Teil immer noch Berührungängste mit digitalen Plattformen haben, vor allem, wenn es um Finanzierungsfragen geht. „Unser Erfolg hing also von unserer Fähigkeit ab, den ‚KMU-Vertriebscode‘ zu knacken“, erinnert sich Patrick Stäuble. Steinbeis-Experte Uwe





Erfolg durch Netzwerken:  
Winfried Küppers, Patrick Stäuble und  
Jens Freiter (von links nach rechts).



Haug stellte daraufhin den Kontakt zu Winfried Küppers, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik, her. Nachdem er und sein Team von dem Potenzial der Technologie überzeugt waren, machten sie sich daran, die Kundengruppen von Teylor und die wichtigsten Vorteile des Angebots zu identifizieren:

- **Schnelle und unbürokratische Kreditanträge komplett online**
- **Keine Wartezeiten:**  
**Das Angebot liegt sofort vor**
- **Vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten von unbesicherten Firmenkrediten über Immobilien- und Maschinenfinanzierungen bis hin zu Factoring und mehr**
- **Breites Bankennetzwerk**
- **Die Finanzierung über den Teylor-Kreditfonds ermöglicht zusätzliche Flexibilität**

Aus den Erkenntnissen des Hilzinger Steinbeis-Unternehmens wurden verschiedene Vertriebsstrategien abgeleitet und im Vertriebslabor getestet. Innerhalb weniger Monate hatte Teylor Informationen darüber, welche Kaltakquise-Strategien am besten funktionieren, welche E-Mail-Texte bei welcher Zielgruppe ankommen, wie mit Cold-Calling schnell neue Kunden gewonnen werden können und wie mittels Social Media skaliert werden kann. „All das hat sich langfristig als Erfolg erwiesen“, freut sich Patrick Stäuble. Auch Jens Freiter, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik und erfahrener Start-up-Experte, zeigt sich von der Erfolgsgeschichte beeindruckt: „Der KMU-Kreditvertrieb ist nicht einfach, denn der Markt ist extrem kompetitiv. Es ist bemerkenswert, wie schnell sich Teylor etablieren konnte.“

#### **VIELSEITIGES PRODUKTPORTFOLIO**

Neben den KMU-Kunden bietet das Schweizer Fintech-Unternehmen seine

Technologie auch Banken als Software-as-a-Service-Lösung an, sodass diese ihre eigenen Kreditprozesse digitalisieren und automatisieren können. Des Weiteren umfasst das Produktportfolio von Teylor eine Texterkennungsoftware, mit der beispielsweise Steuerberater oder Franchisegeber Finanzdaten automatisiert auslesen können. Auch beim Vertrieb dieser Produkte öffnete die Zusammenarbeit mit Steinbeis Türen: einerseits in den Steinbeis-Verbund, andererseits zu Banken. So entstand ein direkter Austausch mit Top-Entscheidern, aus dem auch langfristige Kundenbeziehungen hervorgingen.

#### **VIELVERSPRECHENDE ZUKUNFTSAUSSICHTEN**

Seit der Gründung von Teylor sind nun knapp drei Jahre vergangen. In dieser Zeit konnte das Team den Umsatz im Kreditgeschäft um den Faktor 15 steigern, mehrere Banken als Nutzer der Softwarelösung gewinnen und europaweit expandieren. Steinbeis-Experte Winfried Küppers macht den Erfolg des Unternehmens vor allem auch an seinem Gründer fest: „Patrick Stäuble hört hin – er liefert ab – er hält Wort. Darum hat sich Teylor in so kurzer Zeit zu einem der führenden europäischen Fintechs entwickelt. Und im Bereich der Softwareentwicklung wird es ebenfalls den europäischen Markt erobern.“ Auch wenn sich die anfänglichen Prozesse und Strukturen mittlerweile weiterentwickelt haben, nutzt Teylor immer noch das Fundament, das gemeinsam mit Steinbeis gelegt wurde. Das Beispiel bestätigt wieder einmal: Netzwerkpartnerschaften funktionieren und bieten einen langfristigen Mehrwert.

**PATRICK STÄUBLE**  
info@teylor.de (Autor)



Gründer und Geschäftsführer  
Teylor AG (CH-Zürich)

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

# „ES GEHT UM INNOVATION DURCH PARTIZIPATION“

IM GESPRÄCH MIT PROFESSOR DR. DANIEL BUHR  
UND PROFESSOR DR. UDO WEIMAR,  
STEINBEIS-UNTERNEHMER AM STEINBEIS-TRANSFER-  
ZENTRUM SOZIALE UND TECHNISCHE INNOVATION

Beim Schlagwort „Innovation“ denken die meisten von uns vor allem an technische Innovationen und vergessen, dass Innovationen stets auch eine soziale Bedeutung haben, da sie die Art unseres Zusammenlebens – privat oder beruflich – beeinflussen. Die TRANSFER sprach mit Professor Dr. Daniel Buhr und Professor Dr. Udo Weimar, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Transferzentrum Soziale und Technische Innovation, über soziale Innovationen und Netzwerke und wie sie erfolgreich umgesetzt werden können.

**Herr Professor Buhr, Sie beschäftigen sich mit sozialen Innovationen. Was genau ist damit gemeint?**

*Daniel Buhr:*

Nach Wolfgang Zapfs ursprünglicher Definition sind soziale Innovationen „neue materielle und soziale Technologien, die helfen, unsere Bedürfnisse zu befriedigen und soziale Probleme besser zu lösen.“ Bei sozialen Innovationen handelt es sich also um soziale Praktiken und Techniken, die wir anwenden beziehungsweise die aufgrund einer breiten Akzeptanz in der Gesellschaft institutionalisiert worden sind. Ihr Ziel ist es, bestehende Probleme besser als bisherige Ansätze zu lösen. Daher sind soziale Innovationen häufig eng verzahnt mit technischen Innovationen. So schaffen neue technische Entwicklungen neue Möglichkeiten, zum Beispiel für Tele-Arbeit sowie flexiblere, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, benötigen dafür aber eben – nicht zuletzt zur Kompensation – auch eine Weiterentwicklung sozialer Sicherungssysteme

und Arbeitsorganisationen. Sie stimulieren zudem neue soziale Dienste, beispielsweise bei Kinderbetreuung, Pflege, und neue Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

**Herr Professor Weimar, welche Rolle spielen Netzwerke bei Entstehung, Entwicklung und Verbreitung von sozialen Innovationen?**

*Udo Weimar:*

Den Ausgangspunkt einer sozialen Innovation bildet im Idealfall ein konkretes Bedürfnis. Netzwerke beziehungsweise die Kollaboration innerhalb eines vielfältigen Ökosystems sind meines Erachtens elementar für den gesamten Innovationsprozess. Das gilt für die nutzendenzentrierte Ideensuche in der Inventionsphase ebenso wie für die spätere Verbreitung dieser guten Idee als Produkt, Dienstleistung oder Prozess. Denn letztlich ist die Innovation die Verwirklichung einer noch nicht ausgetesteten Idee, also die Demonstration, dass die Idee auch tatsächlich ausführbar ist,

und schließlich deren Verbreitung in Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei spielen unterschiedliche Formen des Lernens und der Diffusion über verschiedene Akteursgruppen hinweg eine ganz wesentliche Rolle.

**Unterscheiden sich Netzwerke im Bereich von sozialen Innovationen von Netzwerken in anderen Bereichen und wenn ja, wie?**

*Udo Weimar:*

Ökonomisch betrachtet durchaus. Denn häufig haben Sie es bei sozialen Innovationen auch mit Ehrenamt und Freiwilligkeit sowie einer intrinsischen Motivation zum Beitritt dieses Ökosystems zu tun. Es folgt nicht zwingend einer ökonomischen Logik. Das heißt, die Koordination funktioniert nicht so sehr über den Markt, über Angebot und Nachfrage beziehungsweise den Preis, sondern über Vertrauen und intensive Netzwerkpflge. In der Regel folgen soziale Innovationen eher einem offenen Innovationsprozess, der möglichst von Beginn an die





© istockphoto.com/Christian Horz

gesamte Vierfach-Helix aus (Sozial-) Wirtschaft, Wissenschaft, Politik beziehungsweise Verwaltung und Zivilgesellschaft einbezieht. Das ist aufwendig und womöglich betriebswirtschaftlich nicht immer sinnvoll, weil Sie beispielsweise als Unternehmen in der Marktwirtschaft mitunter eher einen geschlossenen Innovationsprozess verfolgen und sich Ihr geistiges Eigentum beispielsweise erstmal durch Patente schützen lassen wollen. Aber tendenziell öffnen sich in vielen Bereichen die Innovationsprozesse, weil die Problemlagen häufig zu komplex sind, um sie allein lösen zu können.

### Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren für soziale Innovationen und Netzwerke in diesem Bereich?

*Daniel Buhr:*

Vertrauen – und Institutionen, die dieses befördern, wie zum Beispiel Plattformen, institutionalisierte Beteiligungs- und Mitgestaltungsformate: Es geht also um Innovation durch Partizipation. Im

Netzwerkmodell kommt zum Ausdruck, dass Innovationen nicht nur den Anstrengungen einzelner Akteure zu verdanken sind, sondern dass die Art des Zusammenwirkens aller Beteiligten die Innovationsfähigkeit einer Organisation beziehungsweise die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes insgesamt entscheidend beeinflussen kann. Das Entstehen von Innovationen wird als das Ergebnis eines interaktiven und kumulativen Lernprozesses zwischen Personen und Organisationen verstanden, der zudem maßgeblich durch das institutionelle Umfeld geprägt wird, in das diese Organisationen eingebettet sind.

**PROF. DR. DANIEL BUHR**

daniel.buhr@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer  
Steinbeis-Transferzentrum  
Soziale und Technische Innovation  
(Tübingen)

[www.steinbeis.de/su/2049](http://www.steinbeis.de/su/2049)

**Wollen Sie wissen, wie eine soziale Innovation in einem Netzwerk erfolgreich umgesetzt werden kann?**

**Dann besuchen Sie das LebensPhasenHaus auf [www.lebensphasenhaus.de](http://www.lebensphasenhaus.de), ein Projekt, an dem auch die Experten des Steinbeis-Transferzentrums Soziale und Technische Innovation beteiligt sind.**



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

**PROF. DR. UDO WEIMAR**

udo.weimar@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer  
Steinbeis-Transferzentrum  
Soziale und Technische Innovation  
(Tübingen)

[www.steinbeis.de/su/2049](http://www.steinbeis.de/su/2049)

# „NETZWERKE BEDEUTEN VERTRAUEN“

IM GESPRÄCH MIT STEINBEIS-UNTERNEHMER WOLFGANG MÜLLER

Wolfgang Müller ist seit über 30 Jahren im Steinbeis-Verbund aktiv und ist ein Netzwerker aus Leidenschaft. Mit seinen drei Steinbeis-Unternehmen unterstützt er insbesondere KMU dabei, Netzwerkpartner zu werden und selbst Netzwerke zu bilden. Im Gespräch mit der TRANSFER sprach Wolfgang Müller darüber, wie Netzwerken gelingen kann und wie Unternehmen, insbesondere KMU, davon profitieren können.

**Herr Müller, wie entstehen Netzwerke und wann ist ein Netzwerk aus Ihrer Sicht erfolgreich?**

Es gibt im Prinzip zwei Möglichkeiten, Teil eines Netzwerkes zu werden: Entweder es gibt ein bestehendes Netzwerk, an dem ich teilnehmen möchte, oder ich gründe ein neues. Wenn ich mich

in ein bestehendes Netzwerk integrieren möchte, muss ich mich gründlich darüber informieren, ob mir dort auch das geboten wird, was ich brauche. Gründet man ein Netzwerk selbst, gilt es herauszufinden: Was sind die Inhalte? Wer sind meine Partner? Kann ich ihnen vertrauen? Denn Netzwerke bedeuten Vertrauen.

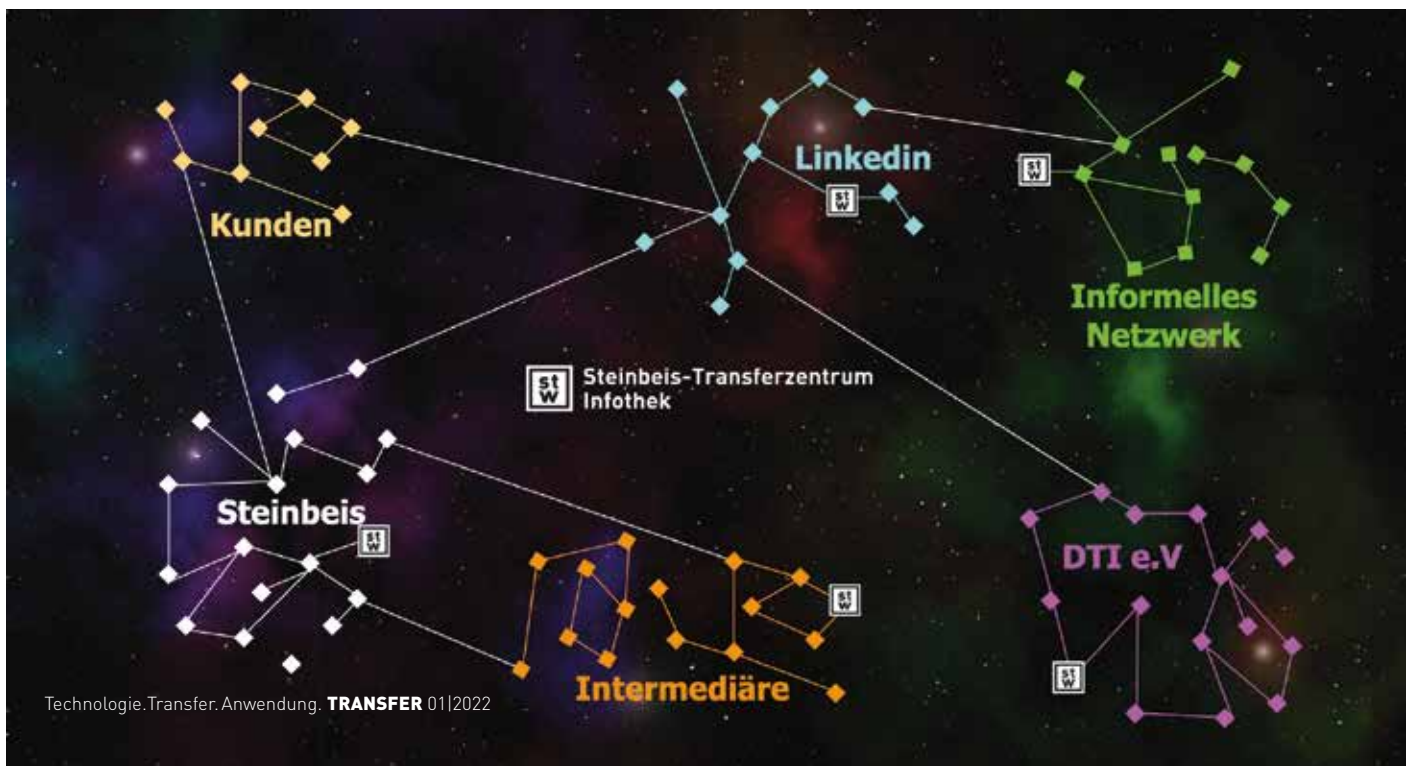
Wenn man ein Netzwerk betreibt und mehr setzt als man zurückbekommt, dann ist das ein schlechtes Geschäft. In einem gelingenden Netzwerk partizipiert jeder Partner mehr als er einsetzt. Das merkt man in der Regel auch daran, dass die Menschen Spaß und Erfolg haben. Der Erfolg zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass man ein gesetztes Ziel zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht hat. Ein reines Informa-

tionsnetzwerk ist hingegen erfolgreich, wenn der Informationsfluss funktioniert. Auch der Erfolg der einzelnen Partner ist ein Zeichen für ein gelungenes Netzwerk. Aber das wichtigste Ergebnis des Netzwerkes ist aus meiner Sicht der Austausch von bewerteter Information. Diese wird unmittelbar zu Wissen, das essenziell für unternehmerische Entscheidungen ist.

Auch die Größe spielt beim Erfolg eines Netzwerkes eine zentrale Rolle: Wenn man nur zu zweit ist, ist man verheiratet oder hat eine Kooperation, aber kein Netzwerk. Auf der anderen Seite kann man bei Netzwerken mit 500 Akteuren unmöglich alle kennen. In diesem Fall fehlt das Vertrauen, von dem Geschäftsprozesse leben. Bei 30 Akteuren, die man gegebenenfalls schon mehrere



Netzwerke, in denen Steinbeis-Experte Wolfgang Müller aktiv ist.



Jahre kennt, kann man die Menschen einschätzen und weiß Informationen zu werten. Diese Wertigkeit ist wiederum ein Indiz für den Erfolg eines Netzwerkes. Das heißt, ich plädiere eher für kleinere Netzwerke.

### **Wie läuft die Netzwerkbildung und -arbeit in und mit Ihrem Steinbeis-Unternehmen ab?**

Wir bilden sehr häufig projektbezogene Netzwerke. Das bedeutet, wir haben eine bestimmte Aufgabe und versuchen Menschen zusammenzubringen, um gemeinsam dieses Projekt zu bearbeiten. Der Vorteil ist, dass diese temporären Netzwerke ein definiertes zeitliches Ende haben, anhand dessen man gut die Zielerreichung beurteilen kann. Wenn wir ein Netzwerk initiieren, ist es in der Regel so, dass wir es auch managen. Das ist wie bei einem Fischernetz: Es hat Knoten, Verbindungsteile, ab und zu ist es vielleicht marode. Ist letzteres der Fall braucht man jemanden, der es repariert und Hilfestellungen gibt. Oder wir bilden Netzwerke mit Kunden, die wir schon lange kennen und zu denen ein Vertrauensverhältnis besteht. Und in Netzwerken wie dem Steinbeis-Verbund oder dem deutschen Verband für Technologietransfer und Innovation sind wir Partner, wir nehmen und geben.

### **Viele Ihrer Kunden sind KMU: Wie können gerade diese vom Netzwerkgedanken profitieren und welchen Einfluss hat der digitale Wandel darauf?**

Ein KMU ist dadurch gekennzeichnet, dass die Unternehmensleitung im Prin-

zip für alles verantwortlich ist – Vertrieb, Materialbeschaffung und so weiter. Es sind dann weder die Menschen noch die Zeit vorhanden, um ein Netzwerk geschweige denn mehrere zu betreiben. Das ist schade, denn Netzwerke bringen Informationen. Die Lösung besteht darin, ein Netzwerk zu finden, das das Unternehmen zielgerichtet mit den benötigten Informationen versorgen kann – und umgekehrt, das heißt in das das Unternehmen seinerseits innerhalb kürzester Zeit Input liefern kann, von dem andere profitieren. Der digitale Wandel ist dabei eindeutig ein Vorteil, denn man kann schnell kommunizieren und Wissen speichern.

### **Netzwerke bieten mehrheitlich Vorteile, sie bergen aber auch Risiken. Worauf sollten Unternehmen dabei insbesondere achten?**

Das Risiko ist – wie bei allen Geschäftsprozessen –, dass Informationen diffundieren können. Wenn beispielsweise das Gerücht aufkommt, einem Unternehmen gehe es nicht gut, und sich das im Netzwerk verbreitet, dann ist man am Punkt einer Geschäftsschädigung. Wenn das Vertrauen fehlt, treten Probleme auf.

Bei der Netzwerkbildung ist ein harmonisches Gründungsteam essenziell. Herrscht ein ständiges Schlachtfeld, wird man daran keine Freude haben. Ein Netzwerk muss so gestaltet sein, dass man es aus der Projektmanagementsicht überhaupt leiten kann. Wenn die Anforderungen an das Projektmanagement zu hoch sind, dann wird das Netzwerk nicht funktionieren. Um diese Herausforde-

rungen zu überwinden, muss von vornherein klar sein: Wer macht was mit welchem Einsatz und welchen Kosten?

### **Netzwerke sind keine hierarchischen Organisationsformen. Was bedeutet das für die Entscheidungsfindung und die Steuerung?**

Da sind wir beim Thema Demokratie. Demokratische Strukturen sind wichtig für Netzwerke, man kann Vorschläge machen, abstimmen und muss sich nicht jedem und allem anschließen. Überlegen Sie sich, man hätte ein Netzwerk mit lauter dominanten Menschen – es wäre schwierig eine Struktur zu finden, mit der hinterher alle zufrieden sind. Wenn die Demokratie fehlt, gibt es in der Regel ein, zwei Leader und der Rest schließt sich ihnen an. Das verstehe ich nicht unter einem gelungenen Netzwerk.

### **Was bedeutet es für Sie ein Mitglied im Steinbeis-Verbund zu sein und wie profitieren Sie davon?**

Das Steinbeis-Netzwerk ist etwas ganz Besonderes. Ich habe in den letzten 33 Jahren nichts Vergleichbares kennengelernt. Es besteht aus kleinen autarken Einheiten, die auf verschiedene Bereiche spezialisiert sind. Natürlich kenne ich nicht jedes einzelne Steinbeis-Unternehmen, aber das spielt keine Rolle: Letztlich ist die Möglichkeit entscheidend, dass ich sie kennenlernen kann und das in möglichst kurzer Zeit. Und so konnte ich über die Jahre sowohl enge, andauernde als auch temporäre, projektbezogene Kontakte zu vielen Steinbeisern knüpfen.

#### **WOLFGANG MÜLLER**

wolfgang.mueller@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer

Steinbeis-Transferzentrum Wirtschaft, Gründung, Kommune (Villingen-Schwenningen) | [www.steinbeis.de/su/0054](http://www.steinbeis.de/su/0054) | [www.steinbeis-innovativ.de](http://www.steinbeis-innovativ.de)  
Steinbeis-Transferzentrum Infothek (Villingen-Schwenningen) | [www.steinbeis.de/su/252](http://www.steinbeis.de/su/252) | [www.steinbeis-infothek.de](http://www.steinbeis-infothek.de)  
Steinbeis-Innovationszentrum Wissen + Transfer (Villingen-Schwenningen) | [www.steinbeis.de/su/1280](http://www.steinbeis.de/su/1280) | [www.siz-wt.de](http://www.siz-wt.de)

# NACHHALTIGERES WOHNEN DANK DER SMART MIETER CHALLENGE

DAS FERDINAND-STEINBEIS-INSTITUT HEILBRONN  
GEHT IM NETZWERK  
ENERGIEBEWUSSTES WOHNEN AN

**Bis 2050 will die EU im Zuge des Green Deals keine Netto-Treibhausgase mehr ausstoßen und Vorreiter im Klimaschutz werden – herausfordernde Aufgaben, die nur in Netzwerken und mit allen beteiligten Akteuren gemeinsam gelöst werden können. Eine große Baustelle ist dabei der Bereich Wohnen. Das hat das Ferdinand-Steinbeis-Institut Heilbronn erkannt und die Smart Mieter Challenge ins Leben gerufen: ein Wettbewerb für digitale Lösungen für Energieeffizienz und Entkarbonisierung in der Wohnungswirtschaft.**

30% des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes in Deutschland entfallen aktuell auf den Gebäudesektor, dabei sind ungefähr 60% der Emissionen auf die Raumwärmeerzeugung im Bereich Wohnen zurückzuführen.[1] Wegen der schwierigen globalen Lage ist mit signifikanten Heizkostenerhöhungen zu rechnen. 10 bis 15% Heizkostenerhöhung alleine würden dabei rund 1 bis 2% Mietsteigerung für eine durchschnittliche Mietwohnung entsprechen.[2] Während in den vergangenen Jahren in den Privathaushalten meist aus Gründen der monetären Einsparung nachhaltig geheizt und gelebt wurde, reduziert der „Smart Mieter“ der Neuzeit eher aus gemeinschaftlichen Interessen seinen Energieverbrauch. In Zukunft werden Zähler für die Fernauslesung zur Pflicht, die Mieter sollen dann über die digital bereitgestellten Verbrauchsdaten zu energieeffizienterem Verhalten angeregt werden. Aber reichen die geplanten Ansätze, um eine nachhaltige, klimabewusste Verhaltensänderung zu bewirken? Und was bedeutet energiebewusstes Verhalten eigentlich? Diesen und weiteren Fragen ging das Ferdinand-Steinbeis-Institut Heil-

bronn zusammen mit den Projektbeteiligten nach.

## EIN WETTBEWERB ZUR LÖSUNGSFINDUNG

Das Ferdinand-Steinbeis-Institut Heilbronn hatte in diesem Projekt die Leitung inne und organisierte gemeinsam mit der Gawlitta GmbH, einem Experten für digitale Geschäftsmodelle für Immobilien- und Bauunternehmen, die Smart Mieter Challenge: ein offener, von Sponsoren aus der Immobilienbranche geförderter Wettbewerb. Das Projekt brachte einige namhafte Unternehmen mit innovativen Start-ups und Wissenschaftlern zusammen: LEG, Deutsche Wohnen SE, die Wohnungsbaugenossenschaften GEWOBA Nord, BVE, Wankendorfer und Neue Lübecker sowie die Technologiepartner Vodafone und Bosch. Fokussiert wurde sich auf die gemeinsame Entwicklung digitaler Lösungen für Energieeffizienz und Entkarbonisierung in der Wohnwirtschaft. Dabei standen Behavioural Design und Incentivierung von Mietern im Vorder-



grund. Wissenschaftlich begleitet wurde das Projekt von Dr. phil. Matthias Laschke, Senior Researcher am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik/Ubiquitous Design der Universität Siegen.

## MEHRWERT FÜR MIETER, WOHNUNGSBRANCHE UND KLIMA

Das Hauptziel der Smart Mieter Challenge bestand darin, mit den auf Feldversuchen und Nutzerfeedback basierenden Ideen den Mietern, der Wohnungsbranche und dem Klima einen echten Mehrwert zu bieten. Konkret ging das Projektteam der Frage nach, welche An-



Ferdinand-  
**Steinbeis**  
-Institut

reizsysteme den Mieter zu einem ökologisch nachhaltigen Verhalten motivieren können, über welche Kanäle diese den Mieter am besten erreichen und wie über die Nutzung innovativer Technologien das Verhalten gefördert und bewertet werden kann. „Das setzt ein konsequentes Umdenken in der Beziehung zwischen Betreiber und Mieter voraus. Denn menschliches Verhalten und ein Umdenken sind der Schlüssel für eine nachhaltige Zukunft“, ist sich Matthias Laschke sicher. Der Ansatz der Co-Innovation zielte darauf ab ein Ökosystem aufzubauen, das die neuen, gemeinsamen Lösungen auf den Markt

## CHALLENGE

Eine Challenge ist eine Projektform, bei der fünf bis zehn Akteure zusammen an einer Lösung für ein bestehendes Problem arbeiten. Durch unterschiedliche Expertise ist das Ziel, eine zuvor in Piloten getestete, marktfähige Lösung zu entwickeln, um individuellen und gemeinsamen Nutzen sowie Wertschöpfung zu steigern.

## MISSION GREEN MEETS SMART MIETER

Ein Tool für mehr Transparenz sowie Engagement von Mietern im Hinblick auf den CO<sub>2</sub>-Verbrauch



### DIE APP

- Entwicklung mit IT-Experten, Behavioural Design-Wissenschaftlern und CO<sub>2</sub>-/Klimaforschern
- Transparenz über CO<sub>2</sub>-Verbrauch in Wohnungen, aber auch CO<sub>2</sub>-Rucksack im Allgemeinen
- Anreizsysteme für bewussteres Verhalten – Missionen/Rankings/Incentivesystem(e)
- Standalone-App + Integrationsmöglichkeiten in vorhandene Mieter-Apps
- Neutrale Trägerschaft oder getragen durch Partner
- Genossenschaftlicher Umgang mit Daten (bspw. übergreifende Vergleiche)

### FEATURES

- Berechnung des individuellen CO<sub>2</sub>-Rucksacks
- Integration Incentivesystem(e) für direkten Benefit
- Gamification, Rankings, Auszeichnungen, „Battles“
- Regelmäßige Interaktion durch Missionen und persönliche Empfehlungen zur Optimierung des Heizverhaltens
- „Nudges“ mit kleinen Anreizen und Anregungen für nachhaltigeres Verhalten – Fokus Wohnen, aber auch darüber hinaus
- Schnittstellen zu relevanten Plattformen & Dienstleistern für EED-Verbrauchs-informationen
- Integration von weiteren Daten und Technologien (z. B. Anreize für Test Smart Home)

bringt. Von diesen und ähnlichen Erfahrungen kann auch die Wohnungswirtschaft profitieren. Die Schaffung von Anreizsystemen, die Nutzung neuer Kommunikationskanäle sowie das Neudenken von Ökosystemen und Datenkooperativen sind die Grundlage für den Smart Mieter, mit dem die Energiewende in diesem Bereich erreicht werden kann.

### BLICK IN DIE ZUKUNFT

Die im Jahr 2021 durchgeführte erste Phase der Challenge brachte das Tool „Mission Green“ als mögliche Lösung hervor, initiiert von Sebastian Groß, Digitalisierungsexperte des Projektpartners Vodafone. Die – momentan nur für Vodafone-Mitarbeiter nutzbare – App ist Teil einer grünen digitalen Bewegung und unterstützt die User dabei den täglichen CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu senken und motiviert zur Verwendung klimafreundli-

cher Fortbewegungsarten. „Vodafone ist langjähriger Partner der Wohnungswirtschaft und als solcher setzen wir nicht nur auf technische Lösungen, sondern sehen die Aufgabe ganzheitlich – bis zur Einbindung der Bewohner“, sagt Sebastian Groß.

Im weiteren Verlauf des Projektes geht es nun im Zuge der Smart Mieter Alliance an die Produktisierung und anschließende Skalierung. Ziel ist es, in der kommenden Heizperiode 2022/23 die Pilotierung zu beginnen und anschließend zu automatisieren. Die Ansätze der Smart Mieter Challenge sind ein Baustein im Veränderungsprozess hin zu nachhaltigem, klimabewussten Leben. Sobald das Umdenken in allen Lebenslagen stattfindet, ist ein wichtiger Schritt zu energiebewusstem Verhalten gemacht, der dann auch unterbewusst im täglichen Handeln implementiert wird.

## BEHAVIOURAL DESIGN

Menschen zu motivieren regelmäßig für gemeinnützige Aktivitäten zu spenden, Personen zu umweltbewussterem Verhalten zu bewegen oder auch Unternehmen hin zu einer nutzerzentrierteren Arbeit zu führen: Behavioural Design will Verhalten mithilfe von Psychologie, Technologie und Designmethoden besser verstehen, um über experimentelles Arbeiten Lösungen zu entwickeln, die Menschen dabei helfen für sich selbst und ihre Umwelt bessere Entscheidungen zu treffen.

### Quellen

- [1] <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/energiesparen/energiesparende-gebäude#eigentümer>, <https://www.umweltbundesamt.de/daten/private-haushalte-konsum/wohnen/kohlendioxid-emissionen-im-bedarfsfeld-wohnen>
- [2] <https://ratgeber.immowelt.de/a/co2-steuer-das-muessen-mieter-und-vermieter-wissen.html#c40511>, <https://www.mieterbund.de/service/betriebskostenspiegel.html>, <https://www.lifepr.de/pressemitteilung/hitmore-media/Mietpreisentwicklung-in-Deutschland-2018-2020/boxid/801651>

### LENA NOLLER

lena.noller@steinbeis.de (Autorin)



Research Assistant  
Ferdinand-Steinbeis-Institut  
Heilbronn

[www.steinbeis.de/su/2278](http://www.steinbeis.de/su/2278)  
<https://ferdinand-steinbeis-institut.de>

# „IMMER WIEDER INS NETZWERK REINHÖREN UND SICH WEITERENTWICKELN“

IM GESPRÄCH MIT ALEXANDRA RUDL, GESCHÄFTSFÜHRERIN DER BWCON GMBH

**Die Arbeit in einem Netzwerk bietet Unternehmen viele Vorteile, nicht zuletzt Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten und die Möglichkeit von anderen zu lernen. Aber wie gelingt es, ein erfolgreiches Netzwerk aufzubauen und zu pflegen? Eine, die es wissen muss, ist Alexandra Rudl, Geschäftsführerin der bwcon GmbH und Initiatorin der „Blue Ocean Group“, eine von 17 Arbeitsgruppen im bwcon-Netzwerk. Sie hat mit der TRANSFER über diese Arbeitsgruppe bestehend aus rund 50 Innovationsverantwortlichen, ihre Ziele und Entwicklung gesprochen sowie Tipps für den Aufbau eines erfolgreichen Netzwerkes gegeben.**

**Frau Rudl, Sie sind die Initiatorin der Blue Ocean Group: Wie ist die Idee dafür entstanden und was sind die Ziele der Gruppe?**

Der Ausgangspunkt war eine Diskussion mit einem Innovationsmanager des bwcon-Mitglieds Festool im Jahr 2015. Wir unterhielten uns über den Aufbau von Geschäftsmodellen abseits vom Kerngeschäft und darüber, wie man Gleichgesinnte zu diesem Thema finden und einen regelmäßigen Austausch hierzu führen könnte. Wir haben dann im Anschluss mit Menschen aus unserem jeweiligen Netzwerk gesprochen und diese zu einem Treffen in dem Innovationslabor von Festool in Esslingen eingeladen. Wir waren am Anfang eine Gruppe von etwa zehn Menschen. Beim ersten Treffen entwickelte sich bereits der Spirit, der die Gruppe bis heute prägt: ein ganz offener und authentischer

Austausch zur Exploration neuer Geschäftsfelder. Hierzu gehören methodische Ansätze genauso wie Fragen der Unternehmenskultur und des Innovationsmanagements. Alle sind sich bewusst, dass ihre Aufgabe zumeist mit Neuland und Veränderung verbunden ist und niemand ein Patentrezept dafür hat. Und genau das ist aus meiner Sicht die DNA der Blue Ocean Group.

Über die Jahre hat sich unsere Gruppe weiterentwickelt und heute ist sie ein Netzwerk von circa 50 Menschen, die sich alle mit Innovation und Veränderung in ihren Unternehmen beschäftigen. Die Gruppe ist bunt gemischt, viele haben in ihrem Unternehmen eine besondere Rolle beispielsweise als Innovations-

manager und somit ist Teil ihrer Job-Beschreibung, neue Themen anzugehen und dabei auch neue Vorgehensweisen ins Unternehmen zu bringen. Die Teilnehmenden schätzen es sehr, sich in solch einem Kreis mit anderen auszutauschen, die in ihrem Unternehmen ebenfalls diese Rolle innehaben. Ein weiteres besonderes Merkmal unserer Gruppe ist, dass sie branchenübergreifend ist: Die Teilnehmenden kommen unter anderem aus der Gesundheitsbranche, aus dem Umfeld der Produktion oder der Softwareentwicklung. Die Unternehmen vereint, dass sie vor ähnlichen Herausforderungen stehen, aber nicht im Wettbewerb zueinanderstehen und sich deshalb besonders gut und offen gegenseitig beraten können.

## BLUE OCEAN GROUP

Die Blue Ocean Group ist ein Kreis aus rund 50 Innovationsverantwortlichen, die sich in Kleingruppen regelmäßig treffen, um auf Augenhöhe voneinander zu lernen.

Sie sind verantwortlich für Innovation und Transformation in Ihrem Unternehmen und interessieren sich für die bwcon Blue Ocean Group? Dann wenden Sie sich gern per E-Mail an Alexandra Rudl!



[alexandra.rudl@steinbeis.de](mailto:alexandra.rudl@steinbeis.de)

Auch das Thema Scheitern, das sehr oft stiefmütterlich behandelt wird, wird bei uns offen angesprochen: Es geht uns um den Austausch von Erfahrungen, zu denen nicht selten auch das Scheitern gehört, und wie man aus diesen Erfahrungen lernen kann. Wichtig ist, dass die Blue Ocean Group ein Vertrauensraum ist – was hier besprochen wird, bleibt auch in der Blue Ocean Group. Das gibt unseren Mitgliedern die Sicherheit, sich ehrlich und offen austauschen zu können.

**Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Meilensteine in der Entwicklung der Blue Ocean Group?**

Nach dem ersten Treffen war der nächste Schritt, dass man sich als Gruppe wahrnimmt, sich einen Namen gibt und sich regelmäßig trifft. Es begann damit, dass immer eine Person aus der Gruppe zu sich ins Unternehmen eingeladen hat und damit den Impuls gab, wie das Thema Innovation in seinem Unternehmen umgesetzt wird. Dieses Format haben wir bis heute beibehalten. Die Teilnehmenden teilen dann in einer Diskussion ihre persönlichen Erfahrungen, sodass es am Ende eine Beratung für das einladende Unternehmen gibt: eine sehr intensive Peer-to-Peer-Beratung.

Während der Anfangszeit habe ich die Blue Ocean Group allein von Seiten der bwcon koordiniert. Daher bestand der zweite Entwicklungsschritt für mich darin, weitere Personen mit in die Rolle der Koordination einzuladen: So kamen Dr. Claudia Roth von Vetter Pharma und Christian Bell von iteratec – beide aus bwcon-Mitgliedsunternehmen – als Leiter der Gruppe dazu. Wir drei gestalten nun gemeinsam die Weiterentwicklung der Blue Ocean Group. Zusammen haben wir einen Dreistufenplan erstellt: Seit Beginn steht der Austausch und die gegenseitige Beratung im Fokus. Seit Mitte des letzten Jahres haben wir den zweiten Schritt geschafft, nämlich den



Wissenstransfer von neuen Methoden und Ansätzen in der Gruppe zu stimulieren, zum Beispiel durch gegenseitige Weiterbildung. Im dritten Schritt wollen wir wertschöpfende Kooperationen zwischen den Mitgliedern schaffen. Aktuell stehen wir am Anfang der dritten Stufe: So bieten wir zum Beispiel das Seminarprogramm „Weiterqualifizierung zum Innovationsmanager“ am Markt an, das mehrere Mitglieder gemeinsam entwickelt haben.

**In einem Netzwerk geht es auch um gemeinsames Arbeiten, welche Rahmenbedingungen sollten erfüllt sein, damit dieses gelingt und welche Rolle spielt dabei die Arbeitskultur?**

Es ist wichtig, einen Vertrauensraum zu haben beziehungsweise zu schaffen. Dafür gibt es in jedem Netzwerk bestimmte Grundsätze und auch ein Netzwerk hat eine bestimmte Arbeitskultur. Wir nehmen uns in jedem Meeting kurz Zeit, um an unsere Leitlinien wie Offenheit, Vertrauensraum und Authentizität zu erinnern. Dies ist auch wichtig für neue Personen, die zu der Gruppe dazukommen und gibt ihnen einen Rahmen dafür, wie sie in der Gruppe agieren können.

Wir arbeiten außerdem immer wieder in Kleingruppen. Wir haben dafür zum Beispiel unsere Blue Ocean-Problemerkstatt. In diesem Format kann eine kleine Gruppe ein bestimmtes Problem



**ES IST WICHTIG,  
EINEN VERTRAUENSRAUM  
ZU HABEN BEZIEHUNGSWEISE  
ZU SCHAFFEN.**



Ergebnispräsentation der Blue Ocean Untergruppe „Messbarkeit von Innovation“ (v. l. n. r.): Christian Bell (iteratec), Fatma Karatay (TransnetBW), Peter Neske (Pfizer Pharma)

intensiv bearbeiten, losgelöst von unseren Meetings. Auch das schafft einen Vertrauensraum.

#### **Worauf sollte man beim Aufbau und bei der Koordination eines Netzwerkes achten?**

Aus meiner Erfahrung mit der Blue Ocean Group kann ich sagen, dass es besonders wichtig ist zu wissen, was brauchen und was wollen die Teilnehmenden. Am Anfang habe ich eine detaillierte Agenda für unsere Meetings vorbereitet, dann aber schnell gemerkt, dass es diese gar nicht braucht. Unsere Gruppenmitglieder wollen zusammenkommen, sich austauschen und beraten.

Vielleicht liegt es daran, dass Innovationsmenschen eher kreativ zusammenarbeiten, statt sich steif nach einer Agenda zu richten. Aber der Grundsatz, dass man sich in einem Netzwerk nach den Menschen, nach deren Bedarfen richten sollte, trifft auf jedes Netzwerk zu. Deswegen lautet mein Rat: Hören Sie den Menschen zu. Wir sind am Anfang ohne einen großen Plan gestartet und haben dann, basierend auf den Wünschen und Vorstellungen unserer Mitglieder, eine Strategie entwickelt, die wir immer wieder in der Gruppe diskutieren und wenn nötig anpassen. Ich denke, dieses schrittweise Vorgehen ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Netzwerkes: Immer wie-

der ins Netzwerk reinhören und sich weiterentwickeln und nicht einfach blind einem vorgegebenen Ziel folgen.

#### **ALEXANDRA RUDL**

alexandra.rudl@steinbeis.de (Interviewpartnerin)



Geschäftsführerin  
bwcon GmbH  
(Stuttgart)

[www.steinbeis.de/su/1838](http://www.steinbeis.de/su/1838)  
[www.bwcon.de](http://www.bwcon.de)



In Zeiten der Disruption und digitalen Transformation ist eine grundlegende Umgestaltung der Innovationsnetzwerke notwendig, um neuen Herausforderungen begegnen zu können.

Professor Dr.-Ing. Aleksandar Jovanovic, Geschäftsführer der Steinbeis EU-VRI GmbH, hat sich mit der Frage beschäftigt, welche strukturelle Veränderungen notwendig sind, damit der Steinbeis-Verbund im disruptiven Wandel erfolgreich bestehen kann.

# ÜBER DIE INNOVATIONSKRAFT VON DISRUPTIVEN NETZWERKEN

## WIE DER STEINBEIS-VERBUND VON DISRUPTION PROFITIEREN KANN

Als Clayton Christensen von der Harvard Business School in seinem Buch „The Innovator's Dilemma“ die Theorie der disruptiven Innovation aufstellte, verwendete er den Begriff in erster Linie, um Innovationen und Innovatoren zu beschreiben, die neue, bis dahin unbekannte Kundenkategorien finden. Das Begriffsverständnis entwickelte sich jedoch ständig weiter und beschreibt heutzutage auch disruptive neue Technologien, die disruptive Nutzung alter Technologien oder disruptive Geschäftsmodelle, die alle eine Alternative zu herkömmlichen Innovationen, Technologien und Modellen darstellen. Daher umfasst „disruptiv“ heute praktisch alles in Wirtschaft und Gesellschaft, was einen plötzlichen, unerwarteten Wandel erfahren kann, einschließlich der grundlegenden Paradigmen, die seit Jahren gelten und angewandt werden.

Disruption kann auch Fragen umfassen, die aufkommen, wenn Systeme ihr Ende erreicht haben – oder beendet werden sollen. Bei der Suche nach Agilität und Resilienz muss auch diese Option in Betracht gezogen werden. „The Economist“ schlug in diesem Zusammenhang vor, zu untersuchen, was passieren würden, wenn die Finanzmärkte zusammenbrechen.[1] Es liegt auf der Hand, dass komplexe und ausgeklügelte Systeme, beispielsweise die westlichen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Strukturen (einschließlich der Innovations-

netzwerke), von Natur aus anfälliger für unerwartete Ereignisse sind. Andererseits sind diese Systeme im Allgemeinen auch weniger bereit, „große Störungen“ überhaupt in Betracht zu ziehen. Sie sind vor allem damit beschäftigt, ihr eigenes Lean Management oder ihre Just-in-time-Lieferungen zu optimieren und übersehen dabei beispielsweise die globale Finanzkrise, Pandemien oder den globalen Zusammenbruch der Lieferketten.

Auch wenn er aktuell noch kaum Erwähnung findet, ist ein radikaler Wandel bei der Finanzierung und Unterstützung von Innovation möglich, erste Anzeichen werden bereits registriert. Die „digitale Transformation von allem“ (auch als „DX“ bezeichnet) ist eine große Chance, aber sie macht den Umgang mit Disruption nicht einfacher: Sie kann das Gesamtbild verwischen, zu falschem Selbstvertrauen und sogar zu falschen Wahrnehmungen der Kernbeziehungen führen.

### DAS DARPA-MODELL ALS DISRUPTIONSFÖRDERER

Als 1957 der damalige US-Präsident Eisenhower die Advanced Research Projects Agency (ARPA) gründete und mit einem Budget von 500 Millionen Dollar ausstattete, bezeichnete niemand diese Maßnahme als „disruptiv“ – aber sie war es. Die ARPA begann ohne Büro, ohne Labore und ohne ständiges Personal, ihr

Ziel war es, „die unvorstellbaren Waffen der Zukunft voranzusehen“. Obwohl nicht klar war, wie das gehen sollte, haben die ARPA und ihre Nachfolgerin DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) genau das getan: Sie ebneten den Weg für bahnbrechende Technologien wie Wettersatelliten, GPS, Drohnen, PC und das Internet.

Das Modell wurde weitgehend von anderen Ländern übernommen, die EU investiert beispielsweise fast 100 Milliarden Euro in ihr Programm Horizon Europe und das Vereinigte Königreich hat nicht nur Finanzen bereitgestellt, sondern dem Thema auch höchste Priorität eingeräumt. Bei der Anwendung des DARPA-Modells übersehen viele jedoch zwei wichtige Dinge: erstens das Fehlen eines klar definierten Auftrags und geplanter greifbarer Ergebnisse und zweitens den „Investorencharakter“. Im Jahr 2013 investierte die DARPA beispielsweise 25 Millionen Dollar in ein kleines, neues Unternehmen namens Moderna, um mRNA-Impfstoffe zu entwickeln – von den Früchten dieser Arbeit profitieren wir heute. Die EU kann – trotz der zur Verfügung gestellten Mittel – kaum eine mit dem US-Modell vergleichbare Leistung vorweisen. Die national geförderte Forschung in Europa unterscheidet sich nicht wesentlich von der EU-Forschung: Es gibt eine Fülle von Ergebnissen, aber kaum die gewünschte „disruptive Innovation“ oder das Er-



## DIE EU KANN – TROTZ DER ZUR VERFÜGUNG GESTELLTEN MITTEL – KAUM EINE MIT DEM US-MODELL VERGLEICHBARE LEISTUNG VORWEISEN.

reichen von „Mondflug-Herausforderungen“.

### NEUE ART DER DISRUPTIVEN VERNETZUNG

Das Beispiel der Entwicklung und Bereitstellung von mRNA-Impfstoffen in weniger als einem Jahr veranschaulicht die Stärke neuer disruptiver Networking-Modelle bei Kooperationen, die von der Boston Consulting Group (BCG) als „strategische Allianzen“ bezeichnet werden. Partnerschaften, in denen die Pharmariesen, die für klinische Versuche und behördliche Genehmigungen benötigte Infrastruktur und öffentliche Unterstützung für Massenproduktion und Vertrieb zusammengebracht werden, sind nur einige von vielen. Derzeit gibt es fast 10.000 registrierte Partnerschaften, wobei die Zahl im Zeitraum 2020/21 drastisch gestiegen ist – nach Angaben der BCG ist die Zahl um das Achtfache gestiegen. Verschiedene Sektoren wie Gesundheit, Verkehr, Konsumgüter oder Dienstleistungen haben in solchen disruptiven Partnerschaften an mehreren Fronten einen klaren Wettbewerbsvorteil erkannt und sehen darin eine der besten Möglichkeiten, dem dringenden Bedarf an Innovation, Skalierung und schneller Markteinführung gerecht zu werden. Es ist jedoch nicht einfach, eine solche neue Art von Partnerschaft aufzubauen, viele davon scheitern. Das Risiko für beteiligte Unternehmen besteht darin, dass monatelange Investitionen in eine erfolglose gemeinsame Entwicklung eines Spitzenproduktes zu großen Verlusten führen können. Gleichzeitig kann das Risiko eine Chance für diejenigen sein, die ihre Unterstützung in den „heißen“ Branchen sehen, in denen disruptive Vernetzung unverzichtbar ist.

Die erfolgreichen Netzwerke basieren auf klaren Vereinbarungen über mittel- bis langfristige Partnerschaften, in denen jeder Partner zum gemeinsamen Ziel beiträgt und sich für engere Zusammenarbeit und höhere Flexibilität einsetzt, auch wenn das Endergebnis oft ungewiss ist. Solche Partnerschaften lassen sich viel einfacher etablieren und auflösen als Joint Ventures oder Fusionen. Sie können sich auf die gemeinsame Arbeit an einer einzigen Produktlinie konzentrieren und gemeinsam Projekte experimenteller Art in Angriff nehmen. Steinbeis EU-VRI – European Risk & Resilience Institute hat langjährige Erfahrung mit „neuen Partnerschaften“, EU wie auch weltweit.

### DISRUPTION ALS CHANCE FÜR STEINBEIS-UNTERNEHMEN

Steinbeis ist eine netzwerkbasierte Organisation aus zahlreichen Steinbeis-Unternehmen, allerdings nicht zwangsläufig im Sinne der Netzbildung und der disruptiven Vernetzung. Dabei sind Vernetzung, Innovation und Technologietransfer als Eckpfeiler des Steinbeis-Netzwerks heute und in Zukunft noch stärker von den genannten Disruptionen betroffen. Aktuell ist die Vernetzung mit externen Partnern im Allgemeinen stärker als die interne Vernetzung („Bündelung von Ressourcen“) und ist die Folge der heutigen Innovationsfinanzierungen. Um seine Position zu stärken und sich dauerhaft einen Platz in den disruptiven Netzwerken zu sichern, sollten die Steinbeis-Unternehmen daher ihr Angebot und ihre Fähigkeiten im Lösen bestimmter Probleme im Rahmen eines „portfolio games“ definieren.

Da Partnerschaften flexibler sind als andere Arten der Zusammenarbeit, sollte

im Verbund verstärkt daraufgesetzt werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Partner optimal zueinander und zum Thema passen und deren Interessen und Strategien übereinstimmen: es gibt keinen Platz für „Overhead-Partner“. Der Beitrag jedes Partners zum Portfolio muss genau definiert werden: Zum Beispiel hat Daimler im Bereich der Elektromobilität direkte Partnerschaften mit der chinesischen BAIC Group und dem US-Elektrobushersteller Proterra, für autonome Fahrsysteme mit BMW, Bosch und Torc Robotics sowie für die elektrische Infrastruktur mit ChargePoint, aber alle sind direkt und „schlank“. Wenn Steinbeis dabei sein will, muss der von ihm geschaffene Mehrwert wie bei allen anderen Partnern klar definiert und für alle sichtbar sein.

Unternehmen und Steinbeis-Unternehmen sollten unter anderem vermehrt auf die DX-Networking-ähnlichen Erfahrungen mit beispielsweise Micro Testbeds, dem Industrial Internet Consortium (IIC), den Virtual-Institute-Mechanismen oder großen internationalen industriellen DX-Projekten der Steinbeis EU-VRI GmbH als gute Ausgangsbasis setzen. Der endgültige Erfolg wird jedoch durch die notwendige Skalierung/das Upscaling und eine klare Unternehmensstrategie für den erfolgreichen Umgang mit dem heutigen (und vor allem dem zukünftigen!) hochgradig disruptiven DX-gebundenen Wandel bestimmt.

#### Quellen

[1] Economist, 12. Februar 2022

**PROF. DR.-ING. ALEKSANDAR JOVANOVIĆ**  
aleksandar.jovanovic@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer  
Steinbeis EU-VRI GmbH  
European Risk & Resilience Institute  
(Stuttgart)

[www.steinbeis.de/su/1190](http://www.steinbeis.de/su/1190)  
[www.risk-technologies.com](http://www.risk-technologies.com)

**JETZT  
ABONNIEREN**



# STEINBEIS- NEWSLETTER

STEINBEIS-VERANSTALTUNGEN  
GEBEN EINBLICK IN  
AKTUELLE THEMEN

Der **STEINBEIS-NEWSLETTER** informiert Sie über unsere zentralen Steinbeis-Veranstaltungen, die aktuelle Themen unserer Dienstleistungsschwerpunkte Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung aus verschiedenen Perspektiven beleuchten.



**WWW.STEINBEIS.DE/NEWSLETTER**



# MIT NUTZUNGSERFAHRUNGEN NUTZEN STIFTEN

FORSCHUNGSTEAM DER STEINBEIS-HOCHSCHULE NIMMT  
EIN POTENZIALANALYSE-TOOL UNTER DIE LUPE

**Was sind die Schwächen, was die Stärken meines Unternehmens? Mithilfe eines kostenlosen Selbstchecks können kleine und mittlere Betriebe Bereiche wie die Betriebsorganisation oder Personalführung systematisch verbessern. Die Erfahrungen, die bei der Nutzung des Tools gemacht werden, sind die Grundlage eines Forschungsprojekts der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE), der Business School der Graduate School der Fakultät Leadership and Management der Steinbeis-Hochschule.**

Digitalisierung und neue Wertschöpfung verändern die Arbeit und die betriebliche Organisation von Unternehmen. Insbesondere in der heutigen, unbeständigen Zeit ist eine zentrale Herausforderung mittelständischer Betriebe passende Fachkräfte zu finden und diese zu binden. Ein integraler Bestandteil der Fachkräftegewinnung ist die Arbeitge-

berattraktivität. Um diese zu erhöhen, müssen Betriebe ihre eigenen Potenziale kennen und strukturiert bearbeiten. Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ bietet Unternehmerinnen und Unternehmern die Möglichkeit, ihre Unternehmenspotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette systematisch zu analysieren: von der Strategie über die Betriebsorganisation bis hin zur Personalführung. Wer sich kritisch mit den eigenen Betriebsstrukturen auseinandersetzen möchte, erhält durch das Instrument nicht nur die Möglichkeit zur Reflexion, sondern ebenso Impulse für Verbesserungsmöglichkeiten aus anderen mittelständischen Betrieben.

## **SIBE ERFORSCHT ANWENDUNGS- FREUNDLICHKEIT UND WIRKUNG**

Aktuell ist der INQA-Unternehmenscheck Gegenstand eines wissenschaftlichen Steinbeis-Forschungsprojekts: Im

Mittelpunkt steht unter anderem die Frage, wie Unternehmerinnen und Unternehmer mit dem Tool arbeiten und in welchem Bereich sie es als besonders hilfreich empfinden. Das Forschungsteam der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) möchte herausfinden, wie Betrieben die Bearbeitung des Unternehmenschecks gelingt, wo es zu Problemen kommt und welche Maßnahmen aus der Checkbearbeitung abgeleitet werden. Die teilnehmenden Betriebe unterstützen mit ihren Nutzungserfahrungen die Weiterentwicklung des Unternehmenschecks im Hinblick auf die Bedürfnisse mittelständischer Betriebe und können nebenbei ihr eigenes Potenzial weiterentwickeln. „Auch Unternehmen aus dem Steinbeis-Verbund sind herzlich dazu eingeladen, an diesem Forschungsprojekt teilzunehmen“, betont Professor Dr. David Rygl, Leiter des Projektes an der SIBE.

**NICK LANGE**

nick.lange@steinbeis.de (Autor)



Research Assistant Innovation and Scientific Projects  
Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship GmbH (Herrenberg)

[www.steinbeis.de/su/1249](http://www.steinbeis.de/su/1249) | [www.steinbeis-sibe.de](http://www.steinbeis-sibe.de)



Wer Interesse daran hat, den Selbstcheck durchzuführen und das Steinbeis-Forschungsteam mit seinen Erfahrungen zu unterstützen, findet hier weitere Informationen zum Projekt:

**<https://www.steinbeis-sibe.de/Forschungsprojekt-F2481>**



© istockphoto.com/kontekbrothers

Das Team der Steinbeis Qualitätssicherung und Bildverarbeitung GmbH kennt sich aus auf dem Gebiet der industriellen Bildverarbeitung. Mit der Entwicklung eines Bildverarbeitungssystems hat es nun neue Möglichkeiten für Aufnahmen im Maschinen- und Anlagenbau sowie biologischen und medizinischen Bereich geschaffen.

# MINIMIZE – „TECHNISCHE AUGEN“ WEITERGEDACHT

WIE BILDVERARBEITUNGS-KNOW-HOW EINEN MEHRWERT FÜR INDUSTRIE UND BIOMEDIZIN BIETEN KANN

Im Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Miniaturisiertes, orts aufgelöstes, multispektrales, echtzeitfähiges Bildverarbeitungssystem“ (MINIMIZE) entwickelte das Ilmenauer Steinbeis-Team mehrere neuartige Systemkonzepte für die orts aufgelöste videofrequenzfähige Erfassung von multispektralaufgelösten Bildinformationen mit unterschiedlichen spektralselektiven Kanälen für industrielle und biomedizinische Anwendungen. Eine wichtige Rolle spielten dabei auch die Berücksichtigung und Kombination von Beleuchtung, Optik, orts- und multispektral auflösendem Sensormodul und Elektronik sowie Modellbildung und Algorithmen.

## EIN BLICK DURCH „TECHNISCHE AUGEN“

Die orts aufgelöste multispektrale Bildinformationsaufnahme, -verarbeitung und -auswertung ist die logische, methodische und technische Weiterentwicklung der „technischen Augen“. Heutzutage sind in nahezu jeder Kamera drei

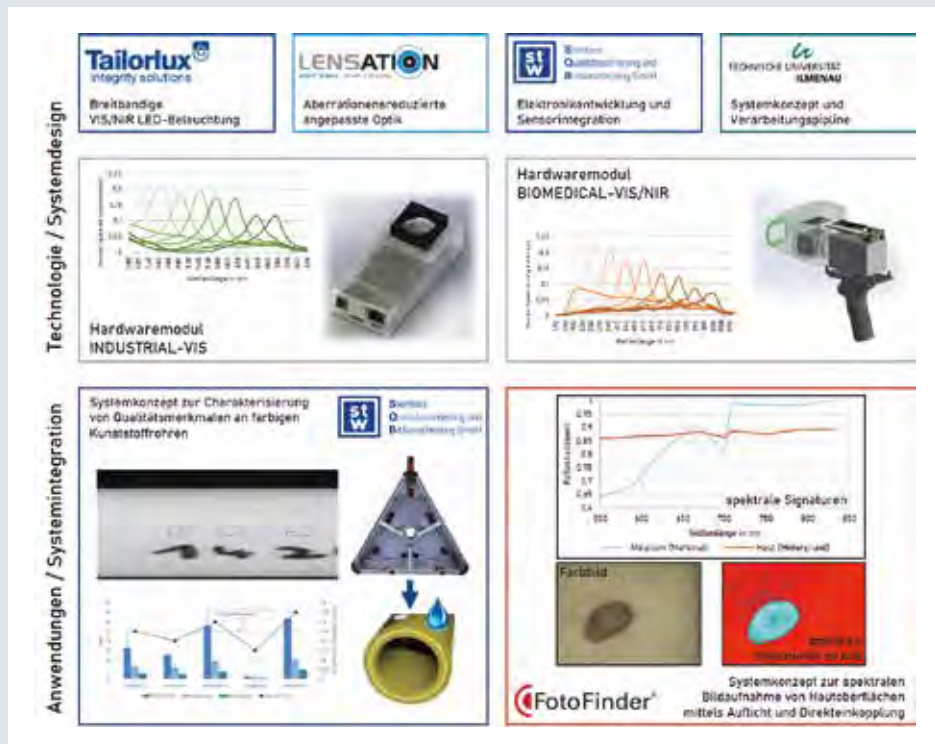
spektralselektive Filter für die orts aufgelöste Farbbildaufnahme vorhanden, in absehbarer Zeit wird es dann mehrere spektralselektive Filter für die orts aufgelöste Spektralaufnahme geben. Bei der Entwicklung von MINIMIZE erzielte das Team um Steinbeis-Unternehmer Steffen Lübbecke wesentliche wissenschaftliche und anwendungsrelevante Ergebnisse, um den Durchbruch und die Anwendung dieser Technologie zu befördern. „Es ist wichtig, dass der Standort Deutschland mit ausgewählten kleinen und mittleren Unternehmen sowie Forschungseinrichtungen als Leuchtturm für die photonische Messtechnik und Qualitätssicherung weiter gestärkt wird“, sagt Steffen Lübbecke.

## GANZHEITLICHE BETRACHTUNG DES SYSTEMKONZEPTS

Für die Beleuchtung einer Bildszene wurde eine spezielle LED-Beleuchtung mit Nahinfrarot-Fluorophoren entwickelt, die die fehlenden Emissionswellenlängen von handelsüblichen LED-

Beleuchtungen für den Arbeitsbereich der entwickelten Hardwaremodule ausgleicht. Diese Beleuchtungslösung kann aufgrund ihres geringen Energiebedarfs direkt in das Systemkonzept für die orts- und spektralaufgelösten Bildaufnahmen von Hautoberflächen integriert werden. Um die Bildinformation auf dem orts- und multispektral auflösenden Sensormodul abbilden zu können, entwickelten die Steinbeis-Experten gemeinsam mit Partnern im Forschungsvorhaben eine spezielle miniaturisierte Wechseloptik, die durch ein apochromatisches Design und bildseitige Telezentrie eine Minimierung der winkelbasierten Wellenlängen- und Amplitudenabweichung bei der Abbildung der Bildszene bewirkt. Im Zuge dessen entstand auch ein effizientes Hardwaremodul mit einem zusätzlich implementierten, hochparallelen integrierten Schaltkreis, mit dem komplexe Vorverarbeitungsoperationen direkt durchgeführt werden können. Um das zu ermöglichen, war wiederum die Entwicklung eines modellbasierten Datenverarbeitungssatzes notwendig, der

Das Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Miniaturisiertes, orts aufgelöstes, multispektrales, echtzeitfähiges Bildverarbeitungssystem“ (MINIMIZE) wurde durch Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Photonik Forschung Deutschland durch die Bekanntmachung „Digitale Optik“ unterstützt. Die Verbundprojektspartner waren die Steinbeis Qualitätssicherung und Bildverarbeitung GmbH (Koordinator), die Technische Universität Ilmenau mit dem Fachgebiet Qualitätssicherung und Industrielle Bildverarbeitung, die Tailorlux GmbH (Münster), FotoFinder Systems GmbH (Bad Birnbach) und die LENSATION GmbH (Karlsruhe).



Zusammenfassung des  
Forschungs- und Entwicklungsvorhabens  
MINIMIZE  
© Technische Universität Ilmenau

physikalisch bedingte, zufällige Messabweichungen minimiert und systematische Messabweichungen, hervorgerufen durch Beleuchtung, Optik sowie ein orts- und multispektral auflösendes Sensormodul, kompensiert. Dadurch konnten ebenfalls additive Rauschprozesse reduziert und die räumliche sowie spektrale Unterabtastung im Rahmen der Systemmöglichkeiten algorithmisch korrigiert werden.

## MEHRWERT FÜR INDUSTRIE UND BIOMEDIZIN

Die Arbeit der Steinbeis Qualitätssicherung und Bildverarbeitung GmbH hat auch einen praktischen Mehrwert: Forschungsbegleitend entstanden zwei Verifizierungs- und Validierungssysteme für industrielle und biomedizinische Anwendungen. Bei der industriellen Anwendung handelt es sich um die Integration des zu entwickelnden Sensorsystems in ein optisches Rohrprüfsystem zur Wassertropfen-Detektion. Im biomedizinischen Bereich stand die Integration in ein handgeführtes opto-digitales Dermatoskop im Fokus.

STEFFEN LÜBBECKE  
steffen.luebbecke@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer  
Steinbeis Qualitätssicherung  
und Bildverarbeitung GmbH  
(Ilmenau)

[www.steinbeis.de/su/1544](http://www.steinbeis.de/su/1544)  
[www.sqb-ilmenau.de](http://www.sqb-ilmenau.de)

PAUL-GERALD DITTRICH  
paul-gerald.dittrich@tu-ilmenau.de (Autor)



Research Fellow  
Technische Universität Ilmenau  
Fakultät für Maschinenbau  
Fachgebiet Qualitätssicherung  
und Industrielle Bildverarbeitung  
(Ilmenau)

[www.tu-ilmenau.de](http://www.tu-ilmenau.de)

# DER SPAGAT ZWISCHEN VISIONEN UND REALEN RAHMENBEDINGUNGEN

IM GESPRÄCH MIT DER STEINBEIS-BERATERIN RITA STRASSBURG



© istockphoto.com/ShadeON

**Den Weg in die Selbstständigkeit wagen oder doch eher nicht? Was braucht eine erfolgreiche Unternehmensgründung und was macht eine Gründerpersönlichkeit aus? Für alle, die sich mit diesen Fragen im Landkreis Konstanz auseinandersetzen, weiß Steinbeis-Beraterin Rita Strassburg Rat. Die TRANSFER hat sie getroffen und über Gründungen in Pandemiezeiten und die Rolle des Ökosystems für den Erfolg einer Gründung gesprochen.**

**Frau Strassburg, Sie bieten unter anderem Gründungsberatungen an. Wie hat die Corona-Pandemie das Gründungsgeschehen in Deutschland und im Landkreis Konstanz beeinflusst?**

Deutschlandweit betrachtet sind die Gründungen im ersten Corona-Jahr 2020 gesunken. Allerdings war die Qualität der Gründungen laut dem Gründungsmonitor besonders gut. Das liegt daran, dass eher Menschen gegründet haben,

die schon konkrete Gründungsvorstellungen hatten und diese dann gezielt umgesetzt haben. Für 2021 gibt es noch keine verlässlichen Zahlen. Es sieht aber so aus, dass die Klein Gründungen weiterhin abgenommen haben, dafür aber

die Gründung größerer Unternehmen und Nebenerwerbsgründungen gestiegen sind.

Im Landkreis Konstanz scheint das Gründungsgeschehen eher stabil geblieben zu sein. Das entspricht auch dem, was die Statistik für Baden-Württemberg sagt: Das Bundesland scheint beim Thema Gründungen besonders stark und aktiv zu sein.

### **Welche Rolle spielt die Einbettung in das spezifische Ökosystem der Region Konstanz für den Erfolg von Gründungen und Gründern?**

Wenn ein Gründer am Anfang des Gründungsprozesses steht, also eine Idee hat und sich mit dem Gedanken zu gründen auseinandersetzt, hat er einen enormen Beratungs- und Informationsbedarf. Ein Ökosystem hilft Gründern dann am besten, wenn die unterstützenden Akteure und Organisationen gut zusammenwir-

ken, wie beispielsweise Bildungs- und Fördereinrichtungen, Unternehmen, Investoren und politische Institutionen. Das Ökosystem der Region Konstanz ist gut aufgestellt, um Gründende zu unterstützen. Das Technologiezentrum Konstanz, kurz TZK, fördert zum Beispiel seit über 35 Jahren Gründer sowie junge Unternehmen, unter anderem unter der neuen Dachmarke für Gründende – Farm. Die Farm ist das Zentrum für Gründung, und bietet unter anderem das erste Zuhause für Neugründungen mit reduzierten Mieten. Dort kommt auch das Gründungsnetzwerk zusammen, bei dem alle gründungsrelevanten Vereine und Institutionen sich finden, zum Beispiel die Wirtschaftsförderung, Steinbeis, die IHK, die Handwerkskammer, Km1, etc. Dieses Netzwerk trifft sich regelmäßig, etwa alle vier bis sechs Wochen, und tauscht sich zu aktuellen Themen aus: Was ist aktuell gerade wichtig? Was sind die nächsten Schritte? Und natürlich finden sich in Konstanz eine

Vielzahl von Beratungsangeboten oder Events, wie die Impuls-Reihe oder die Hackathons, die unter anderem von BioLAGO und cyberLAGO angeboten werden. Auf diese Weise haben die Gründer die Möglichkeit, ihr Geschäftsmodell oder ihre Geschäftsidee weiterzuentwickeln. Das Ökosystem für Gründer funktioniert in Konstanz sehr gut, wobei wir alle natürlich das Bestreben haben, unsere Unterstützung für Gründer weiter synergetisch auf- und auszubauen.

### **Mit welchen Dienstleistungen unterstützen Sie als Steinbeis-Beraterin Menschen auf dem Weg ins Unternehmertum?**

Ich starte immer auf der persönlichen Ebene, es geht zuerst darum sich kennenzulernen. Mir liegen die Gründer sehr am Herzen: Ich freue mich, dass ich bestimmte Grundsteine bei deren Vorhaben legen, sie fachlich und emotional unterstützen kann und dass ich selbst

## **DAS SAGEN DIE GRÜNDER:**

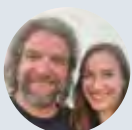
„Als Existenzgründerin steht man mit vielen Fragen alleine da. Daher hilft die individuell zugeschnittene Beratung, zum Beispiel durch die Exi-Gutscheine, enorm. Besonders hat mir die Unterstützung für einen soliden Businessplan sowie die Vernetzung der Steinbeis-Beraterin in Konstanz geholfen. Dadurch sind bereits viele Kontakte und Möglichkeiten für künftige Kooperationen entstanden. Als Jungunternehmen bleibt das Thema Förderung für mich natürlich weiterhin wichtig.“



Giovanna Ratini | Proximo-WSD UG | [www.elena-app.de](http://www.elena-app.de)

Die ELENA-App ist eine barrierefreie App gegen die Einsamkeit von Senioren, die häufig weniger gut mit digitalen Medien umgehen können. Diese App bietet den Senioren eine direkte Kommunikation mit ihren Angehörigen oder Pflegekräften.

„Wir als junges Start-up sind mit der Zusammenarbeit mit Steinbeis sehr zufrieden. Wir hatten sehr kompetente Unterstützung in den unterschiedlichen Gründungsphasen durch zwei unterschiedlich aufgestellte Beraterinnen, die sich gut ergänzt und zusammengearbeitet haben. Das hat unseren Gründungsprozess deutlich beschleunigt und wir konnten dadurch etliche Fehler vermeiden. Was wir uns noch wünschen? Sehr schön wären Förderangebote für Jungunternehmen. Damit wir unsere PS noch schneller auf die Straße bringen.“



Marco und Isabel Bertiller | Spinnax GmbH & Co. KG | [www.spinnax.com](http://www.spinnax.com)

Das Unternehmen stellt Sensoren für Skateboarder her, die Bewegungen von Skateboards erfassen können. Dazu gibt es eine App, mit der Skater ihre Aufzeichnungen sehen und teilen können.



dadurch am Puls der Entwicklung eines Business bleiben kann.

Nach dem Kennenlernen geht es darum, mehr über die Gründungsidee zu erfahren und festzustellen, in welcher Gründungsphase sich der Gründer gerade befindet. Erst danach kann ich den Gründer mit konkreten Angeboten und Informationen unterstützen: Wenn der Gründer ganz am Anfang ist, fangen wir damit an seine Geschäftsidee zu überprüfen und zu konkretisieren. Ist er schon weiter, unterstütze ich ihn bei der Entwicklung des Geschäftsmodells. Darüber hinaus biete ich auch die Entwicklung von Marketing- und Vertriebskonzepten oder auch die Erstellung des Businessplans und die Ausarbeitung einer Finanzplanung für die ersten Jahre mit Investitionsplanung, Ertrags- und Liquiditätsplanung an.

Die Geldfrage ist natürlich sehr wichtig. Hier helfe ich bei der Klärung von ersten Finanzierungsfragen und bei Gesprächen mit der Bank und zeige die Fördermöglichkeiten auf. Je nachdem, wie intensiv die einzelnen Themen beraten werden sollen, kommen aber auch andere Berater ins Spiel, die zum Beispiel auf Finanzierungsthemen oder Übernahme spezialisiert sind. Ich greife in solchen Fällen gerne auf den Steinbeis-Verbund zurück, da das Steinbeis-Netzwerk über zahlreiche Experten in verschiedenen Bereichen verfügt. Die Themen, bei denen ich in der Tiefe berate, sind Geschäftsmodellentwicklung und Vermarktung.

### **Welche Gründungsideen haben Sie am meisten beeindruckt?**

Es gibt so viele interessante Projekte, es fällt mir schwer mich da zu entscheiden. Spontan fällt mir als erstes die ELENA-App ein, da sie ein großes soziales Problem mitlösen könnte: Es geht dabei um eine App gegen die Einsamkeit bei Senioren. Ihr Ziel besteht darin mit ganz einfachen digitalen Mitteln ei-

ne Lösung zu schaffen, wie Senioren mit ihren Angehörigen barrierefrei kommunizieren können. Im Grunde ist das wie ein kleiner virtueller Besuch. Und das finde ich wirklich eine ganz tolle Geschichte. Ein anderes Projekt ist der Sensor von Spinnax fürs Skateboarding. Dort können die Skater ihre Bewegungen aufzeichnen, damit dann trainieren und sich verbessern. Oder das Projekt Paopao: Hier geht es um Naturprodukte für Frauen in allen Lebensphasen. Das sind aber nur drei Ideen, die mir spontan eingefallen sind, aus vielen weiteren tollen Projekten.

### **Basierend auf Ihrer Erfahrung: Welche Eigenschaften und Kompetenzen sollte ein Gründer besitzen, um mit seinem Vorhaben Erfolg zu haben?**

Ich denke, es braucht auf jeden Fall Unternehmergeist. Und als Gründer und Gründerin sollte man unbedingt einen starken Willen haben und an seine Idee glauben. Allerdings sollte das damit verbunden sein, dass man sich bewusst und objektiv mit seinen Rahmenbedingungen auseinandersetzt. Und was ich auch wichtig finde, ist, dass man für eine Beratung offen ist, da man sich schließlich nicht in allen Fragen auskennen kann. Auf der anderen Seite ist es auch notwendig, bei Ratschlägen differenzieren zu können. Eigentlich geht es bei einer Gründung um den Spagat zwischen „Visionen haben“ und „seine Möglichkeiten und Rahmenbedingungen einschätzen und zu nutzen“. Dieser Spagat ist zugegeben nicht einfach, ist aber für eine erfolgreiche Gründung unabdingbar.

Auch eine bestimmte Beharrlichkeit, Einsatzbereitschaft, Risikobereitschaft und Belastbarkeit sowie Resilienz zählen aus meiner Sicht zu den Eigenschaften für Gründende. Er oder sie sollte sich auf dem Gebiet, in dem gegründet wird, auskennen und geeignete berufliche Qualifikationen besitzen, aber auch kreativ sein. Und man darf das Verantwortungsbewusstsein – sich und anderen gegenüber – nicht vergessen.

Ich denke, es ist wichtig, eine Gründung positiv anzugehen, mit einem offenen Blick und einer permanenten Veränderungsbereitschaft: All das, was man sich vielleicht am Anfang vorstellt, muss nicht immer eintreten. Dann muss man vielleicht sein Modell ändern. Und was besonders wichtig ist: Auch Mut gehört dazu, man darf nicht zu viel Angst haben.

### **RITA STRASSBURG**

rita.strassburg@steinbeis.de (Interviewpartnerin)



Freie Projektleiterin  
Steinbeis-Transferzentrum  
Technologie - Organisation - Personal  
(TOP) (Ravensburg)

[www.steinbeis.de/su/0151](http://www.steinbeis.de/su/0151)  
[www.stz-top.de](http://www.stz-top.de)

Steinbeis-Beratungszentrum  
Unternehmenscoaching (Stuttgart)

[www.steinbeis.de/su/0882](http://www.steinbeis.de/su/0882)  
[www.steinbeis-uc.de](http://www.steinbeis-uc.de)  
<https://steinbeis-exi.de>



# **INNO- CHECK-BW: WELCHES EU-FÖRDER- MITTEL PASST ZU MEINEM VORHABEN?**

DAS STEINBEIS EUROPA  
ZENTRUM BIETET EIN  
FÖRDERBERATUNGSPORTAL  
FÜR KMU

Hier geht es zum Portal:



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

Die Europäische Union stellt mit dem im Jahr 2021 neu aufgelegten Forschungsrahmenprogramm „Horizont Europa“ verschiedene Fördermöglichkeiten für Forschung und Innovation bereit. Was weniger bekannt ist: Auch kleine und mittlere Unternehmen können hier Fördergelder für innovative Vorhaben beantragen. Mit seinem Portal innocheck-bw unterstützt das Steinbeis Europa Zentrum Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Fördermitteln.

Das Förderprogramm „Horizont Europa“ ist das neunte Forschungsrahmenprogramm der EU und soll Spitzenforschung und Innovationen „Made in Europe“ unterstützen. Es ist mit einem Gesamtbudget von 95,5 Milliarden Euro für den Zeitraum 2021 bis 2027 das bisher umfangreichste europäische Förderprogramm.

#### WIE KMU SICH BETEILIGEN KÖNNEN

„Horizont Europa“ stützt sich auf drei Pfeiler. Im ersten Pfeiler „Herausragende Wissenschaft“ finden sich vor allem Fördermöglichkeiten für die Spitzenforschung, die stark auf Universitäten und andere Forschungseinrichtungen zugeschnitten sind. Im zweiten Pfeiler „Globale Herausforderungen und die industrielle Wettbewerbsfähigkeit Europas“ finden sich konkrete Förderaufrufe zu verschiedenen Themenfeldern und Herausforderungen, auf die sich internationale Konsortien mit ihrem Lösungsansatz bewerben können. KMU können als Mitglieder dieser Konsortien nicht nur Fördermittel erhalten, sondern gleichzeitig ihre Internationalisierung vorantreiben und transnationale Kontakte sowohl zu anderen Unternehmen als auch zu Forschungsinstitutionen und anderen Organisationen knüpfen. Im dritten Pfeiler „Innovatives Europa“ ist für Unternehmen besonders der „Europäische Innovationsrat“ (EIC) von Interesse. Hier werden speziell KMU adressiert, um die Entwicklung hochinnovativer Ideen von der Grundlagenforschung bis zum



## „HORIZONT EUROPA“ IST DAS BISHER UMFANGREICHSTE EUROPÄISCHE FÖRDERPROGRAMM.

Markteintritt finanziell zu unterstützen. Die EU fördert Innovationsvorhaben von KMU mit bis zu vier Millionen Euro Zuschüssen und bis zu 15 Millionen Euro Beteiligung. Im Jahr 2022 gibt es dazu neue Aufrufe.

#### PASSGENAUE FÖRDERBERATUNG DURCH INNOCHECK-BW

Um KMU, Start-ups und Scale-ups beim Zugang zu EU-Fördergeldern zu unterstützen, haben das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und das Steinbeis Europa Zentrum das Online-Portal innocheck-bw eingerichtet. Hier können KMU ihre innovativen Vorhaben per Fragebogen einem Check unterziehen. Sie erhalten auf sie zugeschnittene Empfehlungen zu passenden nationalen und europäi-

schen Förderinstrumenten, relevante Links zu weiteren Informationen sowie den Kontakt zu Expertinnen und Experten des Steinbeis Europa Zentrums für eine weiterführende Beratung zu ihrem Innovationsvorhaben. Durch die Unterstützung des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg können für Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg nicht nur die Leistungen des innocheck-bw kostenfrei angeboten werden, sondern auch Feedback oder Korrekturen zu Antragsentwürfen in verschiedenen Stadien sind kostenfrei möglich. Neben Förderberatung und Unterstützung bei der Antragstellung bietet das Steinbeis Europa Zentrum zusätzlich regelmäßige Webinare und Trainings zur EU-Förderung in verschiedenen Bereichen für alle Zielgruppen an.

DR. KATRIN HOCHBERG  
katrin.hochberg@steinbeis.de (Autorin)



Project Manager  
Steinbeis Europa Zentrum  
Steinbeis 2i GmbH  
(Stuttgart/Karlsruhe)

[www.steinbeis.de/su/2017](http://www.steinbeis.de/su/2017)  
[www.steinbeis-europa.de](http://www.steinbeis-europa.de)

MIRIAM MOHR  
miriam.mohr@steinbeis.de (Autorin)



Project Manager  
Steinbeis Europa Zentrum  
Steinbeis EU for YOU  
(Stuttgart/Karlsruhe)

[www.steinbeis.de/su/2016](http://www.steinbeis.de/su/2016)  
[www.steinbeis-europa.de](http://www.steinbeis-europa.de)

# AUS DEM ALLTAG VON KONZERN- VORSTÄNDEN

IM GESPRÄCH MIT VORSTANDSBERATER UND  
STEINBEIS-UNTERNEHMER WINFRIED KÜPPERS

Durch seine Arbeit in der Vorstands- und Politikberatung bekommt Winfried Küppers immer wieder spannende Einblicke in die Führungsetagen der deutschen Wirtschaft. Was das Tagesgeschäft eines Vorstands ausmacht und welche schokoladige Erfolgsgeschichte ihm besonders im Gedächtnis geblieben ist, darüber hat der Steinbeis-Experte mit der **TRANSFER** gesprochen.



Winfried Küppers und Jens Freiter vom Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik dürfen „Cacao Vida“ probieren – hergestellt aus einem Saft, der bei der Kakaobohnen-Verarbeitung entsteht.



**Herr Küppers, Sie standen bereits einigen deutschen Konzernvorständen beratend zur Seite: Was beschäftigt diese Kundengruppe?**

Im Wesentlichen beschäftigen jeden von ihnen immer drei Grundthemen: die Herausforderungen im Tagesgeschäft, die strategischen Entscheidungen für die nächsten Jahre und die persönliche Situation.

**Was gehört zu den täglichen Aufgaben eines Vorstands?**

Wichtig ist zu verstehen, dass das Tagesgeschäft des Vorstands nichts mit dem des Unternehmens zu tun hat. Für tägliche Entscheidungen im Unternehmen sind das gehobene und das mittlere Management zuständig. Ein Vorstand trifft hingegen langfristige strategische Entscheidungen. Dazu gehören die Verhandlung des Firmentarifvertrags genauso wie Entscheidungen zu Investitionen bei Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsprojekten. Die Aufgaben der Unternehmensleitung hängen auch von der Branche und der aktuellen Situation ab: Es geht zum Beispiel um die Frage, wie man als global agierendes Unternehmen auf jedem Markt individuell auftritt und dabei die unterschiedlichen Kulturen, Regierungsformen oder aktuell die pandemischen Gesetzgebungen berücksichtigt. Oder um die Bewertung früherer Entscheidungen, die mittlerweile optimiert oder effizienter umgesetzt werden können – etwa beim Thema Lieferkette. Auch das Thema Personal beschäftigt Vorstände, ob beispielsweise auf einige wenige Forschungs- und Entwicklungsstandorte gesetzt wird oder international vernetzte Entwicklerteams ausgebaut werden sollen.

**Welche strategischen Möglichkeiten bieten sich Unternehmen für die Weiterentwicklung?**

Hier möchte ich gerne drei herausgreifen. Schauen wir zum einen in die In-



Winfried Küppers (li.) mit Andreas Ronken, CEO der Alfred Ritter GmbH & Co. KG.

dustrie: Maschinen generieren Daten und diese können genutzt werden, um den Kunden neben der Hardware auch digitale Leistungen zu verkaufen. Dadurch entstehen neue Geschäftsfelder, in und mit denen sich das Unternehmen weiterentwickeln kann. Eine weitere Möglichkeit sind das Innovationsmanagement und die Gründung von Corporate Start-ups. Hier werden in einem geschützten Rahmen neue Konzepte entwickelt und erprobt, die später entweder ausgegliedert oder als eigenständige Geschäftsbereiche in den Konzern integriert werden. Neue Geschäftsbereiche und -felder sind dann auch der dritte Punkt, auf den ich eingehen möchte: Hier beobachten wir intensiv die Trends und Möglichkeiten einzelner Player, in Märkte einzusteigen.

**In Ihrem Podcast „SYSTEMKOMPE- TENZ“ erzählen Sie häufig Anekdoten aus Ihrem Berufsalltag. Welche Erfolgsgeschichte ist Ihnen besonders im Gedächtnis geblieben?**

Da fällt mir das Corporate Start-up der Alfred Ritter GmbH & Co. KG ein, dem Hersteller der Ritter Sport Schokolade. Das Unternehmen führt eine der welt-

weit größten Kakaoplantagen und legt Wert auf Nachhaltigkeit. Im Rahmen der Schokoladenherstellung tritt allerdings ein ökologisches Problem auf: Bei der Verarbeitung der Kakaobohnen entsteht als Abfallprodukt ein Saft, der in großer Menge wieder in den Boden gelangt, dessen pH-Wert verändert und sich letztlich negativ auf die folgende Ernte auswirkt. Der entscheidende Punkt ist: Dieser Kakaosaft ist trinkbar! Also gründete Andreas Ronken, CEO der Alfred Ritter GmbH & Co. KG, ein eigenes Start-up, das das Thema intensiv erforschte und letztlich ein Limo-ähnliches Erfrischungsgetränk sowie einen Secco entwickelte. Am Ende profitiert nicht nur die Umwelt von der Idee, sondern auch die Kakaobauern, die neben der Bohne auch den Saft verkaufen können. So werden wirtschaftlicher Erfolg, Nachhaltigkeit und soziales Engagement perfekt kombiniert.

**Sie haben eingangs erwähnt, dass bei der Beratung von Vorständen auch deren persönliche Situation ein Thema ist. Inwiefern können Sie da unterstützen?**

Wer es in die Konzernleitung geschafft hat, gehört in der Regel zu den besten

Managern Europas und oft auch der Welt. Hier geht es dann um die Frage, wie man sich persönlich noch weiterentwickeln kann, aber auch darum, welche weiteren Karrieremöglichkeiten zum Beispiel in Aufsichts- oder Beiräten möglich wären.

**Und wie prägt die Marke Steinbeis Ihre Arbeit?**

Da wir unter dem Dach der Steinbeis-Stiftung agieren, ist es unser Interesse, den Stiftungsauftrag umzusetzen und „zum Wohle der Wirtschaft des Landes“ zu handeln. Außerdem bietet uns der Steinbeis-Verbund Zugang zu und Vernetzungsmöglichkeiten mit Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik.

**WINFRIED KÜPPERS**

winfried.kueppers@steinbeis.de (Interviewpartner)



Steinbeis-Unternehmer  
Steinbeis-Beratungszentrum  
Vertriebsanalytik (Hilzingen)

[www.steinbeis.de/su/2159](http://www.steinbeis.de/su/2159)  
[www.steinbeis-vertriebsanalytik.de](http://www.steinbeis-vertriebsanalytik.de)

# EXPERTEN.WISSEN.TEILEN.

## NEUERSCHEINUNGEN IN DER STEINBEIS-EDITION

Wir teilen unser Wissen mit Ihnen. Die Steinbeis-Edition publiziert als Verlag der Steinbeis-Stiftung das Expertenwissen des Steinbeis-Verbundes. Dazu gehört ein breit gefächertes Themenspektrum mit Einzel- und Reihentiteln, Magazinen sowie Begleitpublikationen zu Tagungen und Fachveranstaltungen. Über den Onlineshop [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de) sind sämtliche Titel leicht bestellbar.

SONJA FAKLER | EVA GAST  
edition@steinbeis.de

Steinbeis-Edition (Stuttgart)  
[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

 [facebook.com/steinbeisedition](https://facebook.com/steinbeisedition)

 [twitter.com/steinbeis\\_ste](https://twitter.com/steinbeis_ste)

 [instagram.com/steinbeis\\_ste](https://instagram.com/steinbeis_ste)



2022 | E-Book (PDF)  
kostenfrei | ISBN  
978-3-95663-195-5

### UX CHALLENGE PLAYBOOK

A GUIDE ON SETTING UP AN OPEN INNOVATION INITIATIVE  
FOR USER-CENTERED DESIGN

NICOLA DOPPIO, KADI VILLERS, CHRISTINA MELANDER, MIRIAM MOHR

→ [WWW.STEINBEIS.DE/SU/2016](http://WWW.STEINBEIS.DE/SU/2016)

User-Experience-Design oder UX-Design ist für digitale Produkte und Dienstleistungen von besonderer Bedeutung: Es befasst sich mit der Analyse, Kreation und Optimierung der Nutzererfahrung, versucht folglich die Anwendungen für die Endnutzer so nutzerfreundlich wie möglich zu gestalten. Das UX Challenge Playbook bietet für Wirtschaftsorganisationen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Unternehmen sowie die öffentliche Verwaltung einen übersichtlichen Leitfaden, der in fünf Abschnitten detailliert aufzeigt, wie man einen Open Innovation Contest zur Förderung der nutzerzentrierten Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen organisieren und erfolgreich durchführen kann.

Die UX Challenge ist als ein Hackathon-ähnlicher Innovationswettbewerb gestaltet, der es Unternehmen ermöglicht, mit Designern und Fachleuten zusammenzuarbeiten und gleichzeitig Endnutzer als Tester und Mitgestalter aktiv in den Prozess miteinzubeziehen. Am Ende des Contests entstehen für Unternehmen neue Wireframes und Prototypen, die mit Nutzer und potenziellen Kunden getestet und validiert worden sind. Das Konzept der UX Challenge wurde im EU-Projekt „200SMEchallenge“ in sieben Ländern erfolgreich getestet.

### → JETZT AUCH ALS E-BOOK ERHÄLTlich:

**Steinbeis-Innovationsstudie. Eine Metastudie über die Innovationsfähigkeit und -tätigkeit der Volkswirtschaften  
Brasilien, China, Deutschland, Schweiz und USA**

Claus-Christian Carbon, Werner G. Faix, Stefanie Kisgen, Jens Mergenthaler, Fabian Muralter, Alisa Schwinn, Liane Windisch  
ISBN 978-3-95663-265-5 | Die Publikation ist bereits 2021 als Hardcover erschienen: ISBN 978-3-95663-264-8



2022 | Softcover  
29,90 € (D) | ISBN  
978-3-95663-275-4

2022 | E-Book (PDF)  
19,90 € (D) | ISBN  
978-3-95663-276-1

## MARKTVERHALTEN UND PERFORMANCE VON WOHNUNGSUNTERNEHMEN

GEMEIN- UND PRIVATWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMEN IM EMPIRISCHEN VERGLEICH  
ANDREAS FILSER, HEINZ REHKUGLER

→ [WWW.STEINBEIS.DE/SU/1477](http://WWW.STEINBEIS.DE/SU/1477)

Das Umfeld der professionell gewerblichen Anbieter am deutschen Wohnungsmarkt ist durch eine Zweiteilung gekennzeichnet. Während sich die geschäftliche Ausrichtung genossenschaftlicher, öffentlicher und kommunaler Wohnungsunternehmen vor allem auf die Versorgung breiter Schichten mit bezahlbarem Wohnraum konzentriert, haben sich in den vergangenen beiden Jahrzehnten auch größere privatwirtschaftliche Bestandhalter erfolgreich etabliert. Gleichzeitig hat ein gesellschaftlicher Diskurs über die mit der Bereitstellung von Wohnraum verbundenen Kosten und Erlöse eingesetzt, der insbesondere die unterschiedlichen Bewirtschaftungsstrategien zum Gegenstand hat.

Die Studie „Marktverhalten und Performance von Wohnungsunternehmen“ soll einen Beitrag zu einer sachlichen Bewertung der von den Anbietergruppen erzielten wirtschaftlichen Ergebnisse leisten. Im Mittelpunkt stehen vergleichende Analysen zu den auf Ebene der Gesellschaften und der Gesellschafter in den Jahren 2008 bis 2019 realisierten Erfolgs- und Wertbeiträgen, die auch im Hinblick auf ihre betriebliche Ursächlichkeit und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung beleuchtet werden.



2022 | Softcover  
kostenfrei | ISBN  
978-3-95663-273-0

2022 | E-Book (PDF)  
kostenfrei | ISBN  
978-3-95663-274-7

## BEST-OF STEINBEIS TRANSFER-MAGAZIN 2021

STEINBEIS GMBH & CO. KG FÜR TECHNOLOGIETRANSFER (HRSG.)

→ [WWW.STEINBEIS.DE/SU/150](http://WWW.STEINBEIS.DE/SU/150)

Das Best-of 2021 des Steinbeis Transfer-Magazins präsentiert Ihnen die zwölf meistgelesenen Artikel aus dem vergangenen Jahr sowie ein Best-of der 2021 erschienenen Publikationen aus dem Verlag der Steinbeis-Stiftung – der Steinbeis-Edition.

Im Transfer-Magazin geben wir dem breiten Publikum Einblick in spannende Projekte im Steinbeis-Verbund. Auch 2021 haben unsere Steinbeis-Unternehmen zahlreiche Projekte erfolgreich umgesetzt, eine Auswahl davon haben wir unseren Lesern präsentiert. Darüber hinaus setzen wir uns im Steinbeis-Verbund und auch im Transfer-Magazin mit aktuellen Themen auseinander und haben 2021 die Kampagne „Nutzen stiften! Unsere Lösungen für aktuelle Herausforderungen“ ins Leben gerufen. 2021 standen Herausforderungen in Ökonomie und Ökologie im Mittelpunkt der drei Ausgaben des Transfer-Magazins.



2021 | E-Paper (PDF)  
kostenfrei  
ISSN 2750-2570

## THE MEDIATION – EDITION I CHANGE. THE GREAT CONSTANT GERNOT BARTH (ED.)

→ [WWW.STEINBEIS.DE/SU/941](http://WWW.STEINBEIS.DE/SU/941)

Veränderungen waren schon immer allgegenwärtig und unaufhaltsam. Oder wie Friedrich Nietzsche einst sagte: „Allem Zukünftigen beißt das Vergangene in den Schwanz“. Das heißt, Klarheit über die Vergangenheit zu haben, ermöglicht nicht nur die Bewusstwerdung darüber, was sich geändert hat, sondern auch die Unterscheidung zwischen guten und schlechten Veränderungen. Doch was kann das Individuum oder die Organisation konkret machen, um sich in Transformationsprozessen der Gesellschaft wie auch in Change-Prozessen von Organisationen „zukunftsfest“ aufzustellen?

Mit diesem Gedanken als Motivation wurde 2021 die engl. Ausgabe „The Mediation“ nach dem Vorbild der seit 2012 erscheinenden deutschen Zeitschrift „Die Mediation“ gestartet. Hiermit sollen der Veränderung Raum gegeben und neue internationale Beziehungen sowie weltweite Kooperationen angestoßen werden.



2022 | Geheftet  
9,90 € (D)  
ISSN 2366-2336

2022 | E-Paper (PDF)  
9,90 € (D)  
ISSN 2629-0162

## DIE MEDIATION – AUSGABE QUARTAL I / 2022

### DIALOG

GERNOT BARTH (HRSG.)

→ [WWW.STEINBEIS.DE/SU/941](http://WWW.STEINBEIS.DE/SU/941)

Dialoge, bei denen ein Konflikt im Mittelpunkt des Gesprächs steht, sind kein einfaches Unterfangen: Viele Reaktionen sind meist unbewusst, die Reflexion bleibt im Eifer des emotionalen Gefechts auf der Strecke. Doch sind sowohl Verständnis und Einfühlungsvermögen als auch konstruktive Kritik eigentlich unabdingbar, um Probleme aus der Welt zu schaffen.

Was sinnstiftende Gespräche ausmacht und welches „Handwerkszeug“ man dazu braucht, zeigt „Die Mediation“ – Ausgabe Quartal I / 2022 mit dem Schwerpunktthema „Dialog“. Das Leipziger Impulsgepräch zeigt auf, warum Schulmediation für die Konfliktlösung im pädagogischen Kontext so wichtig ist. Ein weiterer Artikel erklärt, wie man den inneren Kritiker von gedanklichen Dialogen stoppt und sich stattdessen in Selbstempathie übt. Darüber hinaus erwarten den Lesenden weitere interessante Beiträge, unter anderem „Von Schnäbeln und Ohren: Dialoge erfolgreich gestalten“, „Persönlichkeit und Führung: Verantwortung – von der Pflicht zum Vergnügen“, „Im Gespräch bleiben – für eine stabile, erfüllende Partnerschaft“, „Deal Mediation: Drittunterstützte Verhandlung und Umsetzung komplexer Verträge zwischen Unternehmen“.

Auch über den Schwerpunkt hinaus können sich Lesende auf spannende Impulse freuen. So erörtert der Wissenschaftler und Buchautor John Erpenbeck, welchen Beitrag Mediation leisten kann, um eskalierte Konflikte innerhalb einer polarisierten Gesellschaft zu lösen. Zudem erfährt der Lesende, wie es als Mediator gelingt, bei den Medianden positive Emotionen zu schaffen und warum im Marketing klare und verständliche Informationen besser sind als „Experten-Kauderwelsch“.



2022 | Geheftet  
9,90 € (D)  
ISSN 2366-2336

2022 | E-Paper (PDF)  
9,90 € (D)  
ISSN 2629-0162

## DIE MEDIATION – AUSGABE QUARTAL II / 2022

### ANGST

GERNOT BARTH (HRSG.)

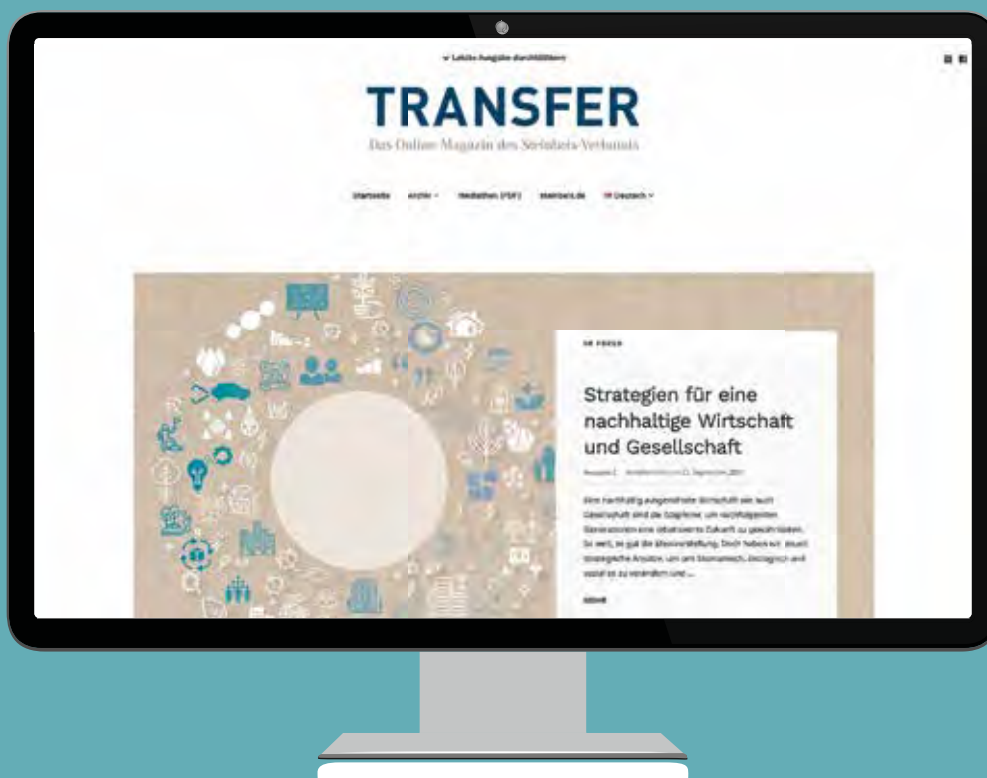
→ [WWW.STEINBEIS.DE/SU/941](http://WWW.STEINBEIS.DE/SU/941)

Wohl kaum ein Mensch ist frei von Ängsten. Man fürchtet sich davor, falsche Entscheidungen zu treffen, man sorgt sich um die eigene Gesundheit und die von Partner, Familie und Freunden, man macht sich Gedanken über die Beziehung zu Menschen, die für einen selbst von Bedeutung sind – egal ob beruflich oder privat. Hinzukommen (scheinbar) irrationale Ängste wie die vor Spinnen, Höhe oder geschlossenen Räumen.

Das Gute: Beklemmende Gefühle müssen nicht zwangsläufig von Dauer sein – denn es gibt durchaus Lösungsansätze und konstruktive Möglichkeiten, der Angst entgegenzutreten. Die Ausgabe II/2022 der „Mediation“ mit dem Schwerpunktthema „Angst“ zeigt auf, wie es gelingt, die missverstandene Emotion zu managen, was nötig ist, um den eigenen Selbstwert zu boostern und sich von Ängsten zu befreien, und warum Ängste in Verhandlungen manchmal sogar positive Effekte mit sich bringen können.

Auch über unseren Schwerpunkt hinaus können sich die Lesenden auf weitere spannende Impulse freuen. So erklärt Jörg Sommer, der Vorsitzende der Deutschen Umweltstiftung, im Interview mit Herausgeber Gernot Barth, warum Maßnahmen im Rahmen der Energiewende die Gesellschaft seiner Ansicht nach nicht spalten dürfen, sondern einen sollten. Zudem gibt der Rechtsanwalt und Unternehmensberater Volker Knoop einen umfassenden Einblick in die Welt der Prozessfinanzierungsunternehmen, die für ihre Kunden die Kosten für eine rechtliche Auseinandersetzung übernehmen und im Erfolgsfall am Gewinn beteiligt werden.

# DIGITAL IMMER MIT DABEI: DIE **ONLINE-AUSGABE** DER TRANSFER



**TRANSFERMAGAZIN.STEINBEIS.DE**

# VORSCHAU

## AUSGABE 02|2022

Schwerpunkt

### Eine Perspektive für Bildung und Arbeitswelt der Zukunft

Erscheinungstermin September 2022

Die aktuelle Situation in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft fordert jedem einzelnen vieles ab: Sie führt dazu, dass sich viele Unternehmen in ihrer Existenz bedroht sehen und stellt Schulen bildungspolitisch vor eine große Herausforderung. Das macht einmal mehr deutlich, wie elementar die Investition in eine gute Bildung ist – Bildung ist der Grundstein für die Weiterentwicklung der Gesellschaft und die Zukunft der Wirtschaft. Mit den Erfahrungen der aktuellen „Zeitenwende“ stellt sich aber umso mehr die Frage, wie Bildung gestaltet werden muss, um den zukünftigen Entwicklungen der Arbeitswelt gerecht zu werden. Und wie sieht diese zukünftige Arbeitswelt überhaupt aus? In der nächsten Transfer-Ausgabe werden Steinbeis-Experten über eine Perspektive für diese Bildung und Arbeitswelt der Zukunft nachdenken.



© istockphoto.com/http://www.fotogestoeber.de

# TERMINE

Bei unseren Steinbeis-Fachevents diskutieren Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft aktuelle Fragestellungen in Competence, Engineering und Consulting. Sie möchten zukünftig keine Veranstaltung mehr verpassen? Dann tragen Sie sich in unseren Online-Verteiler ein unter

→ **STEINBEIS.DE/ONLINEVERTEILER**

## STEINBEIS LUNCHBREAK. AUF EINEN HAPPEN MIT...

April und Mai 2022 | Online-Event  
[www.steinbeis.de/lunchbreak](http://www.steinbeis.de/lunchbreak)

## STEINBEIS-TAGE 2022

20. Mai 2022 | 30. September 2022 | Steinbeis-Campus Stuttgart-Hohenheim  
[www.steinbeis-tag.de](http://www.steinbeis-tag.de)

Weitere Infos finden Sie auf **[WWW.STEINBEIS.DE/VERANSTALTUNGEN](http://WWW.STEINBEIS.DE/VERANSTALTUNGEN)**.

---

## **IMPRESSUM – TRANSFER. DAS STEINBEIS-MAGAZIN**

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer  
Ausgabe 1/2022  
ISSN 1864-1768 (Print)

### **HERAUSGEBER**

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer  
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart  
Fon: +49 711 1839-5 | E-Mail: [stw@steinbeis.de](mailto:stw@steinbeis.de)  
Internet: [transfermagazin.steinbeis.de](http://transfermagazin.steinbeis.de) | [www.steinbeis.de](http://www.steinbeis.de)

### **VERANTWORTLICHE REDAKTEURIN**

Anja Reinhardt  
Adornostr. 8 | 70599 Stuttgart  
E-Mail: [anja.reinhardt@steinbeis.de](mailto:anja.reinhardt@steinbeis.de)

### **REDAKTION**

Anja Reinhardt, Marina Tyurmina, Luisa Dietrich  
E-Mail: [transfermagazin@stw.de](mailto:transfermagazin@stw.de)

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autoren und Interviewpartner verantwortlich. Die Inhalte der Artikel spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider. Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden in den Beiträgen in der Regel nur männliche Formen genannt, gemeint sind jedoch stets Personen jeglichen Geschlechts. Die Redaktion kann für die als Internetadressen genannten, fremden Internetseiten keine Gewähr hinsichtlich deren inhaltlicher Korrektheit, Vollständigkeit und Verfügbarkeit leisten. Die Redaktion hat keinen Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und auf Inhalte der verlinkten Seiten. Beiträge beziehen sich auf den Stand der genannten Internetseite, der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Ausgabe des Transfer-Magazins gilt.

### **ABBESTELLUNG**

Möchten Sie das Steinbeis Transfer-Magazin in Zukunft nicht mehr erhalten, können Sie es jederzeit abbestellen. Bitte informieren Sie uns dazu per E-Mail an [media@steinbeis.de](mailto:media@steinbeis.de) oder telefonisch unter +49 711 1839-5. Ihre Abmeldung wird spätestens mit der übernächsten auf Ihre Abbestellung hin erscheinenden Ausgabe aktiv.

### **GESTALTUNG UND SATZ**

Julia Schumacher

### **DRUCK**

Berchtold Print-Medien GmbH, Singen

### **FOTOS UND ABBILDUNGEN**

Fotos stellten, wenn nicht anders angegeben, die im Text genannten Steinbeis-Unternehmen und Projektpartner zur Verfügung.  
Titelbild: © undraw.co

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

