



KooperationsKompass Mittelstand & Startups

Wissen – Werkzeuge – Wege



Industrie- und Handelskammer
Kassel-Marburg

Voraus für die Wirtschaft.

Inhalt

Warum dieser KooperationsKompass?	3
1. Warum Startups?	4
2. Kooperationsformen mit Startups	5
2.1 Kooperation durch Projekte	5
2.2 Längerfristige Geschäftsbeziehungen	6
2.3 Beteiligungen	7
3. Startups finden	8
3.1 Eigene Strukturen aufbauen	8
3.2 Bestehende externe Aktivitäten und Anlaufpunkte nutzen	10
3.3 Professionelle Dienstleister beauftragen	12
4. Nützliche Adressen und Links	14
5. Glossar	18
Impressum	20

Warum dieser KooperationsKompass?

Deutsche Unternehmen sind innovativ – und müssen es auch bleiben. Denn nur der Wille zur ständigen Veränderung sichert ihre Wettbewerbsfähigkeit. Aktuell steht der Mittelstand aber vor einer doppelten Herausforderung:

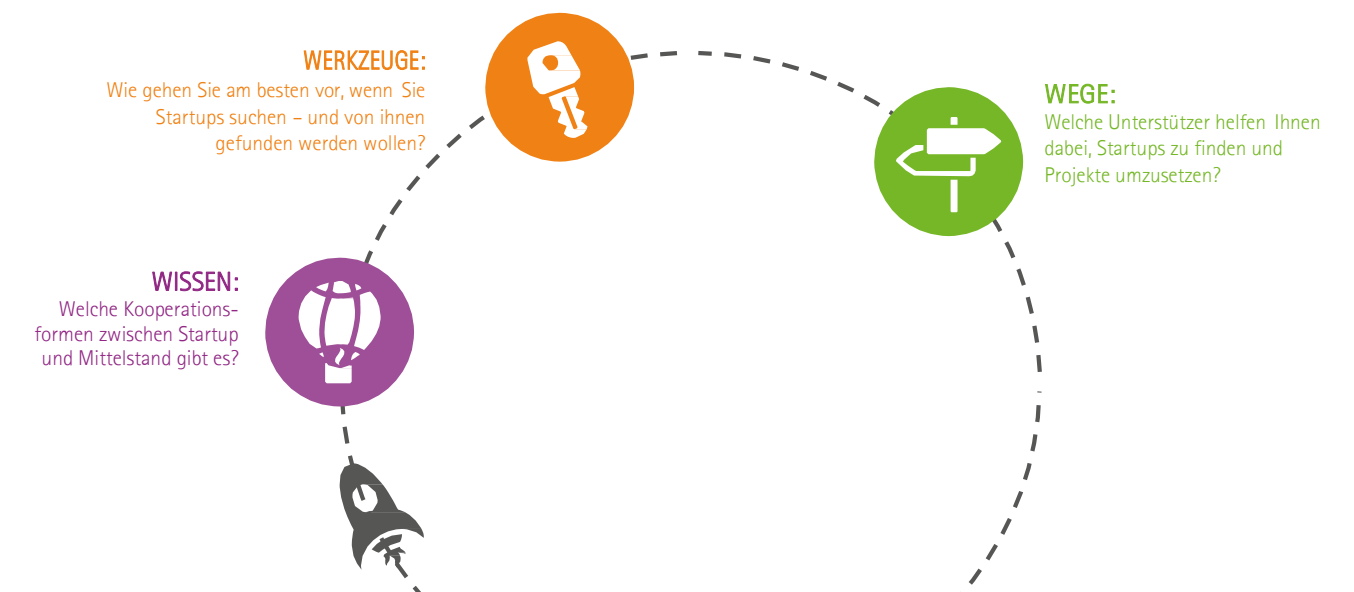
- Der Innovationseifer vieler kleiner und mittlerer Firmen ist erlahmt. Sie investieren weniger in neue Produkte und Geschäftsmodelle als Großkonzerne und auch als ihre direkten Konkurrenten im Ausland.
- Junge, innovative und hochflexible Unternehmen haben viele Branchen aufgemischt und Traditionsunternehmen abgehängt. Diese Startups sind mit ihren unkonventionellen Ideen und Arbeitsweisen zu einem neuen, unerwarteten Wettbewerber geworden.

Diesen radikalen Wandel kann man ignorieren. Oder aktiv mitgestalten. Wer dazu bereit ist, sollte mit den neuen digitalen Herausforderern kooperieren. Das nützt allen Beteiligten: Ein Mittelständler muss nicht alle neuen Technologien und Geschäftsmodelle selbst entwickeln – Startups bringen mit ihren innovativen, agilen Produkten, Services oder Vertriebswegen frischen Wind ins Unternehmen. Und lernen gleichzeitig, wie wichtig Erfahrung, Marktkenntnis und langfristige Planung sind.

Noch tun sich beide Seiten schwer, aufeinander zuzugehen. Manche Unternehmer zögern, Informationen preiszugeben. Oder sie fürchten, den Kontakt zu ihren Kunden zu verlieren. Aber auch Startups sind skeptisch. Sie halten viele Mittelständler für zu langsam oder zu schwerfällig. Und wissen nicht, wie sie innovationsbereite Unternehmen finden können.

Doch all das lässt sich regeln: durch klare Regeln und kluge Vermittler zwischen den beiden Welten. Mittelstand und Startups ergänzen sich – mit ihren sehr unterschiedlichen Stärken. Und sie verbessern sich gegenseitig – indem sie ihre jeweiligen Geschäftsmodelle überprüfen. Natürlich ist es ein Wagnis, mit einem völlig anderen Unternehmertypus zusammenzuarbeiten. Aber wer, wenn nicht der Mittelstand, ist immer bereit, eine unternehmerische Herausforderung anzupacken? Diese Einstellung eint die Gründer von gestern und die Gründer von heute. Ein Unternehmer ist schließlich ein Unternehmer. Ganz gleich, aus welcher Generation er kommt.

Deshalb: Machen Sie als Unternehmer den ersten Schritt und gehen Sie auf Startups zu. Wie – das verrät Ihnen dieser **KooperationsKompass**:



1. Warum Startups?

Die Zusammenarbeit mit einem Startup kann zwar anstrengender sein als altbewährte Kooperationen. Dafür ist sie aber auch dynamischer. Denn diese kleinen, schnellen, innovativen und agilen Unternehmen sind die Seismografen der Digitalisierung und Technologie: Sie erspüren neue technische Möglichkeiten, testen sie und wandeln sie rasch in marktfähige Lösungen um.

Dabei sprechen sie ihre Kunden auf völlig neuen Wegen an: wann, wo und wie diese es sich wünschen. Mit den digitalen Plattformen drängen sich Startups zwischen Hersteller und Kunden. Die Gefahr: Der Kunde kommuniziert nur noch mit dem Startup und nicht mehr mit dem produzierenden Unternehmen – der Mittelständler verliert überlebenswichtige Informationen.

Die größten Schwächen der Startups sind Ungeduld, Unerfahrenheit, fehlende Marktkenntnis und knappes Kapital. Hier brauchen sie die Unterstützung des Mittelstands. Kleine und mittlere Unternehmen können ihnen bei Produktentwicklung und Marktzugang helfen. Dafür bekommen sie von den Startups Innovationsimpulse für neue Produkte, Services, Arbeitsabläufe – und womöglich auch für völlig neue Geschäftsmodelle.

Gerade weil hier sehr unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinanderprallen: Durch die Kooperation lassen sich alte, festgefahrene Strukturen aufbrechen. Das ist wichtig, da die Digitalisierung frische, neue Gedanken erfordert. Das bietet erfahrenen Unternehmenskernern die Chance, schon jetzt die nachfolgende Generation in die Verantwortung zu nehmen: Der unternehmerische Nachwuchs könnte die Kooperation mit dem Startup leiten – dann würden sich die beiden unterschiedlichen Welten gleich deutlich nähern.

Startup-Kooperationen können ...

... BESTEHENDES BESSER MACHEN:

- Eigene Innovationsprojekte und -prozesse durch externe Expertise beschleunigen
- Fehlendes Know-how ausgleichen
- Kundentrends aufspüren und aufnehmen

... NEUE HORIZONTE ERÖFFNEN:

- Service- und Produktinnovationen entwickeln
- Neue Geschäftsmodelle aufbauen
- Zugang zu neuen Märkten schaffen
- Einblick in neue Arbeitsweisen geben und einen kulturellen Wandel einleiten

... TECHNOLOGIEVORSPRUNG AUSBAUEN:

- Spezifisches Technologie-Know-how einbringen
- Zugang zu neuen Technologien ermöglichen
- Technologieführerschaft erhalten und ausbauen
- Synergieeffekte für weitere Entwicklungsprojekte im Unternehmen schaffen

... NOCH VIEL MEHR:

- Sie sind eine Investitionsmöglichkeit
- Sie können helfen, Disruptionen früh zu erkennen, sie zu verstehen und für sich zu nutzen
- Sie bieten Zugang zu potenziellen Mitarbeitern mit hoher Qualifikation

2. Kooperationsformen mit Startups

Kooperationen zwischen Mittelstand und Startups können sehr unterschiedlich organisiert sein – je nachdem welche Ziele Sie verfolgen: Möchten Sie generell Ihre Innovationsdynamik erhöhen? Suchen Sie spezielles Fachwissen oder einen neuen Marktzugang? Ob Einzelprojekt, eine längerfristige Geschäftsbeziehung, eine Beteiligung oder ein eigenes Startup-Programm – jede Form hat spezifische Vorteile.

2.1 Kooperation durch Projekte

Einzelprojekte sind zeitlich befristet und bergen ein begrenztes Risiko. Damit eignen sie sich als erste konkrete „Testballons“ für Kooperationen. In Projekten können Technologien weiterentwickelt oder einzelne Prozesse und Produkte digitalisiert werden. Das Unternehmen kann auf das Know-how innovativer Fachexperten und Produkte der Startups zugreifen.

▪ Forschungs- und Entwicklungsprojekte (FuE)

Im Rahmen von FuE-Projekten arbeiten mindestens zwei Partner an einer gemeinsamen Aufgabenstellung. Das Ziel: Innovationen oder neue Erkenntnisse. Dabei können auch Forschungseinrichtungen mit einbezogen werden. Bestimmte Projekte können auch staatlich gefördert werden (s. Tipp). Einen Überblick über die Programme gibt die Förderdatenbank des Bundes unter foerderdatenbank.de.

- **Co-Creation:** Für die Entwicklung von neuen Produkten oder Prozessen ist auch die kollaborative Zusammenarbeit – im Sinne eines Co-Creation-Prozesses – denkbar. Das gemeinsame Entwickeln unter Einbeziehung verschiedener Perspektiven steht im Vordergrund. Nicht mehr nur die FuE-Abteilung, sondern das Wissen anderer interner und externer Akteure wird genutzt, um die Erfolgchancen zu erhöhen. Die Einbindung von Startups und potenziellen Kunden kann hierbei wichtige Impulse liefern. Eine Moderation durch Externe empfiehlt sich bei dieser Projektart, um die Zusammenarbeit und die unterschiedlichen Sichtweisen zu koordinieren.

Tipp

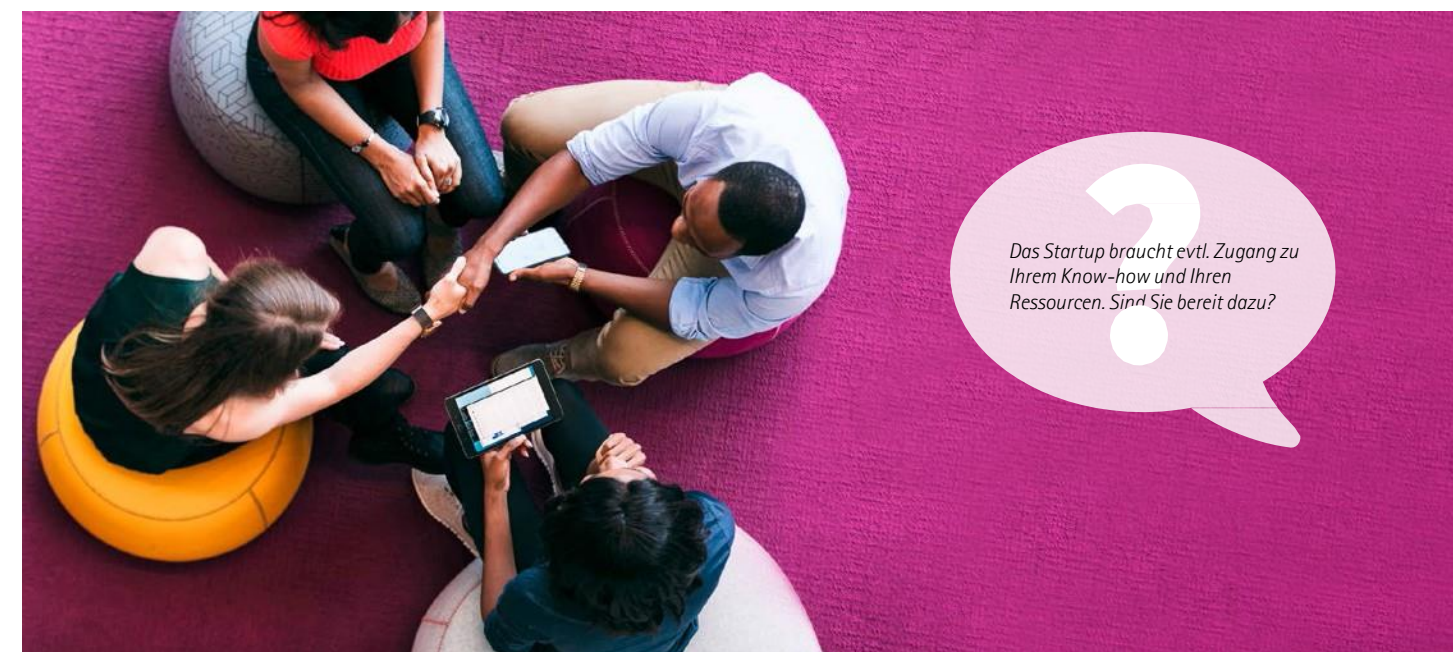


Schritt für Schritt vorgehen. Kleine Schritte umsetzen (Planungs- und Genehmigungsaufwand auf das Notwendigste beschränken), schnell das Ergebnis einschätzen/messen und daraus lernen.

Tipp



Für Kooperationen bei Forschung und Entwicklung haben EU, Bund und Länder Förderprogramme aufgesetzt, um die Risiken bei der Technologieentwicklung zu reduzieren. Die IHKs beraten zu den Fördermöglichkeiten.



Das Startup braucht evtl. Zugang zu Ihrem Know-how und Ihren Ressourcen. Sind Sie bereit dazu?

- 
- **Pilotanwendungen**
Etablierte Unternehmen können auf Projektbasis neue Produkte oder Dienstleistungen von Startups testen. Für Startups sind Pilotkunden wichtige Referenzen. Für das etablierte Unternehmen ist die „Zusammenarbeit auf Probe“ ein guter Weg, Startups kennenzulernen und eine weitere Kooperation aufzubauen. Als Pilotkunde oder –partner profitiert das Unternehmen von der Erstnutzung der Startup-Innovation.
 - **Prozessorientierte Projekte**
Durch die Digitalisierung verschieben sich die Wünsche und Anforderungen von Kunden und Partnern. Digitale Plattformen verdrängen mit neuen Geschäftsmodellen die traditionelle Kundenbeziehung. Startups mit ihren digitalen Geschäftsmodellen bieten sich als Partner für Digitalisierungsprojekte an. Beispiele sind die (Weiter-)Entwicklung von Produkten und Prozessen oder die Ausrichtung des Geschäftsmodells hin zu mehr digitaler Wertschöpfung.

2.2 Längerfristige Geschäftsbeziehungen

Durch längerfristige Geschäftsbeziehungen werden Kooperationen etabliert und in die eigenen Prozesse integriert. Ob Zukauf von Startup-Produkten, Bereitstellung von Infrastruktur oder gemeinsame Marketingaktivitäten – die Bandbreite der Geschäftsbeziehungen reicht von der klassischen Kunden-Lieferanten-Beziehung über Lizenzvereinbarungen bis hin zu losen Kooperationen.

Ziel ist es, die Innovationsleistungen im Unternehmen mittel- und langfristig zu erhöhen und benötigtes Know-how zu ergänzen.

- **Portfolioerweiterung durch Startup-Produkte**
Startup-Produkte oder Technologien können das eigene Produktportfolio erweitern, ohne in eigene Entwicklungen zu investieren. So lassen sich neue Zielgruppen ansprechen und neue Produkttrends aufnehmen. Die Startups profitieren wiederum von verlässlichen etablierten Kunden.
- **Startup als Komponenten-Zulieferer**
Die klassische Art der Geschäftsbeziehung ist die zwischen Kunde und Lieferant. Warum nicht einmal ein Startup-Produkt in einer kleinen Pilotserie testen? Hierzu gehören auch (zeitlich begrenzte) Lizenzen, z. B. von Software oder Patenten.
- **Angebot von Produktionsdienstleistungen und Infrastruktur**
Etablierte Unternehmen verfügen über Anlagen, Maschinen und Büroflächen. Diese Infrastruktur kann – beispielsweise gegen Entgelt, Anteile oder spätere Gewinnbeteiligung – Startups angeboten werden. Der Vorteil dabei: Stillstandszeiten werden reduziert und die räumliche Nähe zu Startups kann für die eigenen Prozesse und Mitarbeiter positive Synergieeffekte bringen.
- **Marketingkooperation**
Marketingkooperationen können Synergien erzeugen, wenn der Kundenkreis erweitert oder ein junges, agiles, innovatives Image aufgebaut werden soll.

2.3 Beteiligungen

Mit einer Beteiligung wird das etablierte Unternehmen zum Miteigentümer an einem Startup. Beteiligungen können sehr unterschiedliche Ziele verfolgen, z. B. durch Zukauf die Technologieführerschaft sichern, den Zugang zu neuen Märkten und Technologien verschaffen, neue Geschäftsmodelle oder Produkte testen, die Diversität und die Rendite steigern. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Gestaltungsmöglichkeiten bei Beteiligungen.

- **Direkte Beteiligung**
Hierbei erwirbt ein etabliertes Unternehmen direkt Geschäftsanteile eines Startups oder kauft es. Strategische Investoren kaufen gezielt einzelne Startups bzw. Anteile, meist um sich Technologien und Know-how zu sichern, das eigene Portfolio zu erweitern oder um neue Märkte zu erschließen. Bei sporadischen Beteiligungen wird der Anteilserwerb in einem bilateralen Beteiligungsvertrag organisiert.

Soll die Beteiligung an Startups Teil der Unternehmensstrategie werden, könnte die Gründung eines eigenen Corporate-Venture-Capital-Fonds interessant sein. Die eigene Beteiligungsgesellschaft verfügt dann über ein definiertes Fondsvolumen, das sie investiert. Etliche große Unternehmen investieren über eigene Venture-Capital-Gesellschaften, z.B. Bosch, Siemens, SAP.

- **Indirekte Beteiligungen**
Bei der indirekten Beteiligung wird in einen bestehenden Venture-Capital-Fonds investiert. Die Entscheidung über das Investment liegt dadurch beim Fondsmanagement. Etliche VC-Fonds investieren in ausgewählte Branchen, z.B. in Biotechnologie oder IT-Startups. Dadurch erhalten die Investoren zwar den Kontakt zu Startups und ihren Technologien, entscheiden aber nicht darüber, in welches Startup investiert wird. Steht die Rendite im Vordergrund der Beteiligungsstrategie, sparen Investments in VC-Fonds Zeit und Geld, weil das Fondsmanagement die Startups akquiriert. Beispielsweise haben etliche Unternehmen in den High-Tech Gründerfonds (HTGF) investiert und ihr Investment dabei mit staatlichem Kapital gehebelt.



Tipp



Scheitern gehört zum Experiment. Sobald die Sackgasse sichtbar wird, die Richtung ändern.

Tipp



Oft scheitern Kooperationen, weil die beiderseitigen Vorstellungen unklar sind, Interessen nicht eindeutig artikuliert werden oder schlicht im Unternehmensalltag die Zeit für Verhandlungen fehlt. Abhilfe kann hierbei ein externer Vermittler/Verhandler schaffen. Das können z. B. spezialisierte Anwälte sein oder auch erfahrene Berater.

Was Sie sich von einer Kooperation mit einem Startup erhoffen, ist meist schnell klar. Was können Sie im Gegenzug dem Startup bieten?

Wissen alle betroffenen Abteilungen/Geschäftsbereiche über die geplante Kooperation Bescheid? Unterstützen sie das Vorhaben?

3. Startups finden

Hinweis: Die in diesem Kapitel erscheinenden Hinweise auf bestehende Strukturen, Programme und Dienstleistungen Dritter für die Identifikation von Startups sind lediglich beispielhaft und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch eine Aussage über die Qualität der Angebote ist damit nicht verbunden. Weitere thematisch passende Beispiele können ergänzt werden.

Um passende Startups als Kooperationspartner zu finden, sind die Ziele entscheidend: Welche Funktion soll das Startup bei der Kooperation wahrnehmen? Neben Informationsportalen und Messen mit Startup-Präsenz gibt es auch andere Möglichkeiten, wie Sie passende Startups in der schnelllebigen Szene identifizieren können.

Bei Inkubatoren und Acceleratoren und neuen Konzepten wie Makerspaces steht der unmittelbare physische Anlaufpunkt mit Startups im Mittelpunkt. Die eigenen Innovationsprozesse profitieren von dem Zusammenwirken mit den neuen Akteuren. Da Mitarbeiter für Mentoring und Unterstützung eingebunden werden, sind diese Programme oft sehr personalintensiv. Deshalb bauen bislang meist nur Konzerne solche Angebote auf (z. B. BMW, VW, Telefonica, ProSiebenSat.1). Mittlerweile gibt es erste Dienstleister, die auch kleinen und mittleren Unternehmen helfen, solche Programme aufzulegen und zu betreiben.

Wenn Unternehmen eigene Startup-Programme auflegen, stehen Beteiligungen oder mindestens das Kennenlernen neuer Ideen, Geschäftsmodelle und Technologien strategisch im Vordergrund.

3.1 Eigene Strukturen aufbauen

Der Fantasie zum Aufbau eigener Strukturen sind keine Grenzen gesetzt. Sie richten sich nach dem eigenen Bedarf und der verfügbaren Kapazität.

- **Startup-Szene beobachten**
Es gibt eine Fülle regionaler und überregionaler Aktivitäten und Plattformen, bei denen sich Startups präsentieren. Meistens bieten diese Plattformen auch Newsletter mit Informationen über Startups und Veranstaltungen an.
[deutsche-start-ups.de](https://www.deutsche-start-ups.de) [existenzgruendung.hessen.de](https://www.existenzgruendung.hessen.de)
[technologie-land-hessen](https://www.technologie-land-hessen.de) [gruenderblog.uni-kassel](https://www.gruenderblog.uni-kassel.de) [gruendervirus.de](https://www.gruendervirus.de)
- **Technologiescouting aufbauen**
Technologiescouts sind Fachexperten, die gezielt im Markt und bei Forschungseinrichtungen nach ausgewählten Technologien suchen. Sie beobachten zudem Technologieentwicklungen. Hierfür benötigen sie allerdings für ihre Arbeit ausreichende Ressourcen, vor allem Zeit. Mittlerweile gibt es Dienstleister, die das Technologiescouting übernehmen.
- **Technologiewettbewerbe aufsetzen**
Wettbewerbe bieten Chancen, neue Technologien und Startups gezielt kennenzulernen. Unternehmen können sie selber organisieren oder auch Dienstleister beauftragen. Mit einem attraktiven Preis – z. B. die Aussicht auf künftige Zusammenarbeit, Pitch vor Entscheidern im Unternehmen, Geldpreis oder Finanzierung – ziehen etablierte Unternehmen Startup-Ideen an, ohne eine Infrastruktur wie bei einem Inkubator/Accelerator aufsetzen zu müssen. Es gibt auch Open Innovation Plattformen (OIP), die für Ideenwettbewerbe mit Input „von außen“ genutzt werden können. Zunächst werden Fragestellungen oder ein Technologiebedarf definiert, um die herum ein Wettbewerb mit einem zu gewinnenden Preis organisiert wird.

Beispiele: Deutschlandweites Open Innovation-Netzwerk für Unternehmen aus allen Branchen: [futurebizz.de](https://www.futurebizz.de)

- **Hackathons organisieren**

Bei dieser besonderen Form des Wettbewerbs programmieren IT-Begeisterte in kurzer Zeit neue Produkte oder Produktansätze. Für einen vorgegebenen Zeitraum (in der Regel 1–2 Tage) werden Daten und Datenschnittstellen zur Verfügung gestellt. Kleine Teams arbeiten kollaborativ und ohne feste Vorgaben an neuen Möglichkeiten, wie diese genutzt werden können. Am Ende gewinnt die beste Lösung. Hackathons eignen sich, um neue Ideen zu erhalten, aber auch um neue Kooperationspartner oder Mitarbeiter aus dem Kreis der Programmierer zu gewinnen.

Hackfeste, Hack Days, wie Hackathons auch genannt werden, bieten unterschiedliche Institutionen an, z. B. Hochschulen. Es gibt darüber hinaus professionelle Dienstleister, die solche Events für Unternehmen organisieren.

Der VDI Nordhessen und die IHK Kassel-Marburg organisieren beispielsweise mit weiteren regionalen Partnern den Startup-Hack Nordhessen. [startuphack-nordhessen.de](https://www.startuphack-nordhessen.de)

- **Gründung eines Inkubators**

Inkubatoren sind ein physischer Anlaufpunkt für Neugründungen, meist gezielt zu strategisch wichtigen Technologien oder Themen. Inkubatoren bieten Büroinfrastruktur, Mentoring und oft auch Finanzierung für Neugründungen an. Das Betreiberunternehmen profitiert dabei von der unmittelbaren Nähe zu Startups und testet frühe Beteiligungsoptionen. Es wählt die Startups aus und holt sich damit strategisch wichtige Gründungen „ins Haus“.

- **Gründung eines Accelerators**

Um auf bereits erfolgreiche Startups zugreifen zu können, ist auch die Etablierung von Acceleratorprogrammen ein gängiges Kooperationsmodell. Ähnlich wie bei Inkubatoren wird eine Infrastruktur aus Räumlichkeiten, Mentoring und Finanzierung für Startups geboten. Die Startups werden bei ihrem Wachstum beschleunigt (acceleration). Für das Betreiberunternehmen stehen die Nähe zu Startups und die (finanzielle) Beteiligung am Wachstum im Vordergrund.

Beispiele: [germanaccelerator](https://www.germanaccelerator.com) [NHA Northhessen Accelerate e.V.](https://www.nha-northhessen.com)

- **Intrapreneurship: Gründung eines eigenen Spin-offs**

Unternehmenseigene Innovationsschmieden werden oft auch als Innovation Labs, Digital Innovation Units oder Startup Garage bezeichnet: Jenseits bestehender Unternehmensstrukturen werden innovative Produkte oder Geschäftsmodelle mit agilen Arbeitsmethoden entwickelt.

Unternehmen gründen eigene Ideen in eigenen Startup-Unternehmen (Spin-off) aus. Oft sind dies Ideen und Produkte, die nicht zum Kernportfolio des Unternehmens passen, aber ein vielversprechendes Marktpotenzial haben. Ein Spin-off kann auch in Kooperation mit einem Startup entstehen, wenn z. B. mit einer Technologie eine neue, unabhängige Businessunit aufgebaut werden soll.



Kennen und akzeptieren Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die geplanten neuen Wege und Werkzeuge? Gibt es ggf. Hilfe durch externe Begleitung?

Tipp



Startups versprechen sich von Acceleratorprogrammen konkrete Hilfe, z. B. den Zugang zu Medien für das Marketing, spezielles Know-how, Kundenzugang o. Ä. Daher sollten Sie deutlich machen, was Sie den Startups konkret bieten.

3.2 Bestehende externe Aktivitäten und Anlaufpunkte nutzen

Viele Regionen bieten eine Vielzahl von Aktivitäten für Gründer und Startups. An diesen können sich etablierte Unternehmen beteiligen und sie zur Suche nach Startups gezielt nutzen. Insbesondere die sehr technologiespezifischen Startups gehen häufig in der Menge an Netzwerken unter. Eine persönliche Empfehlung aus dem eigenen Netzwerk ist für viele Unternehmen eine wichtige Quelle, um geeignete Startups zu finden.

Startup-Veranstaltungen besuchen

- **Startup-Reisen**
Organisierte Reisen liefern Einblicke in führende Startup-Ökosysteme. Die Teilnehmer lernen die jeweilige Szene und ihre Funktionsmechanismen kennen, z. B. Silicon Valley, Tel Aviv, London oder München. Solche Reisen organisieren professionelle Anbieter oder sie können Bestandteil politischer Delegationsreisen sein.
- **Messen, Demo Days und Demo Nights**
Auf Messen und Demo-Events präsentieren Startups ihre Produkte und Lösungen einem breiten Publikum. Unternehmen können Kontakte zu den Ausstellern aufnehmen.
Auch Gründerzentren organisieren Leistungsshow ihrer Startups.
- **Konferenzen und Startup-Veranstaltungen**
Mittlerweile haben sich in vielen großen Städten Startup-Konferenzen etabliert. An einem oder mehreren Tagen kommen Startups, Investoren und Unternehmen zusammen.

Beispiele:

Im Rahmen des [startup-weekend-mittelhessen](#) wird eine Idee innerhalb von 54 Stunden in einem intensiven Arbeitsprozess in Kooperation von erfahrenen Gründern und Experten zu einem tragfähigen Geschäftsmodell entwickelt.

Die [FUTUR@Marburg](#) ist ein Gründungs- und Netzwerkevent, das Unternehmer, Investoren, Gründer sowie Gründungsinteressierte zusammenbringt. Sie wird gemeinsam von der Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft des Landes Hessen, den Wirtschaftsförderungen der Stadt Marburg & des Landkreises Marburg-Biedenkopf sowie der IHK Kassel-Marburg und des Regionalmanagements Mittelhessen, uvm., unterstützt.

Überblicke über solche Events in Deutschland bieten Plattformen wie

[gruenderkueche.de](#) oder [meetup.com](#), auf denen ebenso regionale Netzwerke und Gruppen beworben werden.

- **Pitching-Veranstaltungen**
Manche Wissenschaftseinrichtungen oder regionale Organisationen bieten „Startup-Days“ und Pitches für Startups im Rahmen ihrer Veranstaltungen an. Der [Pitch Club Frankfurt](#) bietet Startups die Gelegenheit, sich Unternehmen und Investoren der Region vorzustellen. Dabei können die Startups von unterschiedlichsten Dienstleistungen, wie Pitch-Coachings und Workshopformaten, profitieren.
Für alle Pitching-Veranstaltungen gilt: Manchmal sind die teilnehmenden Startups vorab bekannt, oft aber auch nicht.

Bei Multiplikatoren engagieren

- **Businessplanwettbewerbe nutzen**
Businessplanwettbewerbe (BPW) werden zu spezifischen Themen oder frei in vielen Regionen angeboten. Für Unternehmen sind sie in zweierlei Hinsicht interessant: Zum einen werden immer wieder Juroren und Mentoren aus Unternehmen gesucht. Eine gute Gelegenheit, Startups und neue Ideen kennenzulernen. Auch Sponsoren von Wettbewerben erhalten bevorzugt die Informationen über Startups und Ideen. Häufig bieten die Businessplanorganisatoren im Vorfeld des Wettbewerbs Seminare rund um das Thema Businessplanerstellung an. Auch hier werden immer wieder Referenten aus der Praxis gesucht.

Zum anderen sind auch die Gewinnerlisten dieser Wettbewerbe für Unternehmen interessant, weil durch die Prüfung des Businessplans ein erster positiver Eindruck dokumentiert ist.

Beispiele:

[Hessischer Gründerpreis](#): Mit dem Hessischen Gründerpreis werden seit 2003 junge Unternehmen ausgezeichnet, die ihren Hauptsitz in Hessen haben, nicht länger als fünf Jahre am Markt sind und deren Gründerinnen und Gründer zur Finanzierung ihres Lebensunterhaltes nicht mehr auf staatliche Mittel angewiesen sind.

[Hessen Ideen](#): Hessen Ideen ist eine Initiative des Landes Hessen, der hessischen Hochschulen und hessischer Unternehmen. Ziel der Initiative ist die Entdeckung und Förderung unternehmerischer Ideen an den Hochschulen.

[Science4Life Businessplan Wettbewerb](#): Science4Life e.V. ist eine unabhängige Gründerinitiative, die Beratung, Betreuung und Weiterbildung von Gründerteams oder jungen Unternehmern aus den Branchen Life Sciences, Chemie und Energie kostenfrei anbietet. Einmal jährlich richtet die unabhängige Science4Life e.V. Gründerinitiative den bundesweit größten Businessplan-Wettbewerb für die Branchen Life Sciences, Chemie und Energie aus.

[UNI IDEEN MARBURG Ideenwettbewerb](#): Beim UNI IDEEN MARBURG Ideenwettbewerb treten Studierende, Mitarbeitende sowie Absolventinnen und Absolventen (bis fünf Jahre nach Abschluss) aller Fachbereiche der Philipps-Universität Marburg gegeneinander an, um sich mit ihren neuen Geschäftsideen zu messen. Das Ziel des Ideenwettbewerbs ist es, die Entwicklung außergewöhnlicher und vor allem innovativer Geschäftsideen zu unterstützen und zu fördern.

[UNIKAT Ideenwettbewerb](#): Der UNIKAT Ideenwettbewerb für Studierende, MitarbeiterInnen, Alumni aller Fachbereiche der Universität Kassel sowie Mitglieder des Schülerforschungszentrums Nordhessen dient zur Entwicklung und Unterstützung innovativer Ideen. Die "Idee" kann produkt- oder dienstleistungsbezogen sein, aus der Verwertung von Forschungsergebnissen bestehen oder eine sonstige innovative Idee sein.

[promotionNordhessen](#): Der bundesweite Businessplanwettbewerb promotion Nordhessen unterstützt seit 1999/2000 junge Unternehmer in der Gründungsphase und gehört deutschlandweit zu den am längsten bestehenden aktiven Businessplanwettbewerben. Unternehmensgründern und Unternehmern wird eine umfassende, individuelle und kostenfreie Beratung zur Entwicklung Ihrer individuellen Unternehmensstrategie angeboten.

Was bedeutet Kooperation in Ihrem Unternehmen? Wie kooperieren die Abteilungen untereinander? Wie viele Kooperationen haben Sie mit externen Partnern (z. B. Hochschulen, Entwicklungsdienstleistern)? Eine Kooperationskultur im Unternehmen ist auch für Startups wichtig.

- Mit Gründerzentren kooperieren**
 Regionale Gründerzentren suchen immer den Kontakt zu etablierten Unternehmen für die Startups. Oft bieten sie ebenfalls Kurse, Mentoring-Programme oder Treffen an, an denen sich Unternehmen beteiligen und Kontakte aufbauen können. Eine Auflistung aller Gründerzentren in der Region finden Sie in Kapitel 4.
- Mit Entrepreneurship-Zentren kooperieren**
 Mittlerweile haben viele Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen eigene Entrepreneurship Center, in denen sie Startup-Gründungen aus der Wissenschaftseinrichtung betreuen. Auch sie suchen den Kontakt mit Unternehmen für ihre Ausgründungen oder für eigene Workshops. Eine Auflistung aller Entrepreneurship-Zentren in der Region finden Sie in Kapitel 4.
- Beteiligung an Business-Angels-Netzwerken**
 Kapitalintensive Gründungen mit skalierbaren Geschäftsmodellen gehen bei ihrer Investorensuche oft auf die lokalen Business-Angels-Netzwerke zu. Etablierte Unternehmen haben die Möglichkeit, sich an diesen Netzwerken zu beteiligen. Einen Überblick über bestehende Netzwerke in Deutschland bietet der Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND) business-angels.de

 Der nordhessische [Investoren Club](#) bietet darüber hinaus interessierten Investoren die Möglichkeit, sich finanziell an Startups aus der Region zu beteiligen. Startups, die sich vorwiegend in der sogenannten "Seed-Phase" befinden, bietet er finanzielle Unterstützung an.
- Wirtschaftsjunioren**
 In den Wirtschaftsjuniorenkreisen des IHK-Bezirks organisieren sich junge Unternehmer, Selbstständige, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte mit einem Alter von bis zu 40 Jahren. In der Region besteht ein enges Netzwerk aus fünf Mitgliedskreisen der IHK Kassel-Marburg:
 - [Wirtschaftsjunioren Kassel e.V.](#)
 - [Wirtschaftsjunioren Werra-Meißner e.V.](#)
 - [Wirtschaftsjunioren Waldeck-Frankenberg e.V.](#)
 - [Wirtschaftsjunioren Hersfeld-Rotenburg e.V.](#)
 - [Wirtschaftsjunioren Marburg e.V.](#)
 Die Kreise engagieren sich vor Ort mit Veranstaltungen und Projekten, vor allem in den Bereichen Bildung und Ausbildung, Start-Up und Existenzgründung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

3.3 Professionelle Dienstleister beauftragen

Mittlerweile hat sich eine professionelle Dienstleistungsbranche entwickelt, um etablierte Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Startups zu unterstützen. Die angebotenen Dienstleistungen umfassen die gezielte Suche nach Technologien, die Hilfe bei der Auswahl geeigneter Startups und die Begleitung bei den weiteren Schritten, z. B. Vertragsverhandlungen. Neue Konzepte stellen die physische Begegnungsstätte zwischen etablierten und jungen Unternehmen in den Mittelpunkt.

- Technologiescouting und Kontaktmoderation**
 Dienstleister für Technologiescouting haben ein internationales Netzwerk, in dem sie gezielt nach Technologien bzw. Startups suchen, die die gewünschten Technologien aufbauen oder anwenden. Diese Dienstleister helfen i. d. R. auch beim Aufbau der Kooperation: Sie organisieren beispielsweise Gesprächsrunden oder Wettbewerbe, bei denen der erste Prototyp einer Idee aufgebaut wird. Über solche Wettbewerbe gewinnt der Auftraggeber mehr Sicherheit, welches Startup die Idee am besten umsetzen kann.

Beispiele: [German Entrepreneurship GmbH](#)

- Kooperations-, Innovations- und Begegnungsstätten**
 Zunehmend entstehen große Büro- und Laborräume, in denen z. B. die Innovationsabteilungen etablierter Unternehmen fest angesiedelt werden und mit Startups vor Ort arbeiten. Durch die unmittelbare räumliche Nähe können neue, gemeinsame Projekte und Entwicklungen entstehen. Bewusst werden oft unterschiedliche Branchen unter einem Dach vereinigt, um Innovationen jenseits von Branchengrenzen zu initiieren. Neben Räumen und Labors stellen diese Zentren besondere Dienstleistungen bereit, z. B. moderierte Technologiegespräche, Austauschformate, gemeinsame Events.

Natürlich gilt für alle Kooperationsformen: Es menschtelt – wie immer. Die Chemie muss stimmen. Ohne Offenheit für die Kultur und Arbeitsweise des Partners und ohne ein Mindestmaß an Vertrauen – und auch Experimentierfreude – wird es schwierig.



4. Nützliche Adressen und Links

Hinweis: Die folgende Liste enthält keinerlei Aussage über die Qualität der Angebote unter den genannten Links und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie kann gerne um entsprechend spezialisierte Angebote und erfahrene Anbieter ergänzt werden.

4.1 Webportale

Die folgenden Links geben eine erste Übersicht über Akteure, die allgemein beim Aufbau von Kooperationen mit Startups hilfreich sein können und weitere Unterstützungsmöglichkeiten bieten.

🔗 [gruenderszene.de](#): Bundesweites Portal mit Informationen zu Startups, Digitalwirtschaft und Investments. In einer Datenbank werden Unternehmen und einzelne Köpfe vorgestellt. Die Eventkategorie gibt einen Überblick über Messen, Meetups, Pitchveranstaltungen und Delegationsreisen.

🔗 [gruenderplattform.de](#): Die Gründerplattform ist eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und der KfW, realisiert vom Partner BusinessPilot. Die Plattform bietet Unterstützung bei der Gründungsidee bis zur Umsetzung durch ein interaktives Geschäftsmodell-Tool und umfangreiche Informationsmaterialien rund um die Themen Gründung und Finanzierung.

🔗 [gruendungswerkstatt-hessen.de](#): Die Gründungswerkstatt unterstützt Gründungswillige und Jungunternehmen bei der Planung und Umsetzung ihrer Geschäftsidee und begleitet sie persönlich mit einem integrierten Informations-, Lern- und Beratungsangebot über den gesamten Gründungsprozess. Die Gründungswerkstatt ist ein Verbund von IHKs, Handwerkskammern und anderen Gründungsförderern.

🔗 [deutsche-startups.de](#): Neuigkeiten über das Startup-Geschehen in Deutschland mit Interviews, Startup-Portraits und Marktübersichten.

🔗 [Startup-Hub Hessen](#): Das Startup-Hub der Hessen Trade & Invest GmbH wurde als hessenweit zentraler Ansprechpartner zur Unterstützung von Startups hinsichtlich Vernetzung und Förderungsberatung im April 2020 gegründet.

🔗 [startbase.de](#): Zentrale Plattform um Startups, Investoren oder andere relevante Organisationen zu finden und mit ihnen zu interagieren.

🔗 [getstarted.de/hessen](#): Gibt einen Überblick über Netzwerke, Beratungs- und Finanzierungsmöglichkeiten von Startups in Hessen.

🔗 [Fördermittel und Kapital für Startups: Wachstum finanzieren in Hessen – von den Business Angels bis zum Börsengang](#): Der Leitfaden der Hessen Trade & Invest GmbH ermöglicht eine schnelle Übersicht zu allen Förder- und Finanzierungsoptionen speziell für Start-ups und Scale-ups, Multiplikatoren und Kapitalgeber in Hessen.

🔗 [UNIKAT CROWDFUNDING](#): Die Crowdfunding-Plattform unterstützt – als Teil des größten Crowdfunding-Netzwerks Deutschlands "Startnext" – Projekte aus dem Raum Kassel. Initiiert wurde die Plattform durch die Universität Kassel und die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Region Kassel GmbH.

Die [IHK Kassel-Marburg](#) bietet umfassende Informations- und Beratungsangebote rund um die Themen Gründung, Fördermittel, Schutzrechte und Netzwerke und informiert darüber auf ihrer Homepage.

Das [Regionalmanagement Nordhessen](#) und das [Regionalmanagement Mittelhessen](#) bieten auf ihren Portalen Informationen zu Netzwerken, Kooperationen und der jeweiligen Region an.

4.2. Gründungsförderer & Vernetzer

IHK Kassel-Marburg: Die IHK Kassel-Marburg unterstützt Unternehmen aller Größe bei der Suche nach Netzwerkpartnern und Startups, bindet regelmäßig Startups auf Veranstaltungen ein und bietet umfassende Dienstleistungen zum Thema Gründung an. 🔗 [ihk-kassel.de](#) 🔗 [ihk-kassel.de/newsletter](#)

RKW Hessen GmbH: Das RKW bietet insbesondere für Gründungen und Unternehmen aus Industrie und Handel sowie für freie Berufe Beratungsleistungen an. 🔗 [www.rkw-hessen.de](#)

Netzwerke:

Das Regionalmanagement Nordhessen betreut derzeit Cluster in den Bereichen Mobilität (🔗 [MoWiN.net](#)), Dezentrale Energien (🔗 [deENet](#)), Tourismus (🔗 [Grimm Heimat Nordhessen](#)), Gesundheit (🔗 [Gesundheitsregion Nordhessen](#)), Informations- und Kommunikationstechnik (🔗 [IT Netzwerk e.V.](#)).

Die Wirtschaftsförderung Kassel organisiert u.a. das Cluster "🔗 [Competence Center Aerospace Kassel-Calden \(CCA\) Kassel Caldén e.V.](#)", das Netzwerk Industriepark Kassel oder das Netzwerk Hessen-China.

Darüber hinaus bestehen die regional verankerten Cluster "🔗 [Kunststoff Cluster Nordhessen](#)", das "🔗 [MetallverarbeitungsCLUSTER Waldeck-Frankenberg](#)" und das "🔗 [cassel creative competence e.V. \(ccc\)](#)".

Zudem existiert das "🔗 [Unternehmerinnen Forum Nordhessen e.V.](#)", welches selbständige Frauen, Existenzgründerinnen und weibliche Fach- und Führungskräfte vernetzt.

Eine Auflistung aller Cluster in Hessen finden Sie 🔗 [hier](#).

Das Houe of Energy e.V. mit Sitz in Kassel betreut weiterhin ein deutschlandweites Startup-Netzwerk (🔗 [Forum Startup+](#)) für Gründungen und kleine innovative Unternehmen mit Energiebezug.

Digital Hub Initiative: Das Bundeswirtschaftsministerium fördert 12 Hubs in Deutschland, in denen Gründer, Wissenschaftler und Unternehmen digitale Lösungen entwickeln. 🔗 [de-hub.de](#)

4.3. Gründer- und Technologiezentren

Der [Science Park Kassel](#) bietet auf dem Campus der Universität Kassel eine Fläche von über 6.000 Quadratmetern an Büro- und Werkstattflächen für Ausgründungen der Universität Kassel und für Unternehmen, die die Nähe zur Hochschule suchen. Zentrale Aufgabe des im März 2015 in Betrieb gegangenen Science Parks ist dabei der Wissenstransfer zwischen Universität und Wirtschaft sowie die Unterstützung von Neugründungen von der Idee bis zur Etablierung am Markt.

Das [FIDT Technologie- und Gründerzentrum](#) in Kassel bietet technologieorientierten, innovativen Gründern, StartUps und jungen Unternehmen Arbeitsraum, flexible Infrastruktur sowie unterschiedlichste Dienstleistungen zur Unterstützung an.

Das [Gründerzentrum Marburg \(GZM\)](#) stellt jungen Unternehmen in den ersten fünf Jahren der Gründungsphase eine bedarfsgerechte Infrastruktur mit günstigen Mietkonditionen und die Vermittlung von Beratungsleistungen zur Verfügung.

Weitere Gründerzentren in der Region Nordhessen Marburg:

- ➔ Dienstleistungs- und Gründerzentrum Bad Hersfeld GmbH
- ➔ Gründerzentrum Korbach
- ➔ IGZ - Interkommunales Gründerzentrum Schwalm-Eder-West
- ➔ Virtuelles Gründerzentrum Schwalm

4.4. Entrepreneurship Center der Universität Kassel und der Universität Marburg

Marburger Insitut für Innvationsforschung und Existenzgründung (MAFEX): Das Institut sensibilisiert für Existenzgründungen aus der Universität Marburg und fördert diese. Neben der Gründungsunterstützung steht auch die Innovationsförderung für kleine und mittelständische Unternehmen der Region im Mittelpunkt der Aktivitäten des MAFEX.

➔ [MAFEX](#)

UniKasselTransfer (UNIKAT): Als zentrale Transferorganisation ist es die Aufgabe von UniKasselTransfer, Wissen und Kompetenzen der Universität Kassel aktiv für die Gesellschaft nutzbar zu machen. ➔ [UNIKAT](#)

Forschungs- und Lehrzentrum für unternehmerisches Denken und Handeln (Fludh) der Universität Kassel: Das Fludh der Universität Kassel beschäftigt sich mit der hochschulweiten Integration unternehmerischen Denkens und Handelns in Lehre, Forschung und Transfer. ➔ [Fludh](#)

4.5. Co-Working Spaces

In der Region Kassel-Marburg gibt es unterschiedliche Co-Working-Space-Möglichkeiten, die nachfolgend aufgelistet sind.

- ➔ Neue Denkerei in Kassel
- ➔ Workoase Kassel
- ➔ Coworking Baunatal
- ➔ C/O WORX Marburg
- ➔ CoWorking Space Schwalmstadt
- ➔ GrowWorkLab in Witzenhausen
- ➔ Korworking in Korbach

4.6. Dienstleister

Die folgenden Dienstleister bieten unterschiedliche und spezielle Hilfestellungen für Unternehmen an, die mit Startups kooperieren möchten.

Die ➔ [Gesellschaft für Innovation in Nordhessen \(GINo\) mbh](#) analysiert die innovativen Forschungsergebnisse der Universität Kassel und der Hochschule Fulda, prüft die Chancen einer Verwertbarkeit in der Industrie und Wirtschaft und entwickelt geeignete Verwertungsstrategien. Die GINo teilt sich in die zwei Geschäftsbereiche ➔ [Patentvermarktungsagentur \(PVA\)](#) und ➔ [Patentinformationszentrum \(PIZ\)](#) auf. Das PVA gibt Auskunft über geschützte Technologien aus der Universität Kassel und der Hochschule Fulda und berät Hochschulerfinder. Das PIZ informiert als offizieller Partner des Deutschen Patent- und Markenamtes Unternehmer, Wissenschaftler und Privaterfinder über gewerbliche Schutzrechte wie Patente, Marken und Designs.

Der ➔ [GermanAccelerator](#) bietet Unternehmen und Startups Hilfestellungen zur internationalen Vernetzung der Startup-Szene und Ressourcenbeschaffung. Ziel ist es ein globales Wachstum von Startups zu stärken.

Hinweis: Diese Liste der Dienstleister stellt ausdrücklich keine Empfehlung dar, sondern ist eine Auflistung der uns bekannten Unternehmen, die nach eigenen Angaben besonders qualifizierte Leistungen für Kooperationen mit Startups anbieten. Eine Aussage über die Qualität des Angebots ist damit nicht verbunden. Die Liste kann gerne um weitere, entsprechend spezialisierte und erfahrene Dienstleister ergänzt werden.



5. Glossar

Für den Kontakt immer hilfreich: Die Sprache der Startups verstehen. Damit Sie für den Smalltalk auf Messen oder den Hardtalk bei der Kooperationsanbahnung gut gerüstet sind, hilft Ihnen das Startup-Grundvokabular weiter. Unter Startups grassieren zunehmend Anglizismen. Hier finden Sie eine kleine Auswahl von Begriffen.

ANGELS / BUSINESS ANGELS	Private Investoren. Investieren auch zu mehreren in Angels-Gesellschaften.
BOOT CAMP	Ein Intensivtraining bzw. „Übungslager“ zu einem Thema, z. B. Marketing.
BOOTSTRAPPING	Finanzieren aus eigenen Mitteln.
BURN RATE	Rate, mit der das vorhandene Geld „verbrannt“ wird. Aus ihr berechnet sich, wann das Unternehmen – bei der vorhandenen Kosten- und Einnahmensituation – kein Geld mehr hat.
CROWDFUNDING	Eine Finanzierungsform, bei der viele Personen ein Unternehmen oder Projekt unterstützen und dafür eine materielle oder finanzielle Gegenleistung erhalten.
DISRUPTION	Neuerung, die Bewährtes ablöst und ganze Branchen tiefgreifend verändern kann, z. B. Schallplattenverkauf >> Streaming.
EARLY STAGE / LATER STAGE	Oberbegriffe in der Wagniskapitalfinanzierung für die frühen Unternehmensphasen Seed- und Startup-Stage bzw. die spätere Finanzierungsphase.
ELEVATOR PITCH	Die eigene Idee vor Investoren in einer Minute (einer Aufzugfahrt) vorstellen.
EXIT	Ausstieg aus dem Unternehmen, Verkauf der Geschäftsanteile.
MARKET FIT	Wie gut Lösung und Problem/Kunden/Markt zusammenpassen.
GAME CHANGER	Technologie, Idee, Geschäftsmodell oder Mensch, der „die Welt umkrempeln“, einen Markt revolutionieren möchte.
GAMIFICATION	Anleihe aus der Welt der Spiele. Wenn spielerische Anwendungen langweilige Anwendungen oder Prozesse attraktiver machen.

HOCKEY-STICK / HOCKEY-STICK-EFFECT	Der Kurvenverlauf, bei dem die Unternehmensentwicklung kurz abwärts und danach dauerhaft steil nach oben geht.
EXO	Exponentiell wachsende Organisation (s. auch Unicorn).
LEAN STARTUP	Eine Theorie für die Gründung von „schlanken Startups“: Einsatz von agilen Methoden und digitalen Technologien.
MEETUP	Ein informelles Treffen bzw. Netzwerk.
MVP	Minimal Viable Product. Erster Prototyp, der schnell und noch mit unvollständiger Funktionalität im eingegrenzten Markt getestet wird.
PITCH / PITCHEN	Idee vor Investoren oder Publikum kurz und knapp vorstellen.
PIVOT	Eine radikale Änderung des Geschäftsmodells.
PROOF OF CONCEPT	Ein Beleg für die prinzipielle Durchführbarkeit eines Vorhabens bzw. eines konkreten Ansatzes.
SCALABILITY	Skalierbarkeit. Wenn der Umsatz ohne entsprechende Kostenerhöhung vergrößert werden kann.
SCALE-UP	Gemeint ist hier ein schnell wachsendes junges Unternehmen mit wenigen Beschäftigten, das über drei Jahre hinweg 20 % p. a. gewachsen ist.
SERIAL ENTREPRENEUR	Hat schon mehr als ein Startup gegründet.
SPIN-OFF	Ableger. Ausgründungen aus einem Unternehmen werden oft als Spin-offs bezeichnet, auch Ausgliederungen ganzer Abteilungen in eine eigene Gesellschaft.
STARTUP	Neu gegründetes, noch nicht etabliertes Unternehmen.
UNICORN	Einhorn. Ein Startup, das „fabelhaft“ in kürzester Zeit mehr als 1 Mrd. \$ wert ist (z. B. Uber, Airbnb).

„Revenue-technisch hat unser CEO zurzeit zero Visibility!!!“

???

* Unser Chef hat keine Ahnung von der Ertragslage. Gefunden auf gruenderszene.de

Impressum

Verleger und Herausgeber:

IHK Kassel-Marburg
Kurfürstenstraße 9
34117 Kassel
☎ 0561 7891-0
✉ info@kassel.ihk.de
🌐 ihk.kassel.de

Redaktion:

Dr.-Ing. Tobias Heidrich
Referent Industrie, Hochschule, Startup
☎ 0561 7891-208
✉ heidrich@kassel.ihk.de

IHK für München und Oberbayern
Dr. Ute Berger
Leiterin Referat Industrie und Innovation

Gestaltung:

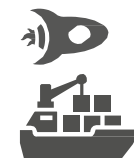
Ideenmühle, Eckental

Bildnachweis:

Titel & Seite 9: fotolia ©fotogestoeber // Seite 5: fotolia ©seanlockephotography //
Seite 12: fotolia ©Zarya Maxim // Seite 14: fotolia ©Sergey Nivens

Stand: Oktober 2020

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise –
ist nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.





Industrie- und Handelskammer
Kassel-Marburg

