



# **Steinbeis-Arena 2014–2016**

Eine Dokumentation

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

**Technologietransfer. Innovation. Finanzierung.**



*Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)*  
Steinbeis-Arena 2014–2016





# Steinbeis-Arena 2014–2016

Eine Dokumentation

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

**Technologietransfer. Innovation. Finanzierung.**

Die vorliegende Publikation basiert auf der Steinbeis-Arena-Veranstaltungsreihe 2014–2016. Die aufgeführten Zitate wurden teilweise zur besseren Lesbarkeit sprachlich überarbeitet. Gültigkeit hat ausschließlich das gesprochene Wort. Die Mitschnitte der drei Veranstaltungen sind in der Steinbeis-Mediathek auf [www.steinbeis-mediathek.de](http://www.steinbeis-mediathek.de) abrufbar (Aufzeichnung: Batman AV Medien).

## Impressum

© 2017 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)  
Steinbeis-Arena 2014–2016 | Eine Dokumentation

1. Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-124-5

Satz: Steinbeis-Edition | Titelbild: Toria/shutterstock.com  
Bild S. 9: naddi/istockphoto.com | Bild S. 29: watchara/shutterstock.com | Bild S. 55: Steinbeis  
Fotos: Uli Regenscheit (Technologietransfer-Arena, Finanzierungs-Arena), Frank Eppler (Innovations-Arena)  
Druck: WIRMachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

193231-2017-04 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Wissenschaftliche Leistung sollte nicht nur ihrer selbst wegen, sondern insbesondere mit Synergie und in Bezug auf deren konkrete Anwendung hin erzeugt werden.“ Diese These des ehemaligen Präsidenten der Fraunhofer Gesellschaft und langjährigen Kuratoriumsvorsitzenden der Steinbeis-Stiftung, Prof. Dr. rer. nat., Dr.-Ing. E. h. Max Syrbe (1929–2011), stand 2014 hinter unseren Überlegungen zur ersten Steinbeis-Arena, der „Technologietransfer-Arena“. Sie war als Experiment geplant – mit dem Ziel, im Erfolgsfall eine Reihe daraus zu gestalten. Im Fokus der Reihe: eines der wesentlichen Ziele des Transfers, nämlich der wirtschaftlich anerkannte Erfolg als Voraussetzung für Innovationen und eine der wesentlichen Herausforderungen beim Innovieren, nämlich dessen Finanzierung.

Kern des Experiments war es, Experten und Involvierte auf eine interaktive Weise zusammenzubringen und eine neue, agile Art der Interaktion zu ermöglichen: Im inneren Ring einer jeden moderierten Arena trafen Vertreter aus Wissenschaft, Politik, Großunternehmen wie auch KMU aufeinander und bezogen kontrovers Stellung zum Fokusthema. Ko-Diskutanten in einem zweiten Ring kommentierten die Diskussion im inneren Kreis kritisch. Im äußeren Ring der Arena schließlich war das Publikum eingeladen, sich durch Wortbeiträge, Repliken auf die Aussagen der Diskutanten und Fragen aktiv an der Diskussion zu beteiligen. Nach drei Arenen auf Basis dieses Formats können wir sagen: Wir haben unser Ziel erreicht. Das Experiment war in jeder Hinsicht ein Erfolg, sowohl bezogen auf die beabsichtigte Interaktion bei der Veranstaltung selbst, als auch bei der erforderlichen Diffusion der Interaktion.

*Die „Technologietransfer-Arena“ 2014 brachte Akteure des Wissens- und Technologietransfers in Baden-Württemberg aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verbänden und Kammern zusammen. Sie diskutierten die wechselseitige Ausrichtung und Vernetzung von Forschung und Entwicklung mit der Praxis als einer wesentlichen Säule eines erfolgreichen Wissens- und Technologietransfers. Denn die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit einzelner Unternehmen, aber auch ganzer Regionen hängt wesentlich vom*

*Erfolg dieses Wissen(schaft)smanagements, sowie des Matchings von Forschungslandschaft und Wirtschaftsstruktur ab.*

*2015 folgte die „Innovations-Arena“ mit der Kernfrage nach der Qualität von Innovationen, deren Beantwortung wesentlich für einen erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer insbesondere der Unternehmen ist. Innovationen gelten als Wettbewerbsfaktoren. Welchen Wert das Neue hat, hängt von dessen Erfolg ab. Welcher Erfolg erzielt wird, hängt von der wirtschaftlich akzeptierten Qualität der Produkte und Dienstleistungen ab.*

*Den Abschluss unseres Tripels bildete 2016 die „Finanzierungs-Arena“, die der Frage nachging, ob es tatsächlich an Finanzierungsmöglichkeiten und Kapitalgebern für das Neue, für mutige und unkonventionelle Ideen fehlt, oder nicht doch ein Mangel an qualitativ überzeugenden Ideen vorherrscht. Der Interaktion über die fehlende Risikobereitschaft „der Etablierten“ schloss sich die Frage nach der Mentalität der Macher und der realistischen Möglichkeiten klassischer Finanzierer speziell bei Start-ups an.*

Drei Jahre, drei Arenen, drei wesentliche Aspekte eines erfolgreichen Wissens- und Technologietransfers – mit der vorliegenden Dokumentation werfen wir einen fokussierten Blick zurück auf die wesentlichen Ansichten der Arenen. Sie gibt die Kernaussagen der aktiven Teilnehmer wieder und zeichnet ein Bild der inhaltlichen Schwerpunkte. Die ungekürzten filmischen Mitschnitte aller drei Arenen sind in der Steinbeis-Mediathek online abrufbar.

Die überwältigende Resonanz auf die Steinbeis-Arenen hat uns gezeigt: Das Format kam zum richtigen Zeitpunkt und hat die Erwartungen unseres Publikums getroffen. Wir bedanken uns an dieser Stelle bei all denen, die dieses Format möglich und so erfolgreich gemacht haben. Ein besonderer Dank gilt den Diskutanten, Ko-Diskutanten, den engagierten Moderatoren, unserem Technikpartner und auch Ihnen als interessiertem Publikum!

*Im März 2017*

*Prof. Dr. Michael Auer, Manfred Mattulat*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Steinbeis Technologietransfer-Arena</b> 26. März 2014   Stuttgart	<b>9</b>
<b>Steinbeis Innovations-Arena</b> 22. April 2015   Stuttgart	<b>29</b>
<b>Steinbeis Finanzierungs-Arena</b> 7. April 2016   Stuttgart	<b>55</b>



# **Steinbeis Technologietransfer-Arena**

**26. März 2014 | Stuttgart**

„Der Technologietransfer im Land funktioniert! ...?“ Diese sich zur provokanten Frage wandelnde Aussage stand am 26. März 2014 im Mittelpunkt der ersten Steinbeis-Arena im Stuttgarter Haus der Wirtschaft. Vertreter aus Universitäten, Hochschulen, Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Verbänden nahmen auf Einladung der Steinbeis-Stiftung kontrovers Stellung und vertraten ihre Standpunkte wie auch Lösungsansätze. Moderiert wurde die Arena von Prof. Stephan Ferdinand (Hochschule der Medien, Stuttgart) und Christiane Delong (institut für moderation, Stuttgart).

## Prof. Dr. Hugo Hämmerle

---



*Leiter des Naturwissenschaftlichen und Medizinischen  
Instituts an der Universität Tübingen (NMI)  
und Sprecher der Innovationsallianz  
Baden-Württemberg (innBW)*

„Am NMI sind wir in der Lage zu screenen, was geht: Wo hat man gezeigt, dass grundsätzlich etwas sein könnte und wie kann man das Ganze in die Wirtschaft bringen. Wir sehen allerdings auch, dass es auf der anderen Seite jemand braucht, der sieht, dass da Chancen sind. Und das ist nicht alltäglich. Deshalb denke ich, dass es auch eine gewisse Nimmschuld oder Holschuld der Unternehmen gibt. Aber ich sehe natürlich auch, dass Unternehmen unter anderen Randbedingungen arbeiten – es muss irgendwann ein Profit entstehen und wenn man Dinge entwickelt, die wirklich Innovationssprünge sind, braucht man länger Zeit bis sich das lohnt.“



Naturwissenschaftliches und Medizinisches  
Institut an der Universität Tübingen (NMI)

## Dr. Ralf Kindervater

---



*Geschäftsführer der BIOPRO  
Baden-Württemberg GmbH*

„Wir versuchen, wirklich dicke Bretter zu bohren: Nicht über Detailinnovationen, die über eine Einheit in eine Firma reingehen, sondern wertschöpfungskettenübergreifend. Wir haben viele Technologien, die es zu vernetzen gilt. Handlungsbedarf besteht eigentlich bei allen Akteuren – aber wenn wir Themen angehen, dann sorgen wir dafür, dass alle Akteure mitspielen.“



BIOPRO Baden-Württemberg GmbH

## Günther Leßnerkraus

---



*Ministerialdirigent im Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg<sup>1</sup>*

„Innovation ist heute nicht mehr vergleichbar mit Innovation vor 20 oder 30 Jahren. Innovation ist sehr viel komplexer. Deswegen ist das Thema Vernetzung von Wissenschaft mit Wirtschaft, aber vor allem auch von Wirtschaft untereinander unheimlich wichtig geworden. Was uns umtreibt, ist die ganz große Mehrheit von Unternehmen, die sich zu wenig Gedanken darüber macht, wie Innovation stattfindet. Was brauche ich dazu? Wie komme ich da ran? Der erste Schritt ist, und der beschäftigt uns am meisten, wie bringe ich überhaupt die Unternehmen dazu, sich mit diesem Innovationsthema und dem Transferthema zu beschäftigen. Und da haben die Dynamik und die Innovationskraft nachgelassen.“



Ministerium für Finanzen und Wirtschaft  
Baden-Württemberg<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> heute: Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg

## Wolfgang Müller

---



*Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Infothek  
in Villingen-Schwenningen*

„Technologietransfer hat auch etwas mit Wissenschaft zu tun, aber eben nicht nur. Technologietransfer bedeutet auch Transfer zwischen Unternehmen und ich glaube, das wird völlig ignoriert. Wo man tatsächlich Innovation mal anbringen könnte, wäre im Bereich des Technologietransfers! Wenn man hier über den Tellerrand hinaus kommen würde – das wäre spannend. Auch in dem Bewusstsein, dass irgendwo mal etwas schief geht. Aber ich glaube, richtig große Innovationen sind nur dadurch zustande gekommen, dass irgendjemand etwas getestet hat, bei dem er sich nicht ganz sicher war. Und der Mut zu dieser Unsicherheit, den würde ich bevorzugen.“



Steinbeis-Transferzentrum Infothek

## Volker Schiek

---



*Geschäftsführer des Landesnetzwerks Mechatronik  
Baden-Württemberg*

„Gut vernetzte und agile KMU sind die zukünftigen Gewinner im globalen Wettbewerb. Unternehmen müssen sich miteinander vernetzen, man muss Synergien heben. Es geht um das Eigenverständnis, das heißt ich muss mich öffnen, ich muss mich einbringen in Initiativen und damit ist eigentlich schon das Eis gebrochen. Die, die das machen und das sind immer mehr, werden profitieren.“



Landesnetzwerk Mechatronik  
Baden-Württemberg

## Prof. Dr. Gerhard Schneider

---



*Rektor der Hochschule Aalen und Vorstand  
der Rektorenkonferenz der Hochschulen für  
Angewandte Wissenschaften*

„Der Technologietransfer lief gut in der Vergangenheit, sonst wären wir nicht eine der innovativsten Regionen weltweit. Ich mache mir da eher Gedanken um die Zukunft. Ich denke, dass es in Zukunft darum geht, unsere Innovationskraft möglichst optimal zu nutzen. Wir haben innerhalb der letzten 50 Jahre die Zahl der Studierenden eines Jahrgangs verzehnfacht. In den letzten 15 Jahren haben wir sie verdoppelt. Wir haben relativ große Potenziale in den Hochschulen, wir haben Professoren, Wissenschaftler, wir haben Nachwuchs, wir haben Ideen aus der Grundlagenforschung: das gilt es bestmöglich zu nutzen. Und da sind wir natürlich am Knackpunkt: Wenn wir den Hochschulen die Aufgabe des Technologietransfers zuweisen, dann müssen wir sie dazu auch ertüchtigen.“



Hochschule Aalen

## Dr. Stefan Senitz

---



*Referent für Technologie der Industrie- und Handelskammer Karlsruhe und Federführer Technologie der baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern*

„Die IHKs bieten ihren Unternehmen eine ganze Menge an Unterstützungsangeboten, auch im Technologietransfer. Aber es ist nicht Aufgabe der IHKs, den Unternehmen zu sagen, wie sie ihre Produkte zu entwickeln haben oder verbessern können. Vielmehr wirken die IHKs als Multiplikatoren. Das heißt, wir können dem Unternehmer helfen, wenn er anruft und fragt, welche Einrichtungen und Experten ihn bei seiner Produktentwicklung konkret weiterbringen können.“



IHK Karlsruhe

## Thomas Vetter

---



*Vorstandsvorsitzender der ARADEX AG*

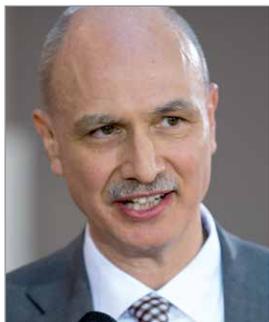
„Man muss sich auch einmal in eine Garage einschließen, um alleine eine neue Idee zu verfolgen. Was heute oft als Innovation verkauft wird, ist den Namen nicht wert. Die richtigen Innovationen sind eben die größeren. Da muss man sich auch mal ein, zwei Jahre zurückziehen und etwas überlegen. Und wenn man dann in Netzwerken arbeitet, dann ist das gut. Aber die Netzwerke müssen mit komplementären Partnern ausgestattet sein. Heißt, dass ich Acht geben muss, wenn ich Interessenskollisionen habe.“



ARADEX AG

## Oskar Vogel

---



*Hauptgeschäftsführer des Baden-Württembergischen Handwerkstag e. V.*

„Ein Handwerksbetrieb hat im Durchschnitt fünf bis sechs Mitarbeiter. Und da sehen Sie die Herausforderung: Eine eigenständige Organisationsstruktur für das Thema Innovation, Technologietransfer kann der Handwerker nicht tragen. Das heißt der Chef im Betrieb muss sich selbst darum kümmern. Darum müssen alle Ansätze unkompliziert sein, schnell gehen und unbürokratisch sein, wo er Hilfe in Anspruch nehmen kann. Wir sind zum Teil schon auf einem sehr guten Weg, hier in Baden-Württemberg.“



Baden-Württembergischer  
Handwerkstag e. V.

## Prof. Dr. habil. Achim Walter

---



*Geschäftsführender Direktor des Instituts  
für Innovationsforschung und Inhaber der Professur  
für Gründungs- und Innovationsmanagement  
an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel*

„Der Technologietransfer funktioniert schon gut. Er funktioniert sogar so gut, dass sehr viel von dem Wissen, das wir hier produzieren, im Ausland aufgegriffen wird. Und wenn das passiert, wird dort auch weiterentwickelt bis hin zu Produkten. Unsere Hochschulen, unsere Forschungseinrichtungen machen ein sehr attraktives Angebot für die ganze Welt. Vor dem Hintergrund, dass vielleicht Qualität in Zukunft nicht mehr der ausschließliche Schlüssel sein kann, um zu bestehen, wird es sehr darauf ankommen, dass unsere Unternehmen dieses Wissen direkt aufgreifen – und zwar bevor es andere tun. Denn mittlerweile besteht ein Wettbewerb um die guten Technologien.“



Institut für Innovationsforschung  
der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

## Die Großen machen das Rennen, die Kleinen bleiben auf der Strecke?

---

„Wir brauchen das Big Picture. Wir müssen sehen, wo die großen Trends sind und dann müssen wir ganze Branchensegmente informieren, was da momentan abgeht. Denn die Tatsache, dass sich der Technologiegeber und der Technologienehmer im Transfer oder im Innovationsprozess mal gerade zufällig finden, das ist Abteilung Nadel im Heuhaufen. [...] Beispielsweise der IKT 2020-Prozess: Alle Beteiligten an einen Tisch. Und dann Informationen raus – das ist die richtige Basis für die Einzelakteure im Transferprozess, dann darauf aufzubauen und das zu regionalisieren.“

*Dr. Ralf Kindervater*

„Großunternehmen müssen sein und wenn wir Großunternehmen haben, die international spitze sind, dann ist das hervorragend. Aber das größte Potenzial haben wir nunmal im Mittelstand, auch auf die Anzahl der Beschäftigten bezogen und auf die Höhe des Steueraufkommens. Und diese Stimme kommt mir in der Politik deutlich zu kurz.“

*Thomas Vetter*

„Ich denke, wir segeln völlig unter unseren Möglichkeiten und der Transfer funktioniert eigentlich auch nur ansatzweise. Wenn ich Baden-Württemberg ansehe – wir haben die meisten Eliteunis, die besten Global Player, die meisten Ingenieure. Aber die anderen holen auf. Wenn ich sehe, wie viel Geld da reingeht, dann ist das nicht ausreichend. Wir können da viel, viel mehr machen.“

*Volker Schiek*

„Unsere Forschungseinrichtungen, das steht so im Mittelstandsfördergesetz des Landes, haben einen Auftrag: Sie sind gegründet worden, um die kleinen und mittleren Unternehmen zu unterstützen. [...] Dem globalen Wettbewerb wird man sich stellen, und natürlich schauen, wo unsere Stärken sind. Ich sehe sie in den klassischen Bereichen, wie dem Maschinenbau. [...] Es geht jetzt vor allem darum, diese Innovationskraft, überhaupt die Begeisterung eines Unternehmens für das Thema Innovation zu wecken.“

*Günther Lesfnerkraus*

„Wir haben uns über die letzten 15 Jahre einmal angeschaut, wer eigentlich mit Grundlagenforschung, mit Instituten kooperiert hat. [...] Und was wir feststellen ist, dass zunehmend auch kleine Unternehmen mit der Forschung kooperieren. [...] Es geht darum, dass man sich vernetzt und darin liegt der Schlüssel. Wenn ich mit diesen Unternehmern spreche, dann höre ich allerdings [...]: Es fehlen oft einfach die Kapazitäten und die qualifizierten Leute, die man dafür abstellen kann.“

*Prof. Dr. habil. Achim Walter*

„KMU, selbst das Handwerk, nehmen heute wahr, dass sie zum Thema Innovation, auch zum Thema Kontakt mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen mehr tun müssen. [...] Die IHK hat vor zwei Jahren die Innovationsagenten / Technologietransferbeauftragten installiert. Von der Idee her richtig, aber ich bin der Meinung die gehören in die Hochschulen rein. Es fehlen uns nicht die Anfragen von außen, sondern uns fehlt eine professionelle Abwicklung innerhalb der Hochschulen.“

*Prof. Dr. Gerhard Schneider*

## Das sagt unser Publikum:

**Nein!** „Weshalb sollten sie? Die haben doch jede Menge Vorteile: Sie haben viel schnellere Entscheidungswege, meistens genauso clevere Leute wie ein Großunternehmen auch. Und da ich das große Glück habe, auch so ein kleines Unternehmen zu kennen, das gerade den großen Wurf landet, weiß ich, dass es funktioniert.“

**Ja!** „Die Kleinen bleiben auf der Strecke, weil der Zugriff, wie er für die Hochschullandschaft dargestellt wurde, nicht funktioniert: dass man direkt aufgenommen wird, angenommen wird und gescoutet wird durch die ganze Systematik. [...] Ich denke, dass die Strukturen nicht offen genug angelegt sind, dass man den Ideengeber nicht entsprechend aufnimmt, nicht evaluiert und sagt: Die Idee ist gut, die muss gepusht werden, die muss vorwärts kommen. Da muss man direkter reingehen.“

## Wir sind Wissensriesen aber Anwendungszwerge?

---

„Die IHKs bringen Wirtschaft und Wissenschaft auch durch persönliche Vermittlung zusammen, zum Beispiel mit ihren Technologietransfermanagern. Wir sind dafür, diesen Ansatz auch auf Wissenschaftsseite auszurollen. Denn dann könnten sich Kammern und Forschungseinrichtungen gemeinsam mit ihrem jeweiligen Transfer-Know-how um die Zusammenführung der richtigen Kooperationspartner kümmern, gerade auch mit Blick auf kleine und mittlere Unternehmen. Das wäre nicht nur effektiv, sondern könnte auch dazu beitragen, Berührungängste auf beiden Seiten weiter abzubauen – übrigens haben wir diesen Ansatz in Karlsruhe mit unserer regionalen Innovationsallianz bereits umgesetzt und bislang viele positive Erfahrungen gemacht.“

*Dr. Stefan Senitz*

„Wir wissen schon seit den 70er-Jahren, dass Menschen in Büros und Laboren aufhören, miteinander zu kommunizieren, wenn sie weiter als dreißig Meter voneinander entfernt arbeiten. Wenn man jetzt an Stellen denkt und wo man Transferbeauftragte platziert, dann muss man aufpassen, dass hier keine Transferbürokratie geschaffen wird. Denn am Ende ist tatsächlich das das Problem, dass die eine von der anderen Seite etwas lernen muss und das kann nur passieren, wenn Wissenschaft und Wirtschaft tatsächlich auf Tuchfühlung gehen. Und ich glaube das geschieht dann, wenn man es für beide Seiten attraktiv macht.“

*Prof. Dr. habil. Achim Walter*

„Da kommt eine Anfrage von einem KMU, das zum Beispiel das Problem hat, dass eine Klebverbindung nicht hält. Jetzt ist die Frage: Brauche ich einen Chemiker, brauche ich einen Oberflächentechniker, brauche ich einen Mechaniker, der das Ganze durchrechnet? [...] Ein Professor setzt sich eineinhalb Stunden mit dem KMU zusammen und stellt dann fest: Er war der Falsche, eigentlich hätte dieses Thema der Kollege übernehmen sollen. [...] Wir brauchen eine Professionalisierung dieser Schnittstelle zwischen Unternehmen und Hochschulen. Ein Projektmanager

muss solche Innovationsprojekte in der Findungsphase professionell managen, denn das will der Professor in der Regel nicht.“ *Prof. Dr. Gerhard Schneider*

„Wir haben meiner Ansicht nach nicht unbedingt ein Problem der Förderung. [...] Tatsächlich haben wir das Problem der Infrastruktur. Wir brauchen nicht Geld für das Unternehmen, damit es ein schnelleres Auto kauft, sondern wir brauchen die Straßen ohne Schlagloch.“ *Wolfgang Müller*

## Das sagt unser Publikum:

**Ja!** „Wir stellen immer wieder fest, dass aus den unterschiedlichsten Gründen Dinge einfach mal angeschaut werden und nicht zum Produkt werden. Wir müssen uns immer wieder klar werden: Innovation ist nicht einfach nur die neue Idee zu haben, Innovation ist es erst dann, wenn daraus am Schluss ein Produkt entstanden ist, das sich verkaufen lässt.“

**Ja!** „Ich glaube es gibt eine ganze Menge Unternehmer im Land, die mit Begeisterung innovieren würden und es ja auch tun. Es wird dann ein bisschen schwierig, wenn sie versuchen, ihren Bänkern auch nur eine Spur der Begeisterung mit zu vermitteln.“

## Die Wissenschaft versteht, wie der Markt und die Unternehmen ticken?

---

„Wenn man vernünftig forschen will, dann braucht es dafür viel Zeit und man muss sich auch mal wegschließen. Das führt nicht selten dazu, dass man irgendeine Lösung findet, und zwar für ein Problem, das man vielleicht selbst noch gar nicht genau kennt. Und jetzt ist die Frage: Wo und für wen besteht dieses Problem, das ich schon gelöst habe? Aber noch weiß es niemand genau. Und ich glaube in der Tat, dass da tatsächlich beide Know-how-Träger zusammenkommen müssen und eine gewisse Verheiratung stattfinden muss. [...] Sicherlich ist es für ein Unternehmen immer wichtig, bereits vorhandene Produkte zu verkaufen, aber es ist eine andere wichtige Aufgabe dafür zu sorgen, dass die Technologien neu ins Unternehmen hineinkommen, die die Probleme von morgen und übermorgen lösen. Ich glaube, das müssen einige tatsächlich noch verstehen und dass es sich dabei um eine unternehmerische Aufgabe handelt.“

*Prof. Dr. habil. Achim Walter*

„Wir haben ein Überangebot an Hochschultechnologien. Ungefähr tausend Patente warten zur Zeit darauf, von jemandem gefunden zu werden – Thema Datenbank. [...] Mein Plädoyer: Die Unternehmen mit ins Boot nehmen, bevor eine Entwicklung stattfindet. Und dann noch diese Dezentralität und ich wäre eigentlich schon glücklich. Das Thema Reset finde ich auch wieder großartig, das kommt meinem Thema Neues Denken einfach mal nahe.“

*Wolfgang Müller*

„Wir spielen Best Practice in die ganze Community ein und sagen wir haben jetzt Best Practice-Beispiele, kommt zu uns und wir machen mit euch ähnliche Prozesse durch. Und da setzen wir dann die besagten Organisationsstrukturen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein und organisieren entweder kleine Innovationskreise oder aber große Innovationsallianzen, einfach um die Akteure zusammenzubringen und die Wissenschaftler dazwischen zu sortieren. [...] Wenn wir uns nicht resetten und einen Neuanfang wagen, dann machen wir immer im Tagesgeschäft so weiter. Und so geht es halt nicht weiter.“

*Dr. Ralf Kindervater*

„Große Unternehmen können sich sogenannte Technologiescouts leisten [...] Ein Einsatz wäre, so etwas im Land für die Regionen zu schaffen, vielleicht auch in Zusammenarbeit mit den Kammern. Wir hätten dann ein Angebot für kleine und mittlere Unternehmen; Technologiescouts, die ein bisschen gucken, was an den Universitäten läuft. [...] Was man aber vielmehr noch angehen sollte, ist ein Angebot an die Wirtschaft, zu uns zu kommen, diese industrial campus-Projekte stärker zu nutzen, und zwar nicht an der Universität, sondern an den Hochschulen für angewandte Wissenschaften. [...] Ein Angebot im Sinne eines Existenzgründerzentrums oder eines Technologiezentrums auf dem Campus zu machen, hielte ich auch für eine ganz wichtige Sache. Das Dritte, was auch am NMI so toll gemacht wird: Wir haben den ganzen Tag noch nicht über Technologietransfer über Köpfe geredet. [...] Was uns fehlt in Deutschland, was uns unterscheidet von allen anderen europäischen Ländern: Wir haben keine steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung für die Unternehmen. Bundesweit dieses Thema einmal anzugehen, [...] das wäre ein großer Anreiz. [...] Wir haben den höchsten Industrieanteil nahezu weltweit, [...] fragen Sie aber einmal nach der Akzeptanz dieser Industrie in der Bevölkerung. [...] Mehr Bereitschaft der Unternehmen, aber auch mehr Bereitschaft in der Bevölkerung, diese Akzeptanz des produzierenden Gewerbes anzugehen, wenn uns das gelingt, dann hätten wir eine ganz andere Stimmung und wahrscheinlich auch eine ganz andere sowohl politische, wie wissenschaftliche und wirtschaftliche Bereitschaft da auch reinzugehen.“

*Günther Leßnerkaus*

„Es geht ja um Vernetzung und welche Foren wir dazu bieten können. Und vielleicht sollten wir dazu ein Technologie-Speed-Dating anbieten. Denn ich habe ja vorhin gesagt, im Handwerk muss es unbürokratisch schnell gehen. [...] Wenn man das in einem Zentrum macht, ein Forum schafft, wo alle zusammenkommen und in zehn Minuten stelle ich mein Projekt vor und dann stellt man gleich fest, ist es etwas oder nicht, dann gibt es Stühlerücken und es geht eine Nummer weiter.“

*Oskar Vogel*

„Es fehlt an der Akzeptanz, dass Innovation einen Wert hat, einen richtigen Wert. [...] Die Politik könnte hier durchaus Zeichen setzen und das Thema Innovation eben auch groß machen und unterstützen, wenn es um diese Innovationen geht.“

Ich glaube das sind die gesellschaftlichen Herausforderungen übrigens für ganz Deutschland, aber da müssen wir ran.“ *Thomas Vetter*

„Die Firmen haben nur einen Auftrag und das ist profitabel zu wachsen, sonst gar nichts. Und dazu gibt es zwei Hebel: das ist Wissen und die Innovation. Jetzt muss man schauen, wie man dort die Innovation mit rein bekommt und die kleinen Firmen, auch das Handwerk sind da völlig überfordert, den Dschungel zu durchschauen. Sie brauchen diesen Manager, diesen Scout und das heißt wir müssen wissen, was braucht diese Firma. [...] Dazu brauchen wir fähige Systemintegratoren, Leute, die das Ganze verstehen, die das Schnittstellenclaring machen und dann kommt auch der Kompetenz- und Wissensaufbau.“ *Volker Schiek*

„Die wichtigste Information und die wichtigste Innovation ist die in Köpfen, nämlich: Junge Leute zu befähigen, ein Unternehmen zu gründen, das dann nachhaltig wächst. Und da müssen wir ein bisschen was dafür tun, damit wir das erleichtern. [...] Im Moment wird wenig gegründet, da der Arbeitsmarkt boomt, in Zeiten, in denen es schlechter wird, gehen wir dann mehr zu einer Gründung über und das muss ich zulassen und dort muss ich ein bisschen unterstützen und helfen, dass wenn man scheitert, man nicht ganz tief am Boden landet.“ *Prof. Dr. Hugo Hämmerle*

„In Stanford hat im Schnitt jeder Professor ein Start-up laufen. Eine Kultur zu etablieren, dass diese Anwendungs- und Gründungsorientierung, etwas auszuprobieren, einen Wert hat, das müssen wir hier auch aus den Hochschulen heraus weiter versuchen, trotz aller Schwierigkeiten. Bei uns suchen die jungen Leute derzeit relativ schnell eine Heimat in einem Unternehmen, wenn wir den Gründungswillen nicht verbessern, dann verschenken wir großes Innovationspotenzial.“

*Prof. Dr. Gerhard Schneider*

„Wenn Sie die Unternehmen fragen, was ein Hemmnis für Innovationen ist, dann hören Sie immer wieder, dass entsprechende Fachkräfte fehlen. Das ist ein Punkt, dem auch von der Politik weiter mit Nachdruck entgegengewirkt werden muss. [...] Auch die Forschungsintensität bei der außeruniversitären Forschung in Baden-Württemberg, also das, was der Staat anteilig am BIP für die Forschung außer-

halb der Hochschulen ausgibt, stagniert. Hier sollte man überlegen, wie zukünftig wieder mehr Fahrt aufgenommen werden kann. [...] Warum sollte ein Doktorand an einer Universität nicht auch einmal eine Forschungsauszeit in einem mittelständischen Unternehmen in Anspruch nehmen können, und warum sollte ein Ingenieur eines kleinen Unternehmens nicht auch direkt an einer Hochschule, gemeinsam mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern in einem Projekt arbeiten, beispielsweise im Rahmen eines transferorientierten Graduiertenkollegs. Das wären konkrete Ansätze, die die richtigen ‚Köpfe‘ auf beiden Seiten zusammenbringen. [...] Die Unterstützung des Landes, was Cluster betrifft, ist an vielen Stellen positiv. Wo es fehlt, wenn wir unsere Unternehmen fragen, ist, dass diese Cluster einfach noch zu wenig bekannt sind.“

*Dr. Stefan Senitz*

## Das sagt unser Publikum:

**Nein!** „Die Wissenschaft hat eine ganz andere Ausrichtung als das Unternehmen. Das Unternehmen ist praktisch orientiert für den Markt. Und alles, was der Unternehmer in die Hand nimmt, muss ja auch irgendwo gelingen. Dieser Punkt wird von Unternehmerseite aus nicht richtig kommuniziert, aber auch nicht von der Wissenschaft. Die Wissenschaft ist eine Insel, ein Unternehmen ist auch eine Insel. Es gibt da Fäden, die zusammenkommen, aber die Fäden sind viel, viel zu dünn.“

**Ja!** „Es gibt Orte, wo das der Fall ist. Aber nicht in Deutschland und das ist ein großes Problem. [...] Wir haben ein Mentalitätsproblem: Wir haben absolut mangelhaftes Unternehmertum, mangelhaften Unternehmergeist und zwar in der Wirtschaft, bei den Banken, das heißt bei der privaten Finanzierungsinfrastruktur, als auch an den Universitäten, an den Hochschulen.“



# Steinbeis Innovations-Arena

22. April 2015 | Stuttgart

Wettbewerbsfähigkeit wird in der Zukunft mehr denn je davon abhängen, dass Unternehmen wie Mitarbeiter zu mehrwertschaffendem Neuen bereit und fähig dazu sind. Der Ruf nach Innovationen, nach revolutionären Entwicklungen und radikalen Inventionen ist lauter denn je, die Schlagzahl der Umbrüche und Veränderungen scheint höher als je zuvor zu sein, der moderne Mensch plant mit dem Unplanbaren und kennt als einzig Beständiges den Wandel. Sich des Gegensatzes bewusst, stellte Steinbeis in der zweiten Steinbeis-Arena am 22. April 2015 im Eventcenter SpardaWelt die Frage in den Fokus: Was ist das Neue wert? Moderiert wurde die Arena von Marcel Wagner (BR / Regio TV) und Tina Kraus (SWR). Steinbeis veranstaltete die Innovations-Arena in Kooperation mit dem Landesverband der Baden-Württembergischen Industrie (LVI), inhaltliche Konzeptionspartnerin war Beate Wittkopp (Steinbeis-Transferzentrum TransferWerk-BW). Den Hintergrund bildete die in der Steinbeis-Edition erschienene Publikation „InnovationsQualität. Über den Wert des Neuen“.

## Prof. Dr.-Ing. Rolf-Jürgen Ahlers

---



*Vorstandsvorsitzender Forum Luft- und Raumfahrt  
Baden-Württemberg e. V.*

### Für mich ist eine Innovation ...

„... eine neue technische Herausforderung, die ihren Erfolg auf dem Markt zeigen muss, wenn sie aus der Idee zu einem Produkt entwickelt wurde.“

### Innovativ sein, kann das jeder?

„Wir können nicht einfach Ziele definieren und sagen wir sind kreativ und dann über irgendetwas nachdenken, sondern es muss zielgerichtet sein. [...] Wenn ich einen Waldlauf mache, habe ich manchmal gute Ideen. Für mich stellt sich aber immer die Frage, wie kann ich sie umsetzen, gehört das zur Aufgabe, der Herausforderung, der ich mich gerade stelle oder nicht. Selbstzweck kann diese Art der Ideenfindung nicht sein, sondern ich muss immer versuchen, in meinem Umfeld etwas zu schaffen, das mir die Möglichkeit bietet, dass meine Idee vielleicht eine erfolgreiche Idee wird und auch umgesetzt werden kann. [...] Geld alleine macht nicht glücklich im Sinne einer Innovation, aber Armut genau so wenig. Es braucht Leute, die erst einmal gute Ideen entwickeln und dann ist es nicht eine Frage des Geldes alleine, ob man diese Ideen in eine Innovation umwandeln kann. Sondern es ist eine Frage der Durchsetzungsfähigkeit.“

### Welche Rahmenbedingungen brauchen Existenzgründer?

„Das Thema Scheitern ist ungeheuer wichtig. [...] Und damit sind wir wieder bei der Situation, dass wir sagen müssen ‚Bleibt dran, seid engagiert, hört nicht auf, wenn eure Idee so gut ist. Ihr findet auch Geldgeber dafür‘. Auf der anderen Seite

müssen wir uns einfach damit vertraut machen, dass wir auch scheitern können. Es kann schief gehen. Aber das müssen wir miteinbauen und wir dürfen die Menschen nicht stigmatisieren, die gescheitert sind. Im Gegenteil, wir müssen ihnen sogar sagen ‚Du bist gescheitert. Du weißt jetzt wie scheitern geht. Jetzt fang‘ mal an, und du weißt bald wie Erfolg geht‘, denn die haben gelernt, mit dem Scheitern umzugehen. Wir sehen das überall, Leute die ersteinmal ‚einen drauf bekommen haben‘, die agieren dann anders. Die haben einen ganz anderen Instinkt mit ihren Entwicklungen, ihren Neuerungen umzugehen. Und sie werden immer erfolgreicher, weil sie eben das Scheitern kennengelernt haben. Ich kann nur unterstreichen, wir müssen eine Kultur des Scheiterns zulassen. Auf dieser Kultur basieren die wesentlichen Erfolge.“



Forum Luft- und Raumfahrt Baden-Württemberg

## Nadine Antic

---



*Geschäftsführende Gesellschafterin  
der GlobalFlow GmbH*

### **Kann man in Deutschland innovativ sein?**

„Ja! Uns ist es wirklich leicht gefallen. [...] Was ich aber auch sagen möchte: Ich glaube auch, dass unbedingt ein Umdenken stattfinden muss und zwar dahingehend, dass bereits in der Schule die Möglichkeit eröffnet wird, sich selbstständig zu machen oder seine Ziele persönlich zu verfolgen und diese nicht an irgendwelchen Unternehmen aufzuhängen. [...] Es ist notwendig, umzudenken und es müssen Chancen eingeräumt werden und auf der anderen Seite muss auch scheitern erlaubt sein.“

### **Ist Qualität im Unternehmensalltag messbar?**

„Qualität messe ich einfach an unserem Erfolg, wenn wir mittlerweile Anrufe von Weltkonzernen bekommen, die gerne mit uns zusammenarbeiten möchten. Oder wenn unser Produkt verkauft wird. Dann bin ich zufrieden mit der Arbeit, die wir geleistet haben. Und am Ende mit dem Neuen, das wir erschaffen haben.“



GlobalFlow GmbH

## Prof. Dr. Werner G. Faix

---



*Geschäftsführender Direktor und Gesellschafter  
der School of International Business  
and Entrepreneurship GmbH (SIBE)  
der Steinbeis-Hochschule Berlin*

### Für mich ist eine Innovation ...

„... wenn eine gute Idee wertschöpfende Wirklichkeit geworden ist, wenn sie umgesetzt worden ist. Oder schwäbisch ausgedrückt: ‚wenn es in der Kasse klingelt‘, dann ist es eine Innovation. Davor war es etwas anderes – und wir sollten das sauber trennen.“

### Die Fähigkeit innovativ zu sein, was kann Bildung dazu beitragen?

„Zum einen: Die Umsetzung ist das Wesentliche. Wir haben in unseren postgradualen Studiengängen die Studenten nur zum Teil an der Universität, zum anderen Teil im Unternehmen. Denn im Unternehmen wird die Kreativität umgesetzt, im Unternehmen findet die Innovation statt. [...] Zum anderen: das Thema Bildung und Kompetenz. Kompetenz heißt genau die Handlungsfähigkeit, das umzusetzen, zu tun. Nicht nur kreative, tolle Ideen zu entwickeln, davon haben wir auf der Welt jede Menge. Diese Ideen müssen umgesetzt werden! [...] Ich habe in der neuesten Boston Consulting Studie über die innovativsten Unternehmen der Welt gelesen, dass sehr innovative Unternehmen neben der inkrementellen Innovation – d. h. das Weiterentwickeln des Bestehenden – Bereiche völlig ausgründen und sagen, ihr dürft außerhalb des bestehenden Unternehmens, wo wir unsere tägliche Wertschöpfung realisieren, spinnen und radikal innovieren. Ich halte das für einen guten Ansatz, nicht das Eingebunden sein, ich muss mein Tagespensum abliefern, sondern ich habe eine Firma neben der Firma. Inkrementelle Innovation im Mutterhaus; radikal, disruptiv, im separaten Bereich.“

## Innovative Ideen – und wer setzt sie um?

„Wir haben ein Problem hier im ‚Ländle‘, wir haben in Europa ein großes Problem. Wir haben 25 % Jugendarbeitslosigkeit, das heißt Europa ist krank. Und diese Krankheit wird nicht geheilt werden durch die etablierten großen Firmen. [...] Das wird nur geschaffen werden und Europa gesunden, wenn wir viele Unternehmensgründer haben, das heißt wenn junge Leute nicht nur gute Ideen haben, sondern auch die Chancen und die Rahmenbedingungen bekommen, diese guten Ideen in wertschöpfende Wirklichkeit umzusetzen. Und möglichst in einem eigenen Unternehmen statt in etablierten, großen Unternehmen zu versuchen, die möglicherweise radikalen Ideen umzusetzen. Doch da haben wir denkbar schlechte Rahmenbedingungen. Wir haben eine Gründerrate von 1,5 %, wir sind auf dem zweitletzten Platz bei allen etablierten Industrienationen.“



School of International Business  
and Entrepreneurship (SIBE)

## Miriam Kamal-Specht



*Gründerin und Geschäftsführerin von Yellow Frog,  
Lehrbeauftragte der Universität Stuttgart*

### Für mich ist eine Innovation ...

„... dass vorher das Pferd da war, und danach das Auto,  
[...] also ein totaler Bruch, eine neue Evolutionsstufe.“

### Gehen wir zu leichtfertig mit dem Begriff der Innovation um?

„Ich finde ja und ich finde, dass wir auch viel zu oft und reflexhaft die Parole ausgeben, dass man auf Knopfdruck innovativ sein soll. Gleichzeitig werden aber keine Rahmenbedingungen geschaffen, dass Innovation auch wirklich stattfinden kann. Denn in einem vollen Tagesablauf, neben festgelegten Strukturen und Prozessen eben mal so innovativ zu sein, ist aus meiner Sicht unmöglich. Für mich steht bei einer Innovation auch nicht der Nutzen an erster Stelle. Viele Innovationen der Vergangenheit haben gezeigt, dass Menschen bereit sind, ihren Alltag und ihr Nutzungsverhalten zu ändern, wenn sie vom Neuen überzeugt sind; sie bauen dann ihre Welt um die Innovation herum. Und ich finde, dass der Begriff ‚Innovation‘ oft missbräuchlich verwendet wird, zum Beispiel für Produkte, die nur ein wenig optimiert werden.“

### Ja zum Scheitern?!

„Ja unbedingt! Ich denke, wenn man einen Herrn Bosch, einen Herrn Siemens oder einen Herrn Daimler an den Kriterien gemessen hätte, wie wir es heute mit Ideen tun, dann hätten sie alle keine Chance gehabt. Denn heute ist sehr oft entscheidend, dass eine Idee schnell Geld einbringt – die genannten Gründer sind

aber jahrelang gescheitert, bevor ihnen der Durchbruch gelungen ist. Sie mussten Rückschläge in Kauf nehmen, sich abgrenzen und auch menschlich mit Schwierigkeiten umgehen. Wir sprechen oft davon, dass Unternehmer bereit sein müssen, sich von der Masse abzusetzen, einen eigenen Weg suchen und gehen müssen. Das sind völlig andere Paradigmen wie ich sie heute in der Unternehmensrealität vorfinde.“

## Steckt in uns allen ein Steve Jobs?

„Ich sehe sehr innovative Menschen in Unternehmen; Menschen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie Bedürfnisse vordenken. Sehr oft können sie aber diese Fähigkeiten nicht wirklich einbringen, weil sie in vollen Tagesabläufen feststecken. Was mich auch stört ist, dass alle Menschen, die ich in Unternehmen erlebe, unglaublich kreativ sind. Sie haben spannende Ideen, die dadurch gespeist werden, dass sie an der Stelle, wo sie arbeiten, viele entscheidende Impulse wahrnehmen. Ob man sie dazu auffordert oder nicht – sie haben diese Wahrnehmung, weil sie an unterschiedlichen Knotenpunkten im Unternehmen agieren. Was ihnen schlicht fehlt, ist der Raum und die Erlaubnis diese umzusetzen. Nicht alle Ideen sind für Big Bang-Entwicklungen geeignet, aber sie können im Kleinen viel bewirken. Diese Fähigkeiten nutzen wir viel zu wenig.“



Yellow Frog

## Bernd Kußmaul

---



*Geschäftsführer der Bernd Kußmaul GmbH*

### Für mich ist eine Innovation ...

„... die Interpretation oder Neu-Interpretation von Bewährtem, die Weiterentwicklung durch ein gutes Netzwerk.“

### Kreativität – welche Rahmenbedingungen braucht es?

„Wir brauchen Freiheiten. [...] Ich möchte die Mitarbeiter motivieren, dass sie auch einmal andere Wege gehen, ohne den Chef zu fragen, ohne dem Abteilungsleiter Rechtfertigungen abgeben zu müssen, dass sie einfach einmal etwas ausprobieren. [...] Wir müssen lernen, uns viel besser zu vernetzen, damit wir auch im Mittelstand viel schneller an Technologien von Hochschulen, Fraunhofer etc. kommen.“

### Kreativ und innovativ sein – ein Talent?

„Nicht jeder kann das. Wir haben bei uns in der Firma eine Art Talentanalyse, denn nicht jeder Mitarbeiter hat das Talent dazu, wirklich Kreativitäten auszuleben. Wir sind nicht Software, wir sind immer Hardware, Produkte stehen bei uns im Vordergrund. Was wir benötigen sind Leute, die erkennen und dann vernetzen können. Das ist meiner Meinung nach etwas, was Schulen, Hochschulen, Universitäten viel besser überbringen müssen: die Kunst des Vernetzens, die muss in den Vordergrund kommen, dann kann auch etwas Neues entstehen. [...] Und dann muss ich meiner Meinung nach auch die Leute emotional abholen. Wenn ich das nicht schaffe, dann habe ich schon eine emotionale Barriere [...]. Unsere Erfahrung ist: Ich brauche eine coole Idee. Deshalb müssen Unternehmen auch schauen, was kann mein Mitarbeiter überhaupt, und wo setze ich ihn ein?“

## Der Kunde – nur Gradmesser für Bestehendes oder Teil des Prozesses der Innovationsqualität?

„In vielen unserer Projekte ist der Kunde ein wichtiger Bestandteil, denn auch unsere Kunden haben ihre Kernkompetenzen. [...] Denn wenn er an einem Produktentstehungsprozess beteiligt ist, dann öffnet er sich auch der gesamtheitlichen Idee, die dahinter steht. Das ist unserer Erfahrung nach ein wesentlich besseres Miteinander. [...] Qualität für mich ist, wenn ich so viele Kompetenzen beweise, dass der Kunde Vertrauen in mich findet und daraufhin weitere Projekte mit uns macht. [...] Es ist für mich auch Innovationsqualität, wenn man scheitert. Man lernt immer etwas daraus, man baut Know-how auf und muss dann in der Lage sein, dieses Know-how in ein anderes Projekt hineinzutragen. Deshalb ist qualitatives Scheitern hilfreich.“



Bernd Kußmaul GmbH

## Prof. Dr. Dr.-Ing. Dr. h.c. Jivka Ovtcharova



*Leiterin des Instituts für Informationsmanagement im  
Ingenieurwesen am Karlsruher Institut für Technologie*

### **Wissen und anwenden – bedingt Innovation immer Umsetzung?**

„Für mich ist Innovation der realisierte Mehrwert, der zu messbarem Fortschritt führt. Es geht wirklich um Realisierung. [...] Während des Denkens gibt es immer diese Iterativschleife, in der man das Gelernte umsetzen muss, um weiterzukommen. [...] Innovation wird durch Menschen wahrgenommen, wir haben die Menschen aber vergessen auf dem Weg zur Innovation: Wir sprechen sehr viel über Innovation, aber wichtig ist wie Menschen wahrnehmen, wie sie Informationen verarbeiten. [...] Wir können diese wertvolle Ressource anders einsetzen als einfach über Human Resources zu sprechen. Menschen sind Resourceful Humans. Humans steht im Mittelpunkt, nicht Ressource.“

### **Innovativ sein fördern – was braucht es dazu?**

„Wir müssen dem Menschen wieder die Freiheit zum Denken geben. Das ist eigentlich das Entscheidende. Für das, was uns in der Zukunft erwartet, müssen wir, um wettbewerbsfähig zu bleiben, die Arbeitskultur und Arbeitsorganisation ändern. Wir können die Fähigkeit der Menschen nicht beanspruchen, wenn wir sie ständig in dieses Korsett reindrücken von Regeln, Gesetzen, Arbeitszeiten. Wir sind nicht flexibel. [...] Menschen brauchen Räume für Kreativität, fürs Denken, umzusetzen, zu experimentieren, zu spielen, auch richtig erfolgreiche Unternehmen haben ganz klein angefangen. Es geht nicht um Geld. Wir müssen viel früher anfangen, ich arbeite sehr gerne mit Kindern. [...] Was wichtig ist, dass Menschen auch Freiheit haben, Räume für unkonventionelle Ideen. Nur die Menschen kön-

nen wirklich die Verbindung schaffen zwischen Dingen, die eigentlich nicht zusammen gehören.“

## **Die moderne Datenwelt von heute – wo bleibt der Mitarbeiter?**

„Die größte Herausforderung – auch bei uns an der Universität – ist, dass wir nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Qualifikationen. Wissen reicht nicht aus, nur umgesetztes Wissen hat einen Wert. [...] Menschen sind in der Lage unstrukturierte, unscharfe Daten viel schneller zu verarbeiten und Entscheidungen zu treffen, als es mit dem Rechner möglich ist. Anstatt in neue Software zu investieren, ist es besser in Menschen zu investieren, deren logisches Denken zu fordern, damit Menschen in der Lage sind Entscheidungen zu treffen, ohne dass alles vorberechnet, vorgeplant vorliegt. [...] Die Menschen müssen wieder zu sich selbst kommen, an sich glauben, an die menschlichen Fähigkeiten, mit Komplexität umzugehen.“



Karlsruher Institut für Technologie

## Susanne Peter

---



*Geschäftsführerin Finanz IBM Deutschland GmbH*

### **Daten sind ein neuer Rohstoff – die Basis für Innovation?**

„Nicht die Alleinige, aber eine wichtige Basis, um auszuwerten und sich auch das Wissen, das in den Daten steckt, zu Nutze zu machen, um Innovation zu betreiben. Innovation als solches, da stecken Visionen dahinter, da stecken Träume dahinter, die dann helfen die neuen Technologien zu entwickeln. Die Daten wiederum helfen dann, diese Entwicklung in die richtige Richtung zu lenken.“

### **Innovativ sein, aber wie?**

„Ich find' es ganz klasse, wenn Mitarbeiter eingebunden werden. [...] Es ist so wichtig, dass man sich dieses Potenzial einer Firma zu Nutze macht. Wenn man junge Mitarbeiter hat, die eben eine neue Denke mit reinbringen, neue Ideen und teilweise auch anders ticken als wir Älteren. Das muss man sich zu Nutze machen. Das ist ja der Zukunftsmarkt, da geht's hin. Menschen zusammenzubringen, neue Wege zu gehen, neue Konzepte, flexibel sein. Das ist unbedingt nötig heutzutage.“



IBM Deutschland GmbH

## Christine Regitz

---



*Vizepräsidentin SAP SE*

### Für mich ist eine Innovation ...

„... nicht nur die Technik, es ist auch das Geschäftsmodell, das dahintersteckt. Aber es ist auch das, was der Mensch empfindet. Ich nenne es den Wow-Effekt: Der Wow-Effekt entsteht dann, wenn man sich etwas anguckt und dann sagt „Ooooh woow“ – dann ist es eine Innovation.“

### Was braucht es, um innovativ zu sein?

„Neugierde, das Schlagwort. Die Neugierde – und da können Sie auch 80 sein – Sie können neugierig sein und dadurch entsteht das Neue und das würde ich auch nicht immer in Geld messen wollen. [...] Von daher ist die Frage: was möchten Menschen? Und das würde ich nicht immer in Nutzen abfragen, sondern würde fragen was ist es, was uns begeistert. Was begeistert Menschen? [...] Und es ist für mich ganz klar: Spinnen ist keine Frage des Alters. Für mich ist es eine Frage der Mentalität und des Dürfens, ich glaube das ist extrem wichtig. Ich würde aus meiner Erfahrung aus solchen Kategorien wie jung – alt aussteigen, denn es geht nur darum, dass der Mix richtig ist. [...] Jeder hat Talent für Innovation!“

### Ist Innovation nur wertvoll, wenn ihre Umsetzung Nutzen hat?

„Innovation ist nicht immer etwas Greifbares, weil wir einen direkten Nutzen haben, vielleicht ist dieser gar nicht da. Hinter der komplexen Welt steckt genau die Komplexität, die vom Menschen erschaffen wurde. Wir müssen auch andere

Gedanken in die Innovation bringen und nicht nur die praktisch umsetzbaren, die direkt dem Kunden von Nutzen sind, der Kunde sieht sie vielleicht gar nicht, denn sie ist in der Komplexität versteckt. Das meinte ich mit dem Wow-Effekt: dass erst auf den zweiten, dritten, vierten Blick klar wird, was wirklich dahintersteckt. [...] Es gibt Menschen mit unterschiedlichen Begabungen [...] und die muss ich zusammenbringen. [...] Was mir an dieser Stelle wichtig ist: Wir müssen dafür sorgen, dass diese Fähigkeiten – nicht nur die kreativen, sondern auch die theoretischen – dass diese in einer Ausbildung berücksichtigt werden, so dass wir eine vernünftige innovationsfördernde Ausbildung haben.“



SAP Deutschland SE

## Albrecht Stähler

---



*CEO der NovaTec Holding GmbH*

### Für mich ist eine Innovation ...

„... nachhaltige Wertschöpfung. Es kann mit einem Bruch einhergehen, es kann auch eine Evolution sein. Es geht um die Nachhaltigkeit, und für mich ist heute am entscheidendsten an der Innovation, dass wir dadurch laufend neue Themenstellungen haben und so erst auf neue Ideen kommen können.“

### Wo kommen Innovationen her?

„Was ist das Tägliche, das Normale? Ich denke, dass wir heute weniger den Rudolf Diesel haben, der einzigartig war, die meisten Innovationswertschöpfungsschritte kommen durch systemische Weiterentwicklung. [...] Das heißt, eigentlich entstehen bei uns Innovationen durchaus aus dem Systemischen, ich glaube das ist der Normalfall in Deutschland.“

### Was macht die Qualität von Innovationen aus?

„Es gibt mehrere Dimensionen. Auf der einen Seite den genialen Schlag, den man an allen Stellen will, auf der anderen Seite gibt es Regularien, das ist die zweite Dimension. [...] Die Welt ist mehrdimensional und wir können nicht eindimensional argumentieren, wir werden diese Themen zusammenbringen müssen. Zurück zu der Frage: Qualität ist genau das, diese Robustness, dass man das geniale Produkt in dieses leider definierte Regelwerk – manche sind änderbar, manche fix – einpasst zum Nutzen, um das Produkt auszuliefern. [...] Eine Innovation ist dann erfolgreich, wenn ich einen Wert geschaffen habe. Und ich muss nicht unbe-

dingt Geld einsetzen, um innovativ zu sein, aber wenn ich innovativ war, dann ist ein Mehrwert da. [...] Wir brauchen kein Geld im Sinne von Investition, sondern wir brauchen Geld im Sinne von Zeit.“

## **Spielt Qualität eine Rolle, oder ist es letztendlich doch nur der Preis?**

„Letztendlich geht es immer ums Geld [...]. Aber es muss nicht billiger sein, es muss mir einen Mehrwert liefern. Und Mehrwert ist vielleicht unter dem Strich doch wieder billiger.“



NovaTec Holding GmbH

## Jochen Wirth



*Projektmanager des Online-Planspiels „Jugend gründet“ am Steinbeis-Innovationszentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim*

### **Den jungen Menschen von heute gehört die Zukunft – was können Unternehmen von Jugendlichen lernen?**

„Einfach dieses Spinnen. [...] Den jungen Menschen ist es ziemlich egal, was bisher machbar ist oder nicht. Die spinnen einfach in den Raum: Vieles wird davon nie realisierbar sein, aber vielleicht sind zwei bis drei Ideen dabei, die doch realisierbar sind.“

### **Geld – zentraler Aspekt für Innovationen?**

„Für mich ist Geld nicht der limitierende Faktor für Innovation. Für mich ist es im Hinblick auf die jungen Menschen vielmehr dieser Widerstand des Etablierten. Ein Beispiel: ich hatte ein Jugend gründet-Team, es ging um das Thema Feinstaub. Die hatten etwas entwickelt, und hatten auch schon einen Prototypen fertig. Die sind bei etablierten Unternehmen gegen Mauern gerannt. Die haben dann irgendwann keine Lust mehr gehabt. [...] Es war einfach so, dass die Idee nie umgesetzt wurde, weil die Etablierten gesagt haben, von einem 14-, 15-Jährigen lasse ich mir nicht sagen, dass sie eine Idee haben. Ich habe eine ganze Abteilung mit Leuten, die kreativ sind, die sollen das entwickeln.“



Steinbeis-Innovationszentrum  
Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim

## PLAM Bottle - Die neue Trinkflasche für unterwegs



Die PLAM Bottle ist eine platzsparende, aber gleichzeitig cool aussehende und wiederverwendbare Trinkflasche für jedermann. Durch das innovative, flache Design im A4- bzw. A5-Format passt die PLAM Bottle anders als runde Trinkflaschen optimal in jede Tasche und jeden Rucksack.

Die Idee zu PLAM entstand im Rahmen des Businessplan- und Planspiel-Wettbewerbs „Jugend gründet“ für Schüler und Auszubildende. Der Wettbewerb wird organisiert vom Steinbeis-Innovationszentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim und seit über zehn Jahren unterstützt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Das PLAM-Team des Wilhelms-Gymnasiums in Stuttgart war bei der Steinbeis-Innovations-Arena durch Maximilian Jagiello und Leopold Schäffer vertreten. Die beiden Jung-Unternehmer sind überzeugt von ihrer Produkt-Idee:

„PLAM ist eine flache Flasche mit der Form eines Schulbuches, die dann anders als runde Trinkflaschen besser in Aktentaschen oder Handtaschen passt. Wir haben uns als Schüler gedacht, dass es eine Lösung dafür geben muss, dass die Flasche zu anderen Büchern oder Heften oder auch Dokumenten passt. Und das, ohne den Inhalt zu zerknittern, deshalb sind wir dann eben auf das andere Format der Flasche gestoßen. Im Moment wird die erste Flasche von 3D-Druckern gedruckt. Damit wir ein Modell haben, und wir uns das ganze besser vorstellen und besser einschätzen können. Wir wollen auf jeden Fall dranbleiben an der Idee, vielleicht wird es dann was.“

Für die Reinigung der Flasche haben wir zwei Lösungsansätze, einen relativ einfachen und einen etwas komplizierteren. Der einfache ist: Man kann die Flaschen mit diesen Tabletten reinigen, die man auch für die dritten Zähne benutzt. Das funktioniert gut. Der zweite Lösungsansatz basiert auf einem Schlauch oder Metallrohr, das man oben in die Flasche reinsteckt, das unten geschlossen ist und schräg angebohrte Löcher unten und oben hat, sodass wenn man Wasser mit speziellem Druck reinpumpt, das Wasser schräg aus den Löchern raus zu den Seiten spritzt und so würde man auch in die Ecken kommen.“



Kontakt zum Jugend gründet-Team

## Damit wir in 100 Jahren noch von einer heutigen Innovation sprechen...

---

„... ist für unsere Idee wichtig, dass die Menschen vielleicht noch aus Flaschen trinken, das wäre nicht schlecht. Ansonsten: Vielleicht benutzen die Menschen in 20 Jahren in der Schule oder Arbeit keine Bücher mehr, keine Dokumente, dann haben die alles auf ihr Handy gespeichert. Ich meine, dann bräuchte man auch keinen großen Rucksack mehr für die Flasche. [...] Und die Idee muss erst einmal einschlagen bei den Kunden. Wenn die Idee nicht bekannt wird, dann wird es natürlich nichts.“

*Maximilian Jagiello und Leopold Schäffer*

„... ist Geduld bei vielen Ideen notwendig, vielleicht auch der Mut, manche Ideen wieder einzustampfen. Aber dann an den Ideen, bei denen man denkt sie haben diesen Wert, festhalten. Gerade junge Menschen brauchen diesen Biss, gegen Widerstände anzukämpfen und zur Not das eigene Unternehmen aufzumachen: „Wenn die anderen nicht wollen, dann machen wir es selbst.“

*Jochen Wirth*

„... sollte man aus meiner Sicht den Schwerpunkt auf Nutzung verschieben. Kunden werden in Zukunft mehr Nutzung kaufen, nicht Produkte, nicht Systeme, nicht Software und alles was dazu gehört. Das heißt sinnvolles Nutzen steht im Vordergrund und mehr Vertrauen bei der Umsetzung.“

*Prof. Dr. Dr.-Ing. Dr. h.c. Jivka Ovtcharova*

„... braucht man Nostalgiker, denn die Innovationsgeschwindigkeit wird ständig schneller und schneller. Die heutige Innovation ist in 100 Jahren etwas für Leute, die gern auf Altbewährtes zurückgreifen, und gerne Altbewährtes haben wollen. Denn inzwischen wird sich so viel mehr gedreht und geändert haben, dass das dann mit Verlaub wieder ein alter Hut ist.“

*Susanne Peter*

„... ist Akzeptanz für sämtliche Themen in der Gesellschaft notwendig. Man darf gründen, man darf scheitern, man vertraut vielleicht als Konzern auch einmal ei-

nem Start-up. Vertrauen in neue Produkte, ein bisschen Offenheit, etwas Neues zu testen.“

*Nadine Antic*

„... braucht es Nutzen, was macht wirklich Sinn? Was entwickle ich? Natürlich auch das Thema Ressourcen, Leichtbau, regenerative Materialien. [...] Und ich denke letztendlich die Vernetzungsfähigkeiten, denn ich möchte Deutschland nicht so schlecht machen: Wir haben tolle Möglichkeiten, gute Institute, Universitäten, Fraunhofer etc. – wir wissen oftmals gar nicht, was wir alles können.“

*Bernd Kußmaul*

„... braucht es groß zu denken. Hunger. Wirklich den Willen, den fliegenden Autos den Kampf anzusagen. Und nicht zu sagen, ist alles super, wie wir es haben, sondern das ist die Messlatte. Da wollen wir darüber.“

*Miriam Kamal-Specht*

„... brauchen wir die Offenheit, die Menschen in all ihren Facetten wertzuschätzen. Das Thema Innovation nicht mit dem Thema Kreativität gleichzusetzen. Sondern zu sagen: Jeder Mensch ist innovativ, jeder hat seine Fähigkeit dazu beizutragen. Aufhören in Schubladen zu denken und vielleicht am besten nicht zu viel theoretisieren.“

*Christine Regitz*

„... Mein Appell an alle: Wir brauchen andere Rahmenbedingungen für Gründer. Wir haben Gründungsraten aus Universitäten von 0,X %. Bei uns an der Steinbeis-Hochschule Berlin immerhin 7 %. Das muss deutlich mehr werden, wir brauchen jüngere Unternehmen, brauchen Rahmenbedingungen für Gründer. Wir müssen weg von der Denke, dann war das Studium umsonst, wenn man gründet.“

*Prof. Dr. Werner G. Faix*

„... brauchen wir die schöpferische Kraft der Bildung. Wir müssen den jungen Leuten die Möglichkeit geben, dass sie sich überhaupt mit diesen Ideen, die auf sie zukommen, auseinandersetzen können. Dann brauchen wir die Ideen an sich und Freiräume, das ist notwendig. Daneben brauchen wir aber auch eine zielgerichtete, kommunikative, kreative Arbeitsumgebung. Das vernachlässigen wir häufig. Wir müssen dafür sorgen, dass in den Betrieben diese Möglichkeiten existieren. Es gibt so viele verrückte Ideen in den nächsten 100 Jahren, die umgesetzt werden sollten,

mir wird nicht Angst und Bange für die Jungen und Alten, dass sie noch einiges miterleben werden.“

*Prof. Dr.-Ing. Rolf-Jürgen Ahlers*

„... Nutzen, den könnte ich in der Idee der Flasche so sehen, dass ich aus der Not eine Tugend mache: Die beiden Jugendlichen haben sich ja technisch Gedanken gemacht, wie reinige ich. Ich würde sagen, das gesündeste Produkt ist Wasser. Man sollte es den Kindern mitgeben, als Wasserflasche, dann habe ich das Reinigungsproblem nicht.“

*Albrecht Stäbler*

## Ist Innovation eine Frage des Geldbeutels?

---

### Das sagt unser Publikum:

**Nein!** „Wir müssen viele Innovationen zuerst einmal ausprobieren, ohne viele Investitionen tätigen zu müssen, um zu sehen, ob das Prinzip funktioniert. Wir arbeiten sehr gerne mit Spin-off-Firmen zusammen, die auch noch nicht viel Geld haben. Wenn man einen Prototyp bauen kann, demonstrieren kann, dass es funktioniert, kommen auch Investoren. Und dann kann man auch die Innovationen umsetzen.“

**Ja!** „Ich denke eine Innovation kann sozusagen kostenfrei entstehen, aber im Endeffekt ist sie vom Geld abhängig, da normalerweise die Erfolgsquote von Innovationen im Promille-Bereich liegt. Das heißt, wenn ich systematisch eine Innovation vorantreiben möchte und den Prozess systematisch in einem Unternehmen durch eine Konzeption und Struktur aufbauen möchte, muss eben Geld vorhanden sein.“

## Kann man auf Knopfdruck innovativ sein?

---

### Das sagt unser Publikum:

**Nein!** „Es gibt unterschiedliche Typen von Menschen, und es gibt Menschen, die auf Knopfdruck kreativ sein können. Aber ich würde sagen, die breite Masse muss anders unterstützt werden und braucht dafür mehr Raum: indem man sie frei sein lässt, ohne Leine und einfach laufen lässt und schaut, ob über das Laufen die Kreativität angeregt wird.“

**Ja!** „Auf Knopfdruck kreativ sein, das geht schon, aber da muss man geübt sein. [...] Das hat mit der Freiheit im Kopf zu tun, weil Regeln natürlich für das Zusammenarbeiten wichtig sind, aber gleichzeitig ist ein Regelbruch oft eine Fähigkeit kreativ zu sein, wenn man Regeln auch einmal vergessen kann.“





## Steinbeis Finanzierungs-Arena

7. April 2016 | Stuttgart

Venture Capital, Kredite, Förderprogramme, Crowdfunding – auf den ersten Blick scheint das Finanzierungsangebot für die Realisierung von Innovationspotenzialen in Deutschland groß. Und trotzdem beklagen Politiker, Intermediäre, Gründer und Unternehmen im Land die fehlende Bereitschaft von Kapitalgebern, bewusst ins Risiko zu gehen. Die dritte und das Tripel abschließende Steinbeis-Arena am 7. April 2016 brachte unter der provokanten Frage „Das Geld ist da – wo bleiben die passenden Ideen?!“ Vertreter von Geldgebern, Start-ups wie auch etablierten Unternehmen zu einer interaktiven, kontroversen Diskussionsrunde im Hospitalhof Stuttgart zusammen. Durch die Arena führten Prof. Stephan Ferdinand (Hochschule der Medien Stuttgart) und Tina Kraus (SWR), Veranstalter waren Steinbeis und die L-Bank, Staatsbank für Baden- Württemberg.

## Christine Gysin-Rosenberger

---



*Bereichsleitung Unternehmensfinanzierung und Marktmanagement der L-Bank*

„Die Banken sind nicht risikoscheu, die Banken haben andere Anforderungen als ein Kapitalgeber. Ein Kapitalgeber investiert sein eigenes Geld, mit meinem eigenen Geld kann ich tun, was ich möchte. Als Bank verwalte ich das Geld der Sparer oder der Aktionäre und bin damit Rechenschaft schuldig, was ich damit mache.“

### **Banken müssten auch einmal Spielgeld in die Hand nehmen und junge Existenzgründer stärker unterstützen. Können Sie diese Forderung nachvollziehen?**

„Die Bank hat in der Vergangenheit und auch aktuell Spielgeld bereitgestellt und zwar über ihre Risikopräferenz: Das, was die Bank tut, kann nie zu 100 % sicher sein, sondern es bleibt immer ein Restrisiko. Die Frage ist, wie hoch ist dieses Risiko und wie ist die Risikopräferenz der Bank.“

### **Die Zukunft von Banken – könnte neben der Finanzierung nicht auch Beratung ein Standbein sein?**

„Im Moment ist das Geschäftsmodell der Banken Investitionen zu finanzieren, da gehört natürlich das Verständnis des Geschäftsmodells des Unternehmens dazu, aber dann ist es die Finanzierung der Investition. Die Idee aus der Erfahrung, die man als Person gesammelt hat und die sich in einem Institut konzentrieren kann, ein Modell zu machen, darauf fokussiert diese Erfahrung an Gründer weiterzugeben, das halte ich für sehr spannend. Die Frage ist aber, wie wird daraus für eine Bank auch ein tragfähiges Modell, denn am Ende des Tages muss etwas verdient

sein. Das heißt, es braucht auch eine Bereitschaft auf Seite der Beratenen, dafür etwas auf den Tisch zu legen. Wir haben aktuell in Baden-Württemberg ein großes Angebot an bezuschusster Beratung, diese Angebote werden auch in Anspruch genommen, wir als L-Bank stellen ebenfalls Plattformen für Beratungen zur Verfügung oder sind selbst in den Beratungen.“



L-Bank

## Eleftherios Hatzioannou

---



*Geschäftsführer smoope GmbH*

„Natürlich ist es wichtig, gerade als Gründer eine Vision zu haben, die einen antreibt. Ich glaube nicht, dass es immer mit großen Zahlen zu tun haben muss, sondern mit dem Endergebnis, was möchte ich eigentlich bewegen in dieser Welt. Warum mache ich das eigentlich, wovon profitiert mein Kunde oder der Nutzer.“

### **Viele Gründer verkaufen sich nicht selbstbewusst genug. Stehen sie damit ihrem eigenen Erfolg im Weg?**

„Think big, die Billion Dollar Idea zu präsentieren ist nicht immer eine gute Idee, das ist zumindest unsere Erfahrung gewesen. Wenn man zu große Zahlen spinnt, dann wird es nicht glaubhaft verstanden und dann kommt eher ein großes Fragezeichen. [...] Als Start-up muss ich natürlich eine Vision haben, die ich verfolge, trotzdem führen zur großen Mission kleine Schritte und da muss ich relativieren, diese große Idee zu präsentieren ist nicht immer der richtige Weg. Wir haben bessere Erfahrungen gemacht, schwäbisch klein zu denken, diszipliniert zu sein.“

### **Baden-Württembergs Mittelstand ist erfolgreich und floriert. Kann's denn so nicht bleiben?**

„Was ich sehr wichtig finde ist, was können wir eigentlich kulturell tun, damit Unternehmertum, Ideen anpacken und Gründen auch wieder ein Thema sind als Gegengewicht zum sicheren Job. [...] Wir ruhen uns zu sehr aus auf unserem Erreichten, wir sind zu langsam und bewegen uns sehr träge. Wenn die Region das noch hinkommt – die Etablierten mit den Jungen zusammenzubringen, da eine Fast Lane, eine Überholspur aufzubauen, damit eine Idee von einem Start-up schneller

auf dem Entscheidungstisch landet. Da geht es gar nicht groß um Gelder, sondern erstmal um Validierungsthemen, Projekte, die man anschieben kann und das eben nicht in neun bis zwölf Monaten, sondern vielleicht in drei Monaten, dann können wir sehr viel erreichen. Das kann sicherlich durch Banken unterstützt werden, die Unternehmenskunden haben und entsprechend vermitteln können. [...] Diese Strukturen gibt es, die Ideen gibt es, die Macher gibt es. Diese ganzen Enden zusammenzubringen, das ist das Einzige, was hier fehlt.“



smoope GmbH

## Heinz Liebrich

---



*Steuerberater*

„Wenn die Qualität der Geschäftsidee nicht verstanden wird, ganz gleich ob vom Investor oder von der Bank, ist das ein K. o.-Kriterium. Dann sitzen wir zwar alle im gleichen Boot, rudern aber in die falsche Richtung.“

### Was behindert das Gründertum in Deutschland?

„Mit dem Steuerrecht haben wir enorme Probleme: niemand im Ausland versteht weder das deutsche Steuerrecht, noch aufgrund der Komplexität die deutsche Bürokratie. Wenn Sie in der Schweiz ein Unternehmen neu gründen oder den Sitz verlegen, können Sie bei einigen Kantonen für fünf Jahre Steuererleichterung bis zu 50 % auf die Gewinnsteuer verhandeln. Das heißt, Sie zahlen in der Schweiz über einen Zeitraum von fünf Jahren deutlich weniger Kantons- und Gemeindesteuern [Hinweis: Auf die Bundessteuer gibt es keinen Rabatt]. Das sind für mich Maßnahmen, die greifen. Sonderabschreibungen und andere Themen, die bei uns diskutiert werden, sind eigentlich nur eine Steuerverschiebung. Der Steuernachlass wäre hingegen eine tatsächliche Entlastung.“

## Es müssten mehr Gründungen gefördert werden – stimmen Sie dieser Pauschalaussage zu?

„Ich glaube, dass wir vom Förderwesen her in Baden-Württemberg sehr gut aufgestellt sind im Vergleich zu anderen Bundesländern, doch Risikokapital fehlt mit Sicherheit. Da können wir deutlich mehr machen, aber ich appelliere auch, dass ein Start-up innovativ sein und auch in der Finanzierung innovative Wege gehen muss.“



Steuerberater Liebrich

## Guy Selbherr

---



*Geschäftsführer Mittelständische Beteiligungsgesellschaft  
Baden-Württemberg GmbH und Vorstand  
Bürgerschaftsbank Baden-Württemberg GmbH*

„Manchmal muss man größer denken und nicht nur lokal, auf Baden-Württemberg oder Deutschland begrenzt. Das ist das, was uns die Amerikaner voraus haben, dass ich auch international denke und sehe, dass gerade im digitalen Bereich die Erfolge nicht mehr nur national zu holen sind.“

### **Hausbank oder privater Kapitalgeber – für Gründer ein „entweder – oder“?**

„Ich glaube wir sind uns weitgehend einig, dass die Rolle der Hausbank eher gering ist im Venture-Bereich. Ich würde allerdings trotzdem eine Lanze für die Bank dahingehend brechen, dass die Bank ein tolles Netzwerk mit einbringt, sie hat Kontakt zu den mittelständischen Unternehmen, die an der ein oder anderen Technologie herumtüfteln, und da eben den Impuls eines Start-ups brauchen könnten. Man muss vielleicht einen Entwicklungszuschuss vorfinanzieren, das heißt es ist gut, wenn man frühzeitig eine Bank dabei hat. [...] Deshalb würde ich kein ‚entweder – oder‘, sondern ein ‚sowohl als auch‘ sehen.“

### **Was treibt Sie beim Blick in die Zukunft um?**

„Uns bewegt natürlich die Digitalisierung. Wir wollen auch, dass unser Geschäftsmodell sich weiterentwickeln kann. [...] Von daher sind wir selbst daran interessiert, digitale Plattformen zu entwickeln, damit wir die Experten, die im ganzen Finanzierungsumfeld aktiv sind, dort auch vernetzen. [...] Wir können sicherlich von den Fintechs lernen und wir sollten das Beste daraus machen, auch bereit sein

das Risiko einzugehen, weil man nicht einfach warten kann. [...] Wir sind da als Organisation sehr aufgeschlossen und würden uns freuen, wenn es weitere Partner im Land gibt, die uns unterstützen.“



Mittelständische  
Beteiligungsgesellschaft  
Baden-Württemberg



Bürgschaftsbank  
Baden-Württemberg

## Thomas R. Villinger

---



*Geschäftsführender Gesellschafter Zukunftsfonds  
Heilbronn GmbH & Co. KG*

„Es ist wichtig, dass diese Innovationskraft von Baden-Württemberg weiterlebt, dass wir den gesunden neuen Mittelstand aufbauen. Ich bin da völlig empathisch!“

### **Mit der Finanzierung ist es nicht getan – wie unterstützt der Zukunftsfonds Heilbronn Gründer?**

„Wenn wir in Unternehmen investieren, als Start-up-Finanzierung in der Frühphase, dann versuchen wir sofort über unser Netzwerk in Heilbronn / Franken oder auch in Richtung Stuttgart diese Prototypen mit unseren assoziierten Partnern umzusetzen und das macht großen Sinn. Wir können so mit den Partnern zusammen erproben, ob das Start-up-Management das bringt, was es gesagt hat. [...] Wir führen eine Art Rütteltest durch. Wir geben eigenes Kapital und versuchen dieses Kapital natürlich ein Stück weit auch zu mehr, wobei wir da aber in Ruhe gebettet sind als Privatkapitalgeber.“

### **Banken wird vorgeworfen, Gründer nicht risikofreudig genug zu unterstützen. Stimmen Sie dem zu?**

„Ich würde eine Lanze brechen für die Banken. Die Banken gehören in diese Phalanx der Eigenkapitalfinanzierung gar nicht rein. [...] Die Banken kommen später dran, wenn das Unternehmen Ergebnisse erwirtschaftet hat, also Umsätze vor allen Dingen, operativen Gewinn. Dann können Banken Kapital geben, Fremd-

kapital oder vielleicht auch eigenkapitalähnlich. In der ersten Phase sind wir eher dran oder Kapitalgeber, private Kapitalgeber jeglicher Couleur. [...] Die Banken kommen dann dazu, wenn sich das Risiko langsam minimiert.“



Zukunftsfonds Heilbronn

## Dr. Alex von Frankenberg

---



*Geschäftsführer High-Tech Gründerfonds*

„Es gibt eine enorme Fülle von Kapitalgebern und: Ja, wenn eine Idee gut ist, dann hat der Gründer gute Chancen eine Finanzierung zu bekommen. Nicht immer genug Geld, nicht immer zu der Wunschbewertung, aber die Chancen sind auf jeden Fall sehr gut.“

### **Wer für eine gute Gründungsidee Unterstützung sucht, findet sie auch. Sind die eingereichten Förderideen häufig einfach nicht durchdacht genug?**

„Eine große Menge von denen, die abgelehnt werden, haben kein valides Geschäftskonzept, da würde das Geld am Ende nicht verdient werden, das Geld würde verbraucht werden, nie wieder zurückkommen. Natürlich wird es immer einen ordentlichen Anteil geben, die kein Geld bekommen und ich sage es provozierend: manchmal auch zurecht kein Geld bekommen. Jemand, der ein gutes Konzept hat oder ein Konzept, das er durch Feedback von anderen z. B. Investoren noch verbessern kann, der wird in Deutschland viele Möglichkeiten finden Geld zu bekommen.“

### **Förderer und Banken haben zu wenig Expertise, um eine Gründungsidee zu beurteilen. Wie begegnen Sie diesem Vorwurf?**

„Wir haben beim High-Tech Gründerfonds 27 Investment Manager, die Hälfte hat selbst gegründet [...], über die Hälfte hat einen naturwissenschaftlichen Hintergrund. [...] Wir haben ein sehr gemischtes Team genau mit dem Anspruch zu verstehen, was die Gründer machen. [...] Wenn wir einen Businessplan bekommen

und der ist spannend, dann laden wir die Gründer ein. Wenn wir uns nicht sicher sind, dann laden wir sie trotzdem ein, für eine halbe Stunde und geben ihnen die Chance das zu erklären, damit man es versteht. Das ist ein ganz wichtiger Punkt, das Schlimmste, was einem Gründer passieren kann, ist ein aktiver Investor, der es nicht verstanden hat, mithelfen will, aber in die falsche Richtung zieht. Ich glaube, es ist eine der zentralen Voraussetzungen für eine langjährige gute Partnerschaft, dass man zuhört, nachfragt, versteht und auch den Wandel versteht und dann passend unterstützen kann.“



High-Tech Gründerfonds

## Axel Wittig

---



*Geschäftsführender Gesellschafter WEBO GmbH*

„Nie musste eine Idee so gut sein wie heute, um erfolgreich zu sein, um Geld zu bekommen von Kreditinstituten oder Venture Capitalists. Aber was viel wichtiger ist, du musst in einer Nische sein.“

### **Banken wehren sich gegen den Vorwurf, risikoscheu zu sein und verweisen auf ihre Verantwortung dem Sparer gegenüber. Was ist Ihre Sicht?**

„Diese Aussage, dass man in einem sehr engen Korsett ist bei einer Bank, einem Unternehmen nicht so einfach dieses Venture Capital, dieses mögliche Verlustkapital geben kann, das ist ein sehr konservativer Ansatz für die Zukunft einer Bank, das ist Verwaltung. Ich glaube, dass die Bank von morgen in irgendeiner Art und Weise einen Prozentsatz frei haben muss, den sie investieren, wo sie auch Verluste akzeptieren darf. Manche Banken machen das, manche machen es nicht, weil sie sehr vorsichtig sind.“

## Finanzierer und Gründer müssen zusammenfinden. Passiert das ausreichend?

„Wir haben zwar diese ‚Beauty Contests‘, dieses sich vorstellen bei den Venture Capitalists, Gründerfonds usw. aber das brauchen wir wirklich viel mehr, da müssen wir dafür werben. Man muss sagen ‚traut euch doch, macht das doch, bewirbt euch, präsentiert die Idee‘ und da ist es vielleicht gar nicht schlecht, wenn die Banken von vornherein dabei wären.“



WEBO GmbH

## Gründung gescheitert, na und? Silicon Valley meets Baden-Württemberg

---

„Wir haben hier auch gute Ideen, das ist gar nicht die Frage. Aber ich glaube, in den USA sind sie nicht so angstbeladen wie wir. Denen geht es um die Idee, das Umsetzen einer Idee, einer Problemlösung und dann erst kommt das Finanzielle. Diese Ängste, die wir haben, diese Vorsicht, die behindert uns in Deutschland und das ist der Unterschied zwischen Deutschland und den USA.“ *Axel Wittig*

„Wir müssen da ein bisschen Objektivität reinbekommen. Was wir sagen zum Thema Scheitern ist ‚Es kommt darauf an‘. Wenn jemand hart kämpft und alles gibt und es klappt nicht, weil der Markt noch nicht so weit oder die Technologie in der Sackgasse ist, er hat sich aber aufrichtig, anständig verhalten, dann bekommt er die zweite und dritte Chance, auf jeden Fall. Wenn jemand – ich übertreibe jetzt – Geld klaut, teuren Wein kauft und dann Pleite geht, wird er keine zweite Chance bekommen, auch nicht in den USA. [...] Ich glaube dieses Kopieren, dieses Nachefiern des Silicon Valley ist keine Gewinnerstrategie. Wir müssen unsere eigene Strategie entwickeln, basierend auf den eigenen Stärken, den eigenen Erfolgen und [...] dann das Beste daraus machen.“ *Dr. Alex von Frankenberg*

„Wir haben ein enges Korsett in Deutschland. Mir geht es um das Prinzip des Scheiterns: Wir haben einen anderen Stellenwert von Venture Capital in den USA als in Deutschland, wir haben eine andere Risikobereitschaft – das hängt aus meiner Sicht mit der Mentalität zusammen.“ *Heinz Liebrich*

„Wir haben eine Kapitalszene, die ist exzellent. Vor allem mit den mittelständischen Unternehmen und im Umkreis von 100 km um Stuttgart haben wir die Weltmarktführer schlechthin. Viele von ihnen gründen jetzt Corporate Venture Capital Gesellschaften. [...] Wir haben Business Angels, wir haben Familien wie bei uns, wir haben VC-Gesellschaften. [...] Das ist exzellent, das ist das, was Baden-Württemberg groß gemacht hat. Ich bin ganz sicher, wenn wir ein bisschen mehr schauen, dass wir etwas mehr Rückgrat haben und zeigen, dass wir viel

besser sind als andere Bundesländer, könnten wir Sagenhaftes bewegen. Dann würden wir andere Start-ups hierher locken, vielleicht auch aus anderen europäischen Ländern.“

*Thomas R. Villinger*

„Wir sagen zur Region hier gerne Neckar Valley und das trifft es ganz gut. Wir sind anders, aber natürlich versuchen wir auch den Erfolg langfristig hinzubekommen, wie im Silicon Valley. Da sind Dinge über Jahrzehnte gewachsen. Wir sollten von diesem Ökosystem lernen, aber wir sollten unseren eigenen Weg gehen. Die Region Baden-Württemberg mit den Global Playern, mit den Industrieunternehmen, mit den ganzen erfolgreichen Unternehmen, hat andere Stärken als ein Silicon Valley und im B2B-Bereich gibt es glaube ich keinen besseren Ort als hier in Stuttgart anzufangen.“

*Eleftherios Hatzioannou*

## Hat Baden-Württemberg Nachholbedarf in Sachen Start-ups?

---

### Das sagt unser Publikum:

**NEIN!** „Wenn man eine gute Idee hat und auch als Ingenieur akzeptiert, dass diese gute Idee nur 20 % ausmacht, und unter dem wirtschaftlichen Aspekt versucht, die Idee zu verbreiten oder an den Partner zu bringen, dann funktioniert das. Das sind diese Ingenieure – und ich bin selbst einer – die meinen, nur weil sie es kapiert haben, weil es eine elegante Lösung ist, müsste es schon funktionieren, das verkaufen zu können – denen ist nicht zu helfen.“

**JA!** „Ich denke einfach, die Banken müssten um einiges mehr Risiko eingehen, um im Endeffekt selber mehr Profit zu bekommen. [...] Gewisse Teile von Krediten, die sie ausgeben, sollten als Spielgeld ausgegeben werden.“

## Wo bleiben die Macher!?

---

„Ich merke da eine völlige Veränderung: In den letzten Jahren hat sich diese Macher-Landschaft deutlich weiterentwickelt. Wir sind natürlich sehr stark technologieaffin, es ist aber ein völliger Paradigmenwechsel, den ich in Baden-Württemberg kennenlerne durch Netzwerke mit mittelständischen Unternehmen, Ausgründungen aus mittelständischen Unternehmen. [...] Die Macherkultur kommt eigentlich ganz gut an.“

*Thomas R. Villinger*

„Unserer Erfahrung nach scheitern die Geschäftsmodelle weniger daran, dass die technischen Ziele nicht erreicht wurden, sondern, dass man am Markt vorbei entwickelt hat. Für uns macht einen Macher auch aus, dass er in Lösungen denkt und weniger in der Technologie. [...] Das Andere ist, dass er Dinge tut und nicht ewig plant, also einen high-sophisticated Business-Plan entwickelt und am Ende ist die Time-to-Market schon vorbei. Man muss frühzeitig den Kunden einbinden, Kundenfeedback nutzen. [...] Der dritte Punkt, der uns manchmal fehlt, ist der, dass man nicht richtig brennt für seine Idee. Das hört einer nicht gerne, der uns ein Geschäftsmodell oder eine Idee präsentiert, aber es ist natürlich spürbar.“

*Guy Selbherr*

„Wir brauchen Macher, das unterstreiche ich voll und ganz. Und Macher heißt auch, dass man sich mit unterschiedlichen Anforderungen auseinandersetzt, dass man eine Idee aufbereitet, dass man Informationen sucht, dass man Erfahrung sucht. Deshalb habe ich auch ein großes Faible dafür, dass sich Family Offices engagieren, denn die haben aus ihrer bisherigen Betätigung heraus den Blick auf die Technik und auf den Markt und können besser abschätzen, ob etwas am Markt trägt oder nicht.“

*Christine Gysin-Rosenberger*

## Gründungsfinanzierung – auf zur Bank!?

---

### Das sagt unser Publikum:

**NEIN!** „Wir sind ein Start-up [...] und bei den Banken bei der Fremdkapital-suche auf Granit gestoßen. Wir brauchen sehr viel Geld und die meisten Banken mit denen wir gesprochen haben, wollten uns teilweise mit 100-300% als Grün-der haftbar machen und das ist in unserem Bereich völlig unmöglich und dem-entsprechend mussten wir die Gespräche mit den klassischen Banken abbrechen. [...] Die VC-Geber mit denen wir im Moment im Gespräch sind, zeigen sich sehr offen und haben auch den Anspruch, die Idee zu verstehen und da haben wir auch sehr viel gutes Feedback bekommen, wohingegen die Banken einfach an einem klassischen Finanzierungsgeschäft interessiert sind. Das ist der große Konflikt, den wir festgestellt haben.“

**JA!** „Wir haben mit einer Bank finanziert. Wir betreiben eine Bildungseinrich-tung, eine Kinderkrippe. Wenn nur kleine Gewinnspannen anfallen – bei Bildung ist es ja nur tragbar, weil die Stadt mitfinanziert – was macht man damit? Was macht man mit diesen Innovationen, die nicht zehn Jahre brauchen, sondern 30 Jahre, bis sie sich rentieren: Thema Bildung. Ich glaube dafür braucht es auch am Anfang schon die Bank, es muss die Nischen geben. Wenn man dann eben mit nur 3% einen Kredit zurückzahlt, ist es schon etwas anderes, wie wenn es Venture Capital-Zinsen sind.“

## Start-ups in Baden-Württemberg – gut vernetzt?

---

### Das sagt unser Publikum:

**JA!** „Ich glaube schon, ich habe allerdings heute einiges für mich realisiert, was ich sehr wertvoll finde. Ich habe ein Start-up, wir haben aber aufgrund gesellschaftlicher Gepflogenheiten nie diesen Vorstoß gemacht nach vorne zu treten, denn die Gesellschaft prägt Sie auch ein Stück weit: Da denken Sie, wenn ich zu weit nach vorne trete, wenn ich zu viel von dem ‚Blue Ocean‘ erzähle und ich diese großen Gedanken nach vorne hänge, dann hält man mich für einen Spinner. Also haben wir uns zurück gehalten.“

**NEIN!** „Wir sprechen immer von ‚den‘ Banken, wir müssen differenzieren zwischen den öffentlichen Förderbanken – die hervorragend funktionieren, vielleicht sogar die weltweit beste Struktur hier in Deutschland haben – und wir müssen die Hausbanken betrachten. Da haben wir den Bottleneck, da haben wir das Problem und zwar in der Qualifikation der Sachbearbeiter auf Start-up-Ebene in den Hausbanken. Es ist von größter Bedeutung, dass in den Netzwerken versucht wird für die Hausbanken qualifizierte Sachbearbeiter zu finden, die gibt es nämlich, man muss nur an sie rankommen und da versagen die Netzwerke leider oft – vor allem in Baden-Württemberg.“

## Wenn Sie morgen Start-ups den Weg frei machen könnten ...

---

„Ich würde das ewige Gejammer und Beklagen aus dem Weg räumen, dass im Silicon Valley alles besser ist und hier die Dinge nicht so gut sind. Hier ist es sehr viel besser als wir denken, wenn wir den Trend, den wir in den letzten zehn Jahren gegangen sind, so weitergehen, werden wir absolute Weltspitze sein. Deswegen: vielmehr Positives, die Erfolge herausstellen, die Chancen und die gute Stimmung!“

*Dr. Alex von Frankenberg*

„Ich gebe Dr. von Frankenberg absolut Recht, und will vor allem eins hervorheben. Wir reden immer über IT, was ja sehr populär ist, aber man sollte auch an die old economy denken, Maschinenbau, Werkzeugbau – und das kommt aus Deutschland. Wenn wir unser Netzwerkship, unser Gründership besser promoten, dann werden wir in Zukunft sehr erfolgreich sein – sei es in Baden-Württemberg, sei es in ganz Deutschland – da bin ich der festen Überzeugung.“

*Axel Wittig*

„Ich würde mit der Legende aufräumen, dass Banken Start-ups für eine Marge von 1 % finanzieren müssen.“

*Christine Gysin-Rosenberger*

„Ich würde sagen, wir sollten mutiger werden, vorwärts gehen, Pilotprojekte suchen, auch Unternehmen ansprechen. Denn nicht nur die Banken haben Geld, sondern auch die Unternehmen und die suchen Start-ups. Dann würde ich mich dem Aus-dem-Weg-räumen der schlechten Stimmung anschließen, denn es gibt Geld und es ist auch möglich ranzukommen.“

*Heinz Liebrich*

„Ich würde versuchen Barrieren aus dem Weg zu räumen, die teilweise auch Kunden, gerade Unternehmen haben, mit einem Start-up zusammenzuarbeiten. Wir müssten offener sein und es müsste eine Bereitschaft da sein, solche jungen Unternehmen auch voran zu bringen, also Barrieren einzureißen, die uns daran hindern, mit jungen Unternehmen Geschäfte zu machen.“

*Guy Selbherr*

„Wir sollten dafür brennen, dass diese Start-up-Netzwerke mehr zusammenarbeiten. Wir haben viele Netzwerke, die kennen sich gar nicht. Wir haben keine Gründerkultur. Ich plädiere dafür und ich würde mich nach der heutigen Veranstaltung dafür einsetzen, die Anonymität der Start-ups zu minimieren und das gibt dem Land einen enormen Aufschwung.“ *Thomas R. Villinger*

„Ich glaube es fängt immer bei den Personen an, das heißt wir müssen diese Angst wegbekommen. Die Angst etwas anzupacken, etwas zu versuchen. Das ist sehr wichtig. Das hat uns ja groß gemacht: diese Tüftlergeschichte. Wenn ich noch einen Wunsch äußern dürfte, wäre es dieses Thema der Mauern, die da sind. Diese Gatekeeper in unterschiedlichen Branchen einfach wegzukriegen, damit es möglich sein kann, eine gute Idee an die richtige Stelle zu bekommen. Wenn wir das hinbekommen, haben wir die besten Voraussetzungen.“ *Eleftherios Hatzioannou*

# Steinbeis-Beratung für Existenzgründer und Unternehmen

---

## Kurzberatung

Steinbeis erleichtert durch die kostenlose Kurzberatung kleinen und mittleren Unternehmen den Zugang zu Technologie- und Wissensquellen. Daneben vermitteln unsere Berater den Kontakt zum Expertennetzwerk von Steinbeis und beraten umfassend. Die Kurzberatung kann von Unternehmen, von Vertretern der Kammern, der L-Bank, von Institutionen der Wirtschaftsförderung oder von Leitern der Steinbeis-Unternehmen über unsere Steinbeis-Website beantragt werden.

Die Kriterien für eine Kurzberatung sind:

- Sitz des Unternehmens in Baden-Württemberg
- Umsatz des Unternehmens pro Jahr unter 100 Mio. Euro bezogen auf das Vorjahr
- Je Unternehmen eine Beratung pro Jahr
- Antrag, Entscheidung und Beauftragung durch Steinbeis
- Die Kurzberatung ist für die Unternehmen kostenlos

Der Ablauf der Beratungen ist unbürokratisch und flexibel gehalten: Die Antragstellung erfolgt mit einer kurzen Problembeschreibung direkt bei Steinbeis, wir entscheiden und beauftragen bei positiver Entscheidung einen Steinbeis-Berater.

## Steinbeis-Beratung in der Vorgründungsphase

Steinbeis ist vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg beauftragt, Vorgründungsberatungen im Rahmen des ESF-Förderprogramms „EXI-Gründungs-Gutschein – Intensivierung der Beratung von Existenzgründerinnen und Existenzgründern in der Vorgründungsphase“ durch-

zuführen. Das Programm will das Angebot an Vorgründungsberatungen für (potenzielle) Gründer ausweiten. Die Beratung von wachstumsorientierten Gründungen, die aufgrund der Komplexität ihrer Vorhaben einen höheren Beratungsbedarf als der Durchschnitt der Gründungen aufweisen, soll intensiviert werden. Bei der Entwicklung und Umsetzung der Gründungsvorhaben unterstützen und beraten qualifizierte Steinbeis-Berater von der Idee bis zur erfolgreichen Realisierung. Angeboten werden kostenfreie Kompaktberatungen sowie mehrtägige Intensivberatungen für technologieorientierte und innovative Gründungsvorhaben in Baden-Württemberg.

Schwerpunkte der Beratung sind unter anderem:

- Gründerpersönlichkeit (Kompetenzmessung, Kompetenz- und Anforderungsprofil)
- Gründungsmotive
- Businessplan
- Strategie und Organisation
- Marketing und Vertrieb
- Finance und Controlling



[www.steinbeis.de/kb](http://www.steinbeis.de/kb)



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



[www.steinbeis-exi.de](http://www.steinbeis-exi.de)

## Steinbeis-Mediathek

---

Die Mitschnitte der Steinbeis-Arenen sind in der Steinbeis-Mediathek abrufbar unter [www.steinbeis-mediathek.de](http://www.steinbeis-mediathek.de).



Steinbeis Technologietransfer-Arena



Steinbeis Innovations-Arena



Steinbeis Finanzierungs-Arena

## Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit mehr als 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

### Forschung und Entwicklung

Innovationen sichern Unternehmen einen Vorsprung im globalen Wettbewerb. Unser Steinbeis-Verbund führt Forschungs- und Entwicklungsprojekte kunden- und transferorientiert durch. Mit unserem aktuellen Fachwissen stiften wir so ökonomischen Nutzen für unsere Kunden.

### Beratung und Expertisen

Kompetente Beratung ist die Basis für erfolgreiche Umsetzung. Mit unserem flächendeckenden Expertennetzwerk sind wir Ansprechpartner sowohl für Kleinunternehmen, als auch für mittelständische und große Unternehmen. Unser Portfolio reicht von Kurzberatungen bis zu umfassenden Unternehmens- und Projektberatungen zu Problemstellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

### Aus- und Weiterbildung

Lebenslanges Lernen ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor, für Mitarbeiter in Großkonzernen wie für Einzelunternehmer. Überzeugende und fundierte Kompetenz setzt voraus, dass der Einzelne sein Wissen aktuell hält und situativ erfolgreich anwendet. Dabei unterstützt ihn der Steinbeis-Verbund: Wir stellen Wissen und Methoden praxisnah in Aus- und Weiterbildung zur Verfügung, um Kompetenzen erfolgreich entwickeln zu können.

## Steinbeis-Tag



Einmal im Jahr lädt Steinbeis Kunden, Partner und die interessierte Öffentlichkeit zum Steinbeis-Tag nach Stuttgart. Die als Plattform für Fachkontakte konzipierte Veranstaltung bietet den Teilnehmern aus Wissenschaft und Wirtschaft die Möglichkeit, Experten aus dem Verbund kennenzulernen, Einblick in aktuelle Themen zu bekommen und sich in Gesprächen auszutauschen.

[www.steinbeis-tag.de](http://www.steinbeis-tag.de)

## Steinbeis Consulting Forum



Das Steinbeis Consulting Forum ist das Forum für Unternehmensberatung und Wirtschaftsförderung des Steinbeis-Verbunds. Es vernetzt gezielt Experten aus allen Beratungsbereichen und Entscheider aus privaten und öffentlichen Unternehmen, um aktuelle Managementthemen zu diskutieren sowie Trends aufzuzeigen. Consulting ist ein Prozess, der Partner, Kunden und einen konkreten Wert umfasst und dessen Basis ein konkreter Lösungsweg und/oder eine Lösung ist. Ein Mehrwert liegt in der erfolgreichen Vernetzung aller (potenziell) Beteiligten.

Die Steinbeis Consulting Tage sind die Veranstaltungen, auf denen aktuelle Themen im zweijährigen Turnus unter

wechselnden Schwerpunkten diskutiert werden. Die Steinbeis Consulting Studien greifen diese Themen auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Consulting Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Consulting Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Beratungsthemen.

Das Steinbeis Consulting Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

[www.steinbeis-consulting-forum.de](http://www.steinbeis-consulting-forum.de)

## Steinbeis Engineering Forum



Das Steinbeis Engineering Forum ist das Forum für transferorientierte Forschung und Entwicklung im Steinbeis-Verbund. Es vernetzt die am Produktentstehungsprozess Beteiligten, um aktuelle Fragestellungen eines erfolgreichen Engineerings zu diskutieren und Perspektiven aufzuzeigen. Denn ein erfolgreicher Produktentstehungsprozess, dessen Produktverständnis auch Dienstleistungen umfassen kann, ist ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Unternehmen.

Der im zweijährigen Turnus stattfindende Steinbeis Engineering Tag beleuchtet diese Thematik transferorientiert

und praxisbezogen unter wechselnden Schwerpunkten im Hinblick auf Product, Process und Project Engineering.

Die Steinbeis Engineering Studien zeigen Problemstellungen in der Praxis auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Engineering Forum herausgegeben, das inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen wird.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Engineering Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Engineeringthemen.  
[www.steinbeis-engineering-forum.de](http://www.steinbeis-engineering-forum.de)

## Steinbeis Competence Forum



Das Steinbeis Competence Forum ist das Forum für Aus- und Weiterbildung im Steinbeis-Verbund. Es stellt die Plattform für aktuelle Fragestellungen der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements dar als ein wesentliches Element einer erfolgreichen Aus- und Weiterbildung. Wissen ist eine notwendige Voraussetzung, selbstorganisiertes, situatives Umsetzen des Wissens (also Kompetenz) eine hinreichende für Erfolg – sowohl persönlichen, als auch unternehmensbezogenen.

Die Steinbeis Competence Tage sind die zentralen Steinbeis Veranstaltungen, die diese Thematik unter jährlich wechselnden Schwerpunkten diskutieren. Die Steinbeis Competence Studien sollen dem Aufzeigen aktueller Situationen und erfolgversprechender Zukunftsperspektiven dienen. Sie werden regelmäßig durchgeführt und vom Steinbeis Competence Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Competence Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Kompetenzthemen.

Das Steinbeis Competence Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

[www.steinbeis-competence-forum.de](http://www.steinbeis-competence-forum.de)

Weitere Informationen über den Verbund finden Sie auf:

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





Drei Jahre, drei Arenen, drei wesentliche Aspekte eines erfolgreichen Wissens- und Technologietransfers – mit der vorliegenden Dokumentation wirft Steinbeis einen fokussierten Blick zurück auf die wesentlichen Ansichten der Arenen. Sie gibt die Kernaussagen der aktiven Teilnehmer wieder und zeichnet ein Bild der inhaltlichen Schwerpunkte.

Die „Technologietransfer-Arena“ im März 2014 beschäftigte sich mit der wechselseitigen Ausrichtung und Vernetzung von Forschung und Entwicklung mit der Praxis als einer wesentlichen Säule eines erfolgreichen Wissens- und Technologietransfers.

2015 folgte die „Innovations-Arena“ mit der Kernfrage nach der Qualität von Innovationen, deren Beantwortung wesentlich für einen erfolgreichen Wissens- und Technologietransfer insbesondere der Unternehmen ist.

Den Abschluss des Tripels bildete 2016 die „Finanzierungs-Arena“, die der Frage nachging, ob es tatsächlich an Finanzierungsmöglichkeiten und Kapitalgebern für das Neue, für mutige und unkonventionelle Ideen fehlt, oder nicht doch ein Mangel an qualitativ überzeugenden Ideen vorherrscht.

ISBN 978-3-95663-124-5



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

 **Steinbeis-Edition**