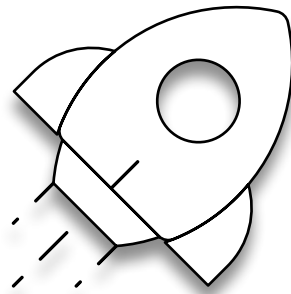


Studie

# **Mittelstand meets Startup 2023**

## Potenziale der Zusammenarbeit



### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autorenschaft: Dr. Matthias Wallisch  
Martin Deschauer  
Rabena Ahluwalia  
unter Mitarbeit von Anne Hemeda

Lektorat: Katja Kempin  
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildquellen: iStock – gremlin, jacoblund, rambo182

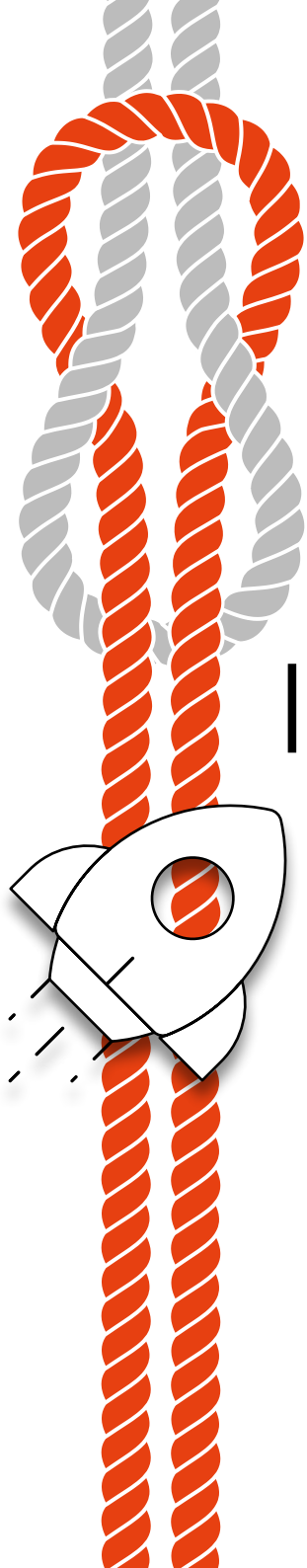
November 2023

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



# INHALT

<b>Angebote zur Zusammenarbeit von mittelständischen Unternehmen und Startups</b> .....	5
<b>Executive Summary</b> .....	6
<b>Methodik und Sample</b> .....	7
<b>Einleitung</b> .....	8
<b>1 Kontaktabbau und Kennenlernen von Startups</b> .....	11
1.1 Kontakte mit Startups – gar nicht, zufällig oder geplant? .....	12
1.2 Entstehung von Kontakten mit Startups .....	14
1.3 Entstehung von Kontakten mit Startups bei geplanter oder zufälliger Kontaktaufnahme .....	16
1.4 Entstehung von Kontakten mit Startups nach Anzahl der Mitarbeitenden .....	18
<b>2 Kontakthäufigkeit und Zusammenarbeit mit Startups</b> .....	19
2.1 Häufigkeit der Kontakte mit Startups .....	20
2.2 Häufigkeit der Kontakte mit Startups nach Anzahl der Mitarbeitenden .....	21
2.3 Häufigkeit der Kontakte mit Startups nach geplanter oder zufälliger Kontaktaufnahme .....	23
2.4 Zusammenarbeit mit Startups .....	24
2.5 Entwicklung der Zusammenarbeit mit Startups .....	26
2.6 Zusammenarbeit mit Startups nach Branche .....	27
2.7 Zeitpunkt der Zusammenarbeit mit einem Startup .....	28
2.8 Zuständigkeit für Startup-Kooperationen im Unternehmen .....	29
2.9 Zuständigkeit für Startup-Kooperationen nach Anzahl der Mitarbeitenden .....	30



<b>3</b>	<b>Kooperationsformen, vorteilhafte Bedingungen und Motive für eine Zusammenarbeit.....</b>	<b>31</b>
3.1	Formen der Kooperation mit Startups .....	32
3.2	Formen der Kooperation mit Startups nach Branche .....	35
3.3	Entwicklungspartnerschaft nach Zuständigkeit im Unternehmen .....	36
3.4	Vorteilhafte Bedingungen für eine Kooperation.....	37
3.5	Motive für Startup-Kooperationen .....	38
3.6	Ökologische Nachhaltigkeit als Motiv für Startup-Kooperationen nach Branche.....	39
3.7	Herangehensweise für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen.....	41
<b>4</b>	<b>Erreichung der Ziele und zukünftige Zusammenarbeit.....</b>	<b>42</b>
4.1	Zielerreichung der Startup-Kooperationen .....	43
4.2	Zielerreichung von Startup-Kooperationen nach Formen der Zusammenarbeit.....	44
4.3	Zukünftige Zusammenarbeit mit einem Startup.....	45
<b>5</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>46</b>
	<b>Literatur und Quellen.....</b>	<b>48</b>



# Angebote zur Zusammenarbeit von mittelständischen Unternehmen und Startups

Die folgende Auswahl bietet einen Überblick über die Angebote des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und des RKW Kompetenzzentrums zur Unterstützung von Kooperationen:

## Digital Hub Initiative des BMWK

<https://www.de-hub.de/mitmachen/start-ups/>

Die Digital Hub Initiative richten sich an Startups und etablierte Unternehmen. Es gibt Angebote zum Finden, Kennenlernen und Zusammenarbeiten.

## Kooperationstagebuch „Mittelstand meets Startup“

<http://rkw.link/kooptagebuch>

Das Kooperationstagebuch bietet anhand einer Vielzahl von Impulsen und Übungen konkrete Ansätze, um die Zusammenarbeit mit Startups aus der Sicht des Mittelstands erfolgreich zu gestalten. Das Buch ist als kreativer Begleiter konzipiert, hochwertig verarbeitet und fördert die Entwicklung von eigenen Ideen.

## Workshops und Impulsvorträge „Mittelstand meets Startup“

<http://rkw.link/mms>

Für Multiplikatoren wie Wirtschaftsförderungen, Industrie- und Handelskammern, Technologie- und Gründungszentren sowie für mittelständische Unternehmen und Startups bietet das RKW Kompetenzzentrum Workshops und Impulsvorträge zum Thema an. Neben dem Arbeiten mit Innovationsmethoden steht der Netzwerkgedanke im Mittelpunkt.

## Workshops „Zusammen wachsen – Gründungsökosysteme weiterentwickeln“

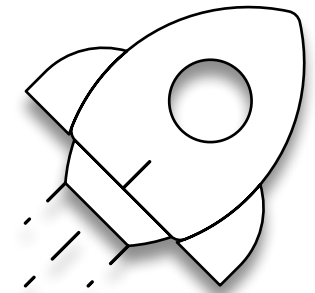
[www.gruendungsökosystem.de](http://www.gruendungsökosystem.de)

Für Institutionen der Gründungsunterstützung wie z. B. Wirtschaftsförderungen sowie Technologie- und Gründungszentren bietet das RKW Kompetenzzentrum Workshops zur systematischen (Weiter-)Entwicklung von Gründungsökosystemen an. Die Vernetzung von etablierten Unternehmen mit Startups und Gründungen kann dabei ebenso im Fokus stehen.

## Podcast „Gründungsupdate“

<http://rkw.link/gruendungsupdate>

Die RKW-Podcastreihe „Gründungsupdate“ beschäftigt sich mit aktuellen und spannenden Themen zu Gründungsökosystemen und Entrepreneurship in Deutschland. Der Podcast richtet sich an alle Gründungsunterstützenden und Personen, die sich für Gründungen und Startups interessieren.





# Executive Summary

Die vorliegende Studie untersucht Kooperationen mit Startups aus der Sicht von kleinen und mittleren Unternehmen. Hierfür erfolgte die Befragung von 350 Unternehmen aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau, der Informations- und Kommunikationstechnologie und aus dem Bereich Chemie und Pharma.

- Etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen führen konkrete Maßnahmen durch, um in Kontakt mit Startups zu kommen. Knapp zwei Drittel überlassen die Kontaktentstehung dem Zufall. → Seite 12 (Kap. 1.1)
- Messen und Empfehlungen sind jeweils mit über 40 % die beiden wichtigsten Formen der Kontakthanbahnung mit Startups. → Seite 14 (Kap. 1.2)
- Bei KMU, die eine Kontakthanbahnung mit Startups planen, werden vorrangig Messen genutzt (63 %), aber auch Veranstaltungen (47 %). → Seite 16 (Kap. 1.3)
- Größere Unternehmen kommen eher auf Messen und Veranstaltungen und über die Nutzung von Datenbanken, Softwaretools oder Internetrecherche in Kontakt mit Startups als kleinere Unternehmen. → Seite 18 (Kap. 1.4)
- Je weniger Mitarbeitende die befragten Unternehmen haben, desto weniger Kontakte zu Startups bestehen. → Seite 21 (Kap. 2.2)
- Wenn KMU gezielte Aktivitäten durchführen, um Startups kennenzulernen, haben sie auch regelmäßiger Kontakt mit diesen. Der Unterschied ist mit 72 % (geplant) gegenüber 15 % (zufällig) sehr deutlich. → Seite 23 (Kap. 2.3)
- 42 % der befragten KMU arbeiten mit einem Startup zusammen oder haben in der Vergangenheit mit einem Startup kooperiert. Das entspricht einem leichten Anstieg gegenüber den Vorjahren. → Seite 24 (Kap. 2.4)
- Der Anteil von Entwicklungspartnerschaften – also innovationsorientierte Formen der Kooperationen – beläuft sich auf 14 %. In den Vorjahren lag dieser Anteil bei etwa 20 %. → Seite 32 (Kap. 3.1)
- Je weniger Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto eher liegt die Zuständigkeit für eine Startup-Kooperation bei der Geschäftsführung. Der Wert steigt von 21 % bei größeren KMU auf 52 % bei Kleinstunternehmen. → Seite 30 (Kap. 2.9)
- Eine eindeutige Zuständigkeit für die Anbahnung und Organisation von Kooperationen mit Startups führt häufiger zu einer Entwicklungspartnerschaft als Form der Zusammenarbeit im Vergleich zu Unternehmen, die die Zuständigkeit für Startup-Kooperationen dezentral oder nicht explizit geregelt haben. → Seite 36 (Kap. 3.3)
- Die wichtigsten fünf Motive für eine Zusammenarbeit mit Startups sind die Erschließung neuer Technologien, die Entwicklung einer Produktinnovation, ökologische Nachhaltigkeit, das Kennenlernen von hochqualifizierten potenziellen Mitarbeitenden und der Einstieg in neue Märkte. → Seite 38 (Kap. 3.5)
- 74 % der Unternehmen führen spezielle Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit durch. Ein Drittel der Unternehmen gibt an, eine „Nachhaltigkeitsmanagerin“ oder einen „Nachhaltigkeitsmanager“ benannt zu haben, ein Fünftel der KMU besitzt einen „Nachhaltigkeitsbeirat“. Startups spielen als Kooperationspartner für die nachhaltige Unternehmensentwicklung bisher so gut wie keine Rolle. → Seite 41 (Kap. 3.7)
- Fast drei Viertel der Unternehmen geben an, dass die Ziele der Zusammenarbeit vollständig oder weitestgehend erreicht wurden. → Seite 43 (Kap. 4.1)
- 88 % der Unternehmen, die schon einmal mit einem Startup zusammengearbeitet haben, würden in Zukunft wieder mit einem Startup kooperieren. → Seite 45 (Kap. 4.3)



## Methodik und Sample

Im Dezember 2022 fand mit insgesamt 350 Unternehmen eine CATI-Umfrage (Computer Assisted Telephone Interview) statt. Die Gespräche wurden mit einer Person der Geschäftsleitung oder der Forschungs- und Entwicklungsabteilung geführt.

Die Unternehmen sollten maximal 500 Mitarbeitende haben und länger als fünf Jahre am Markt sein. Von der Befragung ausgeschlossen waren daher alle Unternehmen, die nach 2016 gegründet wurden. Startups galten in der Befragung als Unternehmen, die weniger als fünf Jahre am Markt aktiv sind und sich durch innovative Produkt- oder Geschäftsmodelle sowie ein hohes Wachstum (in Bezug auf Personal, Umsatz und Kundschaft) auszeichnen.

Die Branchenverteilung setzt sich wie folgt zusammen: 34 % aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau, 33 % aus der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) und 33 % aus dem Bereich Chemie und Pharma.



Die Anzahl der Mitarbeitenden der befragten Unternehmen weist folgende Verteilung auf:

- 20 % sind Kleinstunternehmen mit 0 bis 9 Mitarbeitenden
- 27 % sind kleine Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden
- 27 % sind mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden
- 26 % der Unternehmen haben 250 bis 499 Mitarbeitende

Die Verteilung nach Umsatzgruppen ist wie folgt: bis 2 Mio. Euro Umsatz (19 %), 2 bis 10 Mio. Euro Umsatz (21 %), 10 bis 50 Mio. Euro Umsatz (34 %) und mehr als 50 Mio. Euro Umsatz (18 %).

In 54 % der befragten KMU findet Forschung und Entwicklung (FuE) überwiegend innerhalb des Unternehmens statt. 21 % der Unternehmen geben an, dass FuE im gleichen Verhältnis intern und extern durchgeführt wird. Bei 10 % kommt FuE vor allem in externen Partnerschaften

zum Tragen. 15 % der befragten Unternehmen geben an, dass sie weder intern noch extern FuE-Aktivitäten durchführen.

Einschließlich der Angaben der Befragten, die den Gründungszeitraum ihres Unternehmens nur schätzen konnten, lassen sich folgende Kategorien bilden: Zwischen 2010 bis 2016 wurden 7 % der Unternehmen gegründet, 19 % zwischen 2000 bis 2009, 33 % zwischen 1980 und 1999, 17 % zwischen 1960 und 1979 und 24 % vor 1960.

83 % der befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in einem westdeutschen Bundesland, 17 % in den ostdeutschen Bundesländern. Anhand der Daten lassen sich keine größeren Unterschiede beim Kooperationsverhalten erkennen.

Die aktuelle Geschäftslage bewerten nur 7 % als schlecht oder sehr schlecht, mehr als die Hälfte schätzen die Situation als gut ein (56 %). 41 % der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass sich ihre Geschäftslage in den nächsten fünf Jahren verbessern wird und nur 3 % schätzen, dass sie sich verschlechtert. 19 % der Befragten sagen, dass sie die Entwicklung der Geschäftslage nicht einschätzen können.



# EINLEITUNG





### **Große Unterschiede bei der Anzahl von Startups und KMU in Deutschland**

Die Skizzierung des Bestands von Startups und etablierten mittelständischen Unternehmen in Deutschland ist nur annäherungsweise möglich. Je nach Methode und Datenquelle können die Zahlen stark variieren. Der KfW-Startup-Report (vgl. Metzger 2022) berechnet einen Bestand von insgesamt 61.000 Startups. Laut dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2023) gibt es in Deutschland mehr als 3,3 Mio. kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit 1 bis 500 Beschäftigten. Ohne die Kleinstunternehmen, die bis zu 9 Beschäftigte haben, beläuft sich die Anzahl der KMU auf 435.000. Zwischen den Populationen der beiden Unternehmensgruppen bestehen Überschneidungen, denn Startups gehören per Definition der Gruppe der KMU an.

Grundsätzlich zeigt sich jedoch, dass die Anzahl etablierter mittelständischer Unternehmen in Deutschland um ein Vielfaches größer ist als die Gruppe der Startups. Bei der Bewertung von Kooperationspotenzialen zwischen Mittelstand und Startups sollten diese Größenordnungen nicht unberücksichtigt bleiben. Kooperationen können zwar auch in einem internationalen Kontext stattfinden, sind jedoch im deutschen Mittelstand weniger häufig verbreitet. In dieser quantitativen Betrachtung scheint der Pool an Startups aus der Sicht des Mittelstands eher beschränkt. Kooperationsmotive

sind häufig die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle, um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (vgl. Löher et al. 2017).

### **Kooperationen aus Startup-Perspektive: Geschäftskunden im Fokus**

Mit einem Perspektivwechsel – damit ist der Blick durch die Startup-Brille gemeint – lässt sich Folgendes erkennen: Der Großteil des Umsatzes von Startups wird mit 70 % im B2B-Sektor erzielt. Geschäftskunden sind somit das dominierende Kundensegment. Der Anteil des Umsatzes durch Privatpersonen (B2C) ist mit 24 % deutlich kleiner. Vonseiten der öffentlichen Hand werden nur 6 % (B2G) der Umsätze generiert. Der Anteil von Startups, die mit etablierten Unternehmen zusammenarbeiten, hat sich von 72 % im Jahr 2020 auf 61 % im Jahr 2023 reduziert (vgl. Kollmann et al. 2023).

Kooperationen mit etablierten Unternehmen sind nicht nur für Startups im B2B-Sektor, sondern auch für Startups im B2C-Bereich interessant. Je nach Geschäftsmodell stehen dann andere Interessen im Vordergrund. Startups mit einem Fokus auf den B2B-Sektor möchten beispielsweise Geschäftsbeziehungen aufbauen, Startups, die den B2C-Bereich adressieren, haben häufig das Thema Markenbildung im Blick. Daneben gibt es noch eine Vielzahl weiterer Motive, wie die Verbesserung von Produkten und Stärkung der technischen Expertise (vgl. Giglio et al. 2023).





### **Passgenauigkeit und Begleitung als Erfolgsfaktoren für Kooperationen**

Auf den ersten Blick scheinen somit vielversprechende Ausgangsbedingungen für eine Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups zu bestehen. Beim näheren Hinsehen zeigen sich jedoch eine Vielzahl von Herausforderungen. Diese liegen sowohl innerhalb der beteiligten Unternehmen als auch im externen Umfeld, wie der Unterstützungslandschaft von Unternehmen und Startups. Entscheidend für erfolgreiche Kooperationen ist die Herstellung einer Passgenauigkeit zwischen den Beteiligten, um ein Mehrwert für beide Seiten zu ermöglichen. Hierfür haben größere Unternehmen in den vergangenen Jahren Inkubator-, Akzelerator-, Venture-Capital- und Kooperationsprogramme initiiert. Alleine bei den Unternehmen im DAX und MDAX waren es im Frühjahr 2022 mehr als 120 solcher Maßnahmen (vgl. Lehnen et al. 2022). Bei KMU mit bis zu 500 Beschäftigten spielen derartige Programme jedoch so gut wie keine Rolle.

Da die Mehrheit der KMU keine eigenen Kooperations- oder Akzeleratorprogramme betreibt, werden alternative Wege benötigt, um mit Startups in Kontakt zu kommen. Hier bieten sich u. a. die Teilnahme auf Messen, der Besuch von Veranstaltungen oder Dienstleistungen von Branchenverbänden an, die bei der Suche nach passenden Startups unterstützen können. Außerdem wenden nur wenige KMU Methoden an, die eine zielgerichtete Koordination von Startup-Kooperationen ermöglichen. Open-Innovation-Ansätze werden beispielsweise lediglich bei 10 % der mittelständischen Unternehmen eingesetzt (vgl. Ahrens et al. 2021). Deshalb sind neben den Möglichkeiten, passende Startups kennenzulernen, auch Leistungen der Beratung und Begleitung hilfreich, die dabei unterstützen, Kooperationen aktiv und gewinnbringend zu gestalten.

### **Kontakthanbahnung, Entwicklung der Zusammenarbeit und Kooperationsformen im Fokus**

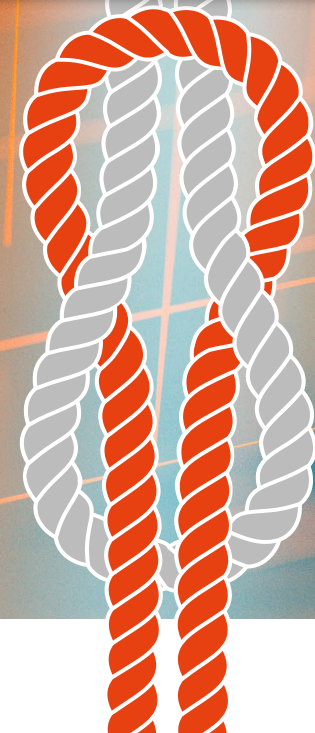
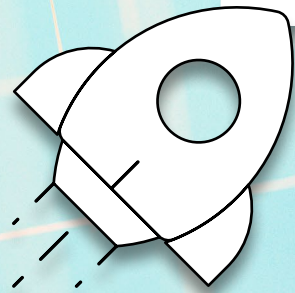
Die Studienreihe „Mittelstand meets Startup“ des RKW Kompetenzzentrums beleuchtet das Kooperationsverhalten von KMU und Startups aus der Sicht etablierter Unternehmen und umfasst inklusive der hier vorliegenden Studie mittlerweile vier Ausgaben. Die vorangegangenen Studien aus den Jahren 2017, 2018 und 2021 können

über die [Website des RKW Kompetenzzentrums](#) bezogen werden (vgl. Baharian & Wallisch 2017, Wallisch & Hemeda 2018, Deschauer et al. 2021)\*. Ziel ist es, die Bedürfnisse, Motive und Handlungsfelder von KMU besser zu verstehen. Die Ergebnisse können dabei helfen, passende Unterstützungsaktivitäten zu entwickeln, die eine Zusammenarbeit wahrscheinlicher machen und die Gestaltung erfolgreicher. Im Fokus der vorliegenden Studie stehen Wege der Kontakthanbahnung (Kapitel 1), die Entwicklung und Organisation der Zusammenarbeit (Kapitel 2), Motive und Formen der Kooperation (Kapitel 3) sowie eine Betrachtung der Zielerreichung (Kapitel 4). Dabei wird auch die Bedeutung der ökologischen Nachhaltigkeit im Rahmen von Startup-Kooperationen analysiert. Das letzte Kapitel bietet einen Ausblick zum Thema und skizziert mögliche Entwicklungspfade für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Startups.

\* *Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im nachfolgenden Text bei den Referenzen auf die eigenen Studien vom Quellenhinweis abgesehen.*

**1**

KONTAKTANBAHNUNG  
UND KENNENLERNEN VON  
STARTUPS





## 1.1 Kontakte mit Startups – gar nicht, zufällig oder geplant?

Die Aktionsräume zwischen etablierten KMU und Startups zeigen nach wie vor noch recht wenige Überschneidungen. In der Praxis sind mittelständische Unternehmen und Startups tendenziell an unterschiedlichen Standorten und in unterschiedlichen Netzwerken zu finden. Dies wird auch in den vorliegenden Daten deutlich: Vier von zehn der befragten Unternehmen hatten bisher keinen Kontakt zu Startups. Dieser Anteil hat sich im Vergleich zu den Jahren zuvor nur leicht reduziert. Etwa die Hälfte der KMU, die bisher nicht mit Startups in Kontakt standen, gibt an, keinen Bedarf an Kooperationen zu haben. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Unternehmen ziehen es vor, aufgrund von komplexen Produkten und Prozessen eigenständig zu agieren, bemängeln fehlende Sicherheiten bei Kooperationen, weisen auf wahrgenommene Qualitätsmängel bei den Leistungen von Startups hin oder sehen schlichtweg Erfahrungsdefizite aufseiten der Startups. Die nachfolgenden exemplarischen Aussagen der befragten Personen verdeutlichen, warum sich die Unternehmen gegen eine Kooperation entschieden haben.

### Aus der Sicht der befragten Unternehmen: Warum erfolgt keine Zusammenarbeit mit Startups?

*„Wir haben eigene Produkte und suchen keine zusätzlichen Kooperationen.“*

*„Für unsere Produkte gibt es keine Möglichkeit zur Zusammenarbeit.“*

*„Unser Unternehmen ist auf Sicherheit und Stabilität bedacht.“*

*„Wir wollen nicht ins Risiko gehen.“*

*„Sie [Startups] sind nicht ausgereift.“*

*„Für unsere Branche sind sie [Startups] nicht gut genug.“*

*„Wir können in unserem Bereich keine Newcomer dafür nehmen.“*

*„Sie [Startups] müssten sehr fit sein.“*

*„Der Aufwand für eine Kooperation ist einfach zu groß.“*

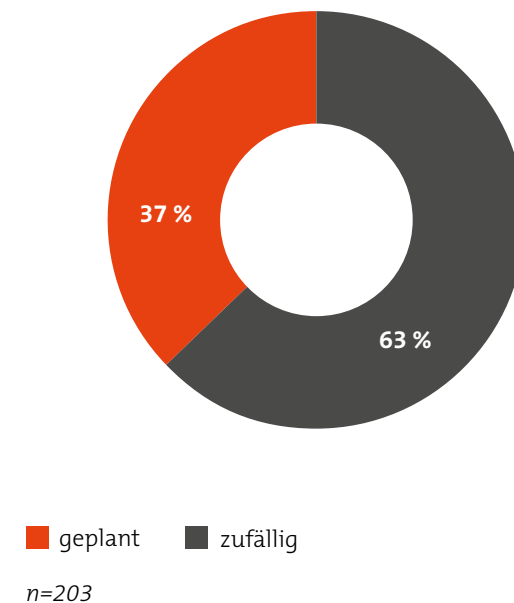
*„Wenn wir mit einem Startup kooperieren, ist das für uns ein höherer Kostenaufwand und höheres Risiko.“*



Gerade für Unternehmen, die bisher noch nicht mit Startups kooperiert haben, scheinen die Unsicherheit und der Aufwand sehr groß. Neben der Vielzahl an Chancen können Kooperationen Innovationsprojekte tatsächlich negativ beeinflussen, da der Abstimmungs- und der Zeitbedarf steigen. Die Vor- und Nachteile gilt es, sowohl aus der KMU-Perspektive aber auch aus Sicht der Startups sorgfältig abzuwägen (vgl. Toroslu et al. 2023). Die „Schwerpunktstudie Kooperationen mit digitalen Start-ups“ des ZEW kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Hier werden Hemmnisfaktoren für Startup-Kooperationen aus der Sicht von etablierten Unternehmen abgefragt. Die fünf meistgenannten Faktoren waren: „Keine geeigneten Projekte“, „Unsicherer Mehrwert einer Kooperation“, „Probleme bei der Identifikation geeigneter Start-ups“, „Unsicherheit, Reife, Zuverlässigkeit, Überlebenswahrscheinlichkeit des Start-ups“, „Kein Bedarf“ und „Fehlende personelle Ressourcen“ (Erdsiek et al. 2022: 19).

Im Folgenden werden solche KMU betrachtet, die bereits mit Startups in Kontakt gekommen sind. Dabei erfolgt eine Unterscheidung, inwieweit der Kontakt zufällig oder geplant entstanden ist. 37 % der Unternehmen führen bestimmte Maßnahmen durch, um einen Kontakt herzustellen (Abbildung 1). Bei den restlichen 63 % entstehen diese Kontakte eher zufällig und nicht geplant. Unternehmen der verschiedenen Branchen unterscheiden sich dabei nicht wesentlich hinsichtlich ihrer Kontaktaufnahme. In der Datenerhebung von 2018 haben lediglich 27 % der Unternehmen bestimmte Maßnahmen durchgeführt, um mit Startups in Kontakt zu kommen. Die Zufallskomponente bei der Startup-Kontaktierung spielt somit eine etwas geringere Rolle als noch vor einigen Jahren.

Abbildung 1  
**Kontakte mit Startups – zufällig oder geplant**



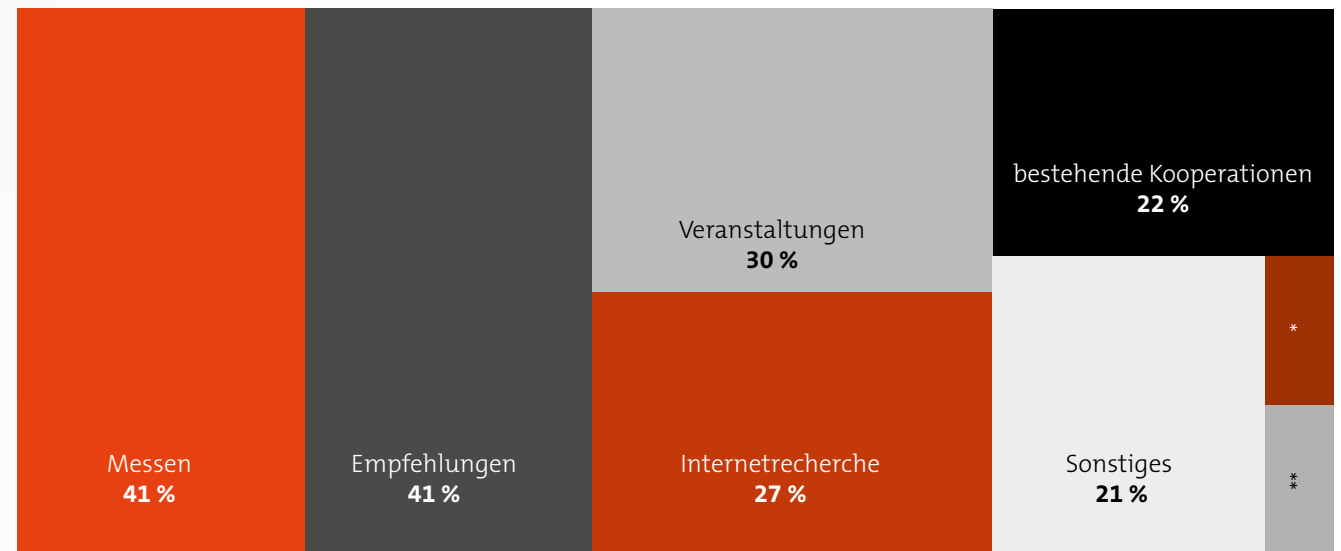


## 1.2 Entstehung von Kontakten mit Startups

Nur ein Teil der Kontakte zwischen KMU und Startups führen zur Zusammenarbeit. Die Datengrundlage für diese Studie zeigt: Aus zehn Kontakten entwickeln sich etwas mehr als sieben Kooperationen (vgl. Kapitel 2.4). Die folgenden Ausführungen beziehen sich nur auf die Entstehung von solchen Kontakten, die dann auch in Kooperationen mit Startups münden.

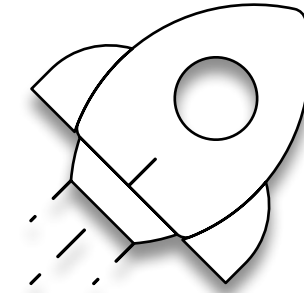
41 % der Unternehmen sind auf Messen mit Startups in Kontakt gekommen. Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk erreichen den gleichen Wert. Unter Netzwerk werden Beziehungen zu Geschäftspartnern, Kolleginnen und Kollegen sowie Bekannten verstanden. Messen und Empfehlungen sind demnach die beiden wichtigsten Formen der Kontakthanbahnung für die Initiierung von Startup-Kooperationen aus der Sicht der befragten KMU (Abbildung 2).

Abbildung 2  
Entstehung von Kontakten mit Startups



n=147, Mehrfachnennungen möglich

\* Angebot von Büro- und Produktionsflächen 3 %  
 \*\* firmeneigenes Inkubator-/ Akzelerator-Programm 3 %



30 % der KMU sind auf Veranstaltungen wie Workshops und Netzwerktreffen mit Startups in Kontakt gekommen. 27 % der Unternehmen nutzen Datenbanken, Matching-Plattformen und gezielte Recherchen, um mit Startups Kontakt aufzunehmen. Auch bereits bestehende Kooperationen sind ein wichtiger Kanal, um weitere Startups kennenzulernen. Ressourcenintensive und organisatorisch anspruchsvollere Wege der Kontaktaufnahme wie die Bereitstellung von Büro- und Produktionsflächen, Coworking-Bereiche oder firmeneigene Inkubator- und Akzeleratorprogramme sind hingegen mit lediglich 3 % relativ selten. Hier besteht ein struktureller

Unterschied im Vergleich zu Großunternehmen, die durch entsprechende Programme die Suche nach Startups und die Kooperationsanbahnung gezielt gestalten können. In der Kategorie „Sonstiges“ werden weitere Formen der Kontaktentstehung zusammengefasst. Mehr als die Hälfte der befragten KMU geben an, dass vonseiten des Startups die Initiative zur Kontaktaufnahme ausgegangen ist. In seltenen Fällen sind Kontakte über Intermediäre wie Forschungsinstitute oder Universitäten ermöglicht worden. Ehemalige Mitarbeitende und Ausgründungen sind weitere Kontaktquellen. Betrachtet man die Entwicklung der Entstehung von Kontakten zwischen

den beiden Unternehmensgruppen seit 2018, so zeigt sich, dass die relative Bedeutung von Empfehlungen insgesamt von 60 % auf 40 % abgenommen hat. Auch bestehende Kooperationen haben eine rückläufige Tendenz, von 39 % im Jahr 2018 auf 34 % im Jahr 2021 bis zu 22 % in der aktuellen Umfrage. Dafür scheint die Bedeutung von Messen und Veranstaltungen allgemein wieder zu wachsen, nachdem es 2021 einen Knick gab, der mit dem pandemiebedingten Ausfall vieler Veranstaltungen erklärbar ist. Diese Verschiebung deutet ebenfalls auf eine leichte Reduzierung der Zufallskomponente bei der Entstehung von Kontakten hin.

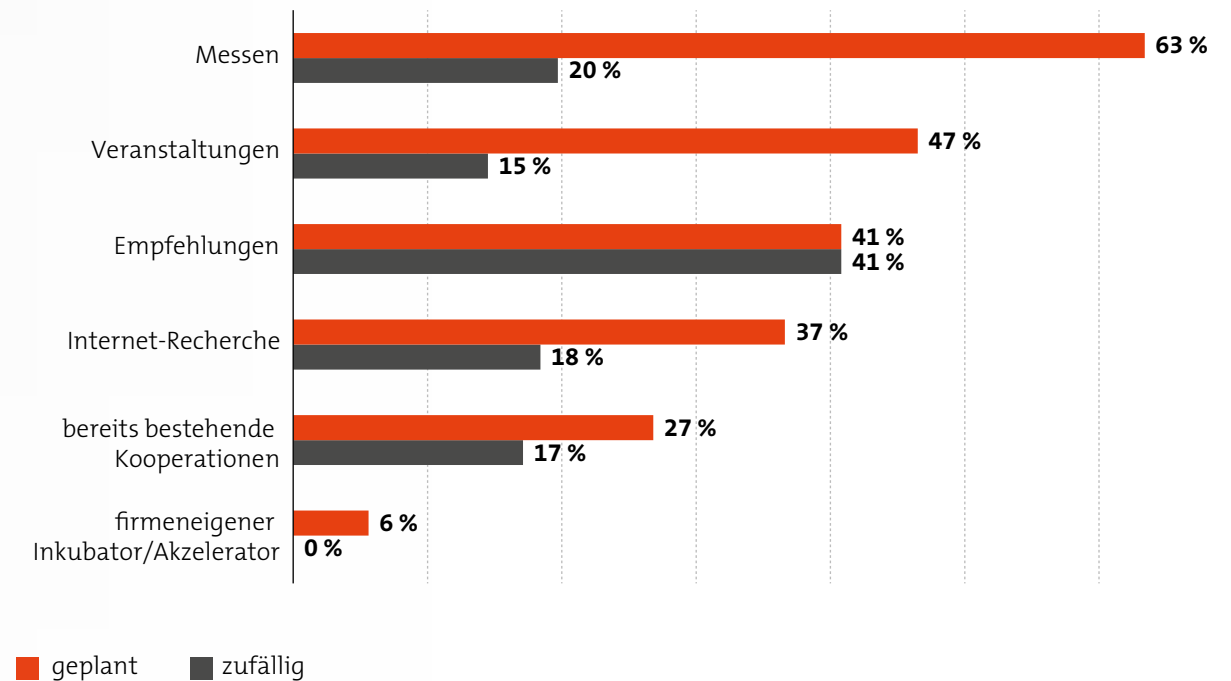


### 1.3 Entstehung von Kontakten mit Startups bei geplanter oder zufälliger Kontaktaufnahme

Für KMU bieten sich 2023 mehr Möglichkeiten an als noch vor einigen Jahren, um gezielt mit Startups in Kontakt zu kommen: Industrie- und Handelskammern, Verbände und Wirtschaftsförderungen haben an vielen Orten entsprechende Programme und Veranstaltungen initiiert, die es KMU ermöglichen, Startups kennenzulernen. Ergänzt werden die Maßnahmen durch die Einrichtung von regionalen Hubs, die eine Plattform für etablierte Unternehmen und Startups bieten, z. B. durch die Digital Hub Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Außerdem finden speziell für Startups vorgesehene Flächen auf Fachmessen eine zunehmende Verbreitung (sog. Startup-Areas). Die Chancen, aus der Perspektive von KMU geeigneten Startups für die Zusammenarbeit zu begegnen, scheinen sich durch die genannten Unterstützungs- und Austauschmöglichkeiten etwas verbessert zu haben.

Eine Differenzierung der zufälligen und geplanten Kontakthanbahnung macht deutlich, dass Messen mit 63 % und Veranstaltungen mit 47 % gezielt für die Anbahnung genutzt werden. Immerhin ermöglichen diese Formate auch zufällige Kontakte, wobei diese dann deutlich seltener sind. Bei Empfehlungen gibt es hingegen keine Unterschiede bei der Kontaktentstehung: 41 % der befragten KMU geben an, Startups hierdurch kennenzulernen, unabhängig ob die Kontakthanbahnung geplant ist oder zufällig stattfindet. 37 % der KMU, die eine Kontakthanbahnung planen, nutzen Datenbanken, Matching-Plattformen und gezielte Recherchen. Grundsätzlich lässt sich festhalten: Diejenigen KMU, die mit Startups in Kontakt kommen möchten, nutzen ein diverses Portfolio an Maßnahmen, um eine passende Partnerschaft zu finden (Abbildung 3).

Abbildung 3  
Entstehung von Kontakten mit Startups bei geplanter oder zufälliger Kontaktaufnahme



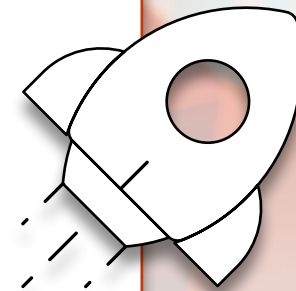
*n=147, Mehrfachnennungen möglich*





## Möglichkeiten für KMU mit Startups in Kontakt zu kommen:

- **Fachmessen:** Hier gibt es zunehmend spezielle Bereiche für Startups oder sog. Startup-Areas. Messen haben dabei die Funktion von temporären Clustern, die den persönlichen Austausch und Vertrauensaufbau ermöglichen.
- **Veranstaltungen regionaler Industrie- und Handelskammern:** Viele Kammern bieten Workshops zur Zusammenarbeit oder auch „Demo-Events“ und „Pitching-Formate“ an. Ebenfalls beliebt sind sog. „Reverse-Pitches“, hier präsentieren die etablierten Unternehmen ihre Herausforderungen vor einem Startup-Publikum.
- **Programme von Industrie- und Branchenverbänden:** Zahlreiche Verbände bieten ihren Mitgliedsunternehmen u. a. kuratierte Startup-Datenbanken und -Events, helfen beim Scouting oder organisieren Touren in Startup-Hochburgen.
- **Unterstützung durch regionale Hub-Organisationen:** Vielfältige Unterstützung bieten zum Beispiel die regionalen Hubs der „Digital Hub Initiative“ mit spezifischen Themenschwerpunkten oder auch das „Mittelstand-Digital-Netzwerk“ mit verschiedenen Standorten deutschlandweit, jeweils initiiert durch das BMWK.



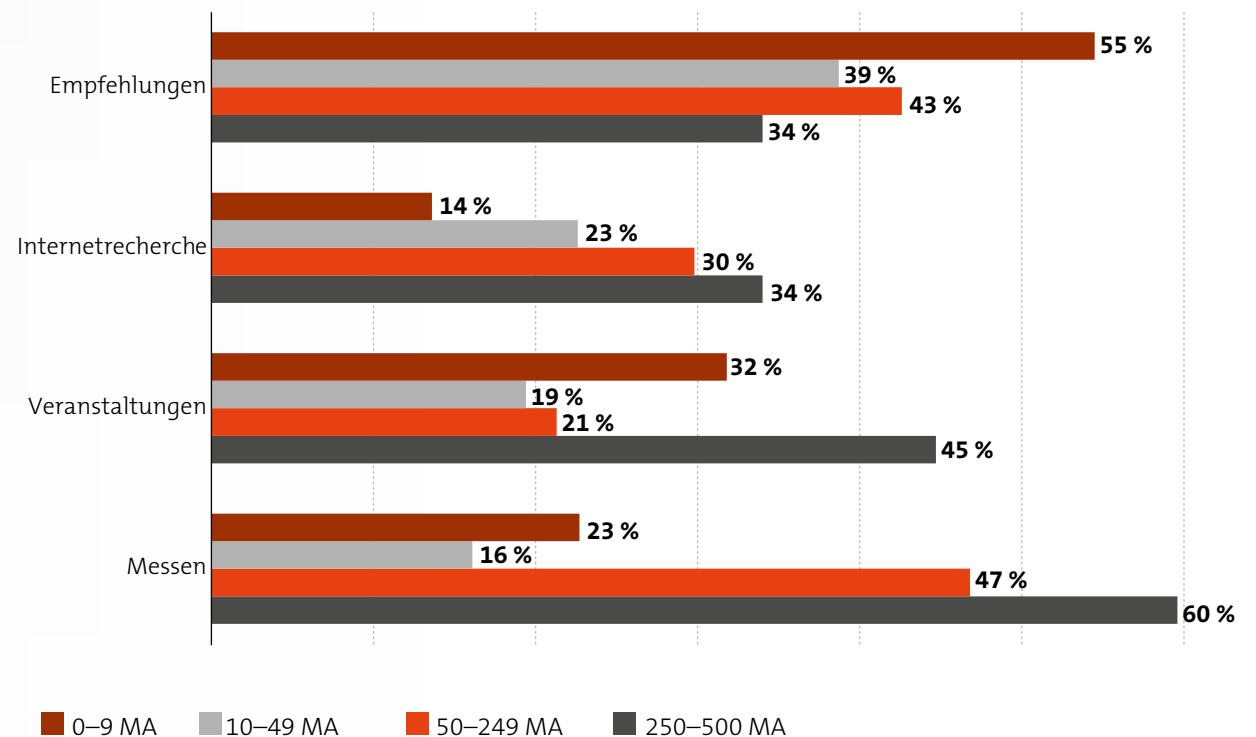


## 1.4 Entstehung von Kontakten mit Startups nach Anzahl der Mitarbeitenden

Innerhalb der Gruppe der KMU zeigt sich: Je größer die Zahl der Mitarbeitenden (MA), umso häufiger werden konkrete Aktivitäten durchgeführt, um Kontakte mit Startups herzustellen. Größere Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden kommen eher auf Messen und Veranstaltungen sowie über die Nutzung von Datenbanken, Softwaretools oder Internetrecherche in Kontakt mit Startups als Kleinst- und Kleinunternehmen. Insbesondere bei Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten sind Empfehlungen mit 55 % die wichtigste Quelle von Startup-Kontakten und somit deutlich häufiger als bei den Unternehmen der anderen Größenkategorien. In der Befragung 2021 war die Kontaktaufnahme auf Messen ebenso abhängig von der Anzahl der Mitarbeitenden und stieg von 16 % bei Kleinstunternehmern auf 56 % bei großen mittelständischen Unternehmen.

Eigene Inkubator- oder Akzeleratorprogramme im Mittelstand mit bis zu 500 Beschäftigten sind bisher sehr selten und deshalb in Abbildung 4 nicht aufgeführt. Grund hierfür sind hohe Kosten- und Personalaufwendungen für die Initiierung und Durchführung dieser Programme. Das Institut der Deutschen Wirtschaft ermittelt in einer Studie für die Automobilbranche, dass erst Unternehmen ab einer Milliarde Euro Umsatz verstärkt in diese Formate investieren (vgl. Engels & Röhl 2023: 10). Gleichzeitig besteht eine große Unsicherheit, ob derartige Maßnahmen Erfolg haben und mittel- bis langfristig die Aufwendungen rechtfertigen. In der Praxis kann der Zusammenschluss von mehreren KMU eine Lösung darstellen. Aus Sicht der etablierten Unternehmen reduzieren sich hierdurch die entstehenden Aufwendungen und aus der Startup-Perspektive erhöht sich die Attraktivität des Programms. Dies führt bestenfalls zu einer größeren Anzahl von Bewerbungen oder gescouteten Startups und einer Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Abbildung 4  
Entstehung von Kontakten mit Startups nach Anzahl der Mitarbeitenden



n=147, Mehrfachnennungen möglich



**2**

KONTAKTHÄUFIGKEIT  
UND ZUSAMMENARBEIT  
MIT STARTUPS





## 2.1 Häufigkeit der Kontakte mit Startups

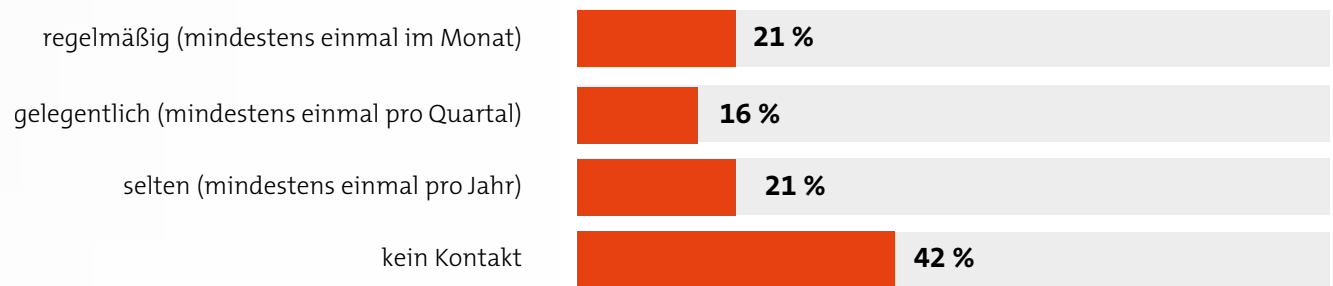
Bei der Häufigkeit von Kontakten mit Startups zeigt sich folgendes Bild: 42 % der KMU haben keinen Kontakt zu Startups, 21 % treffen Startups einmal pro Jahr, 16 % immerhin einmal pro Quartal und 21 % geben an, regelmäßig mit Startups in Kontakt zu stehen (Abbildung 5). Bei den Erhebungen 2021 und 2018 war der Anteil von KMU ohne Startup-Kontakte mit 39 % und 42 % ähnlich ausgeprägt. Gegenüber dem Jahr 2017 zeigt sich eine deutliche Verbesserung, denn hier lag der Anteil an Unternehmen ohne Startup-Kontakte noch bei 54 %.

Der Begriff „Kontakt“ ist hierbei sehr allgemein gehalten und meint jede Form der Aktivität, z. B. auch eine lose Kommunikation und nicht zwangsläufig eine Geschäftsbeziehung. Andere Studien weisen darauf hin, dass KMU sehr stark durch das Tagesgeschäft geprägt sind und deshalb wenig Zeit- und Personalressourcen haben, um Kontakte aufzubauen und Partnerschaften zu etablieren (vgl. Bitkom 2023a, Engels & Röhl 2023). Es ist jedoch wichtig, Kontakte zu pflegen und regelmäßig im Austausch zu bleiben, da nur so Vertrauen aufgebaut werden kann. Mittlerweile gibt es zudem viele Formate, um beide Seiten in den

Austausch zu bringen. Diese Angebote sind vermutlich für einen bestimmten Teil der KMU nicht passend oder interessant.

Bei den Branchen pflegen Unternehmen aus dem IuK-Bereich besonders häufig Kontakte mit Startups. Diese Verteilung ergab sich bereits in den vorhergehenden Befragungen. Der Anteil der IuK-Unternehmen, die regelmäßig oder gelegentlich mit Startups in Kontakt stehen, liegt bei 43 %. In der Chemie- und Pharma-Branche zeigt sich ein Wert von 35 % und im Maschinen- und Fahrzeugbau von 32 %.

Abbildung 5  
Häufigkeit der Kontakte mit Startups



n=350

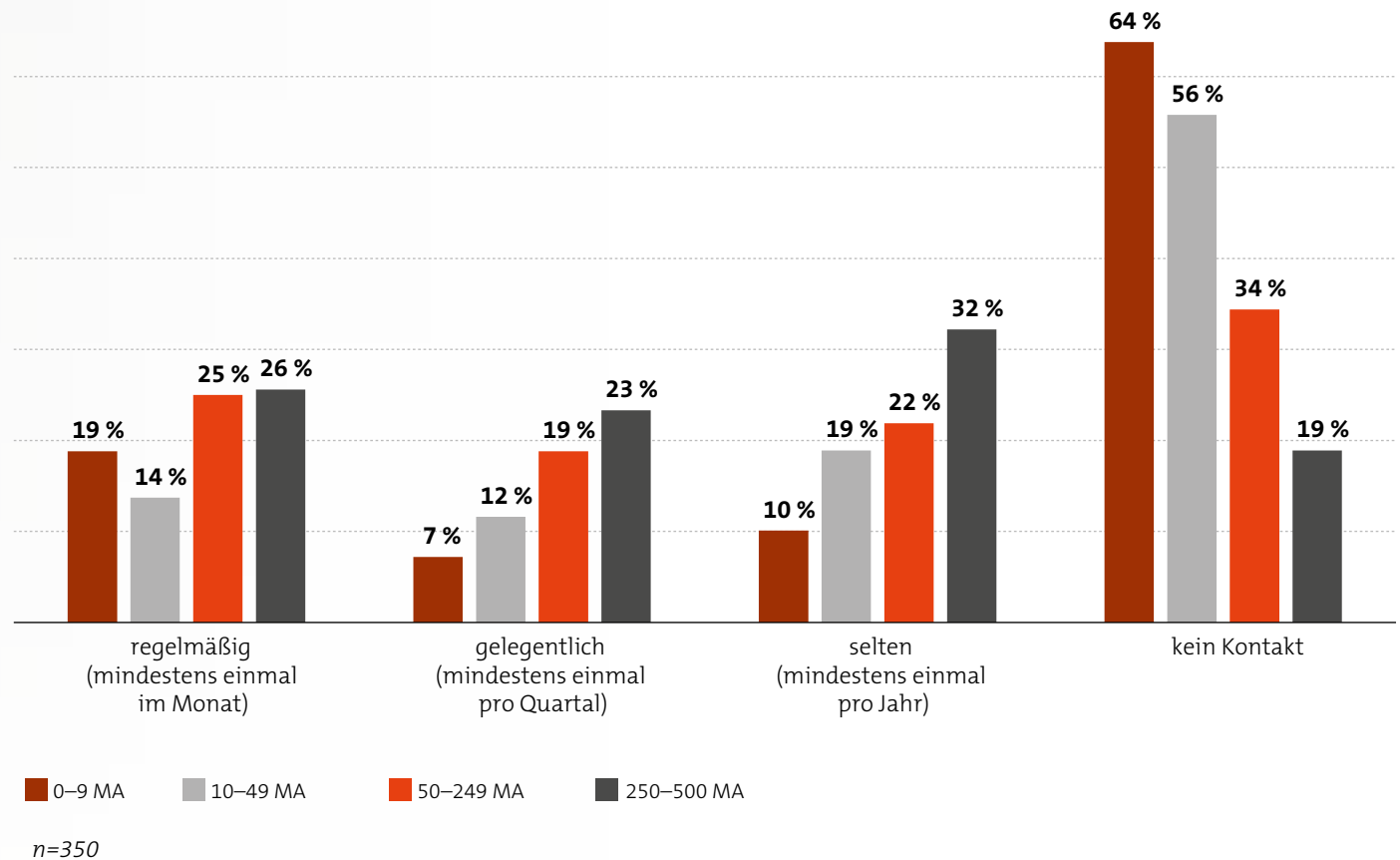


## 2.2 Häufigkeit der Kontakte mit Startups nach Anzahl der Mitarbeitenden

Die Häufigkeit der Kontakte mit Startups verändert sich mit der Anzahl der Mitarbeitenden (Abbildung 6). Je weniger Mitarbeitende die befragten Unternehmen haben, desto weniger Kontakte bestehen. Die Angabe „kein Kontakt“ weist einen starken Anstieg auf, je kleiner das Unternehmen ist: von 19 % (250–500 MA) über 34 % (50–249 MA) und 56 % (10–49) auf schließlich 64 % (0–9 MA). 2021 lag der Wert bei Kleinstbetrieben mit 56 % etwas niedriger, bei mittleren Unternehmen waren es 30%.

Eine niedrige Kontaktfrequenz resultiert u. a. aus den unterschiedlichen Aktionsräumen von etablierten Unternehmen und Startups. Das gilt zum einen für die Standorte von KMU und Startups. Die Schwerpunkte des industriellen Mittelstands und von Startups überschneiden sich vor allem im Großraum München, in der Region Stuttgart und Karlsruhe sowie der Rhein-Ruhr-Region. In vielen Städten und Landkreisen bestehen derartige Überschneidungen jedoch nicht. Beispielsweise fehlt Berlin als derzeit noch führende nationale Startup-Hochburg der industrielle Mittelstand (vgl. Röhl & Engels 2021). Zum anderen bewegen sich Startups und KMU oft auch in unterschiedlichen Firmennetzwerken. Die Wahrscheinlichkeit von Kontakten wird hierdurch verringert.

Abbildung 6  
Häufigkeit der Kontakte mit Startups nach Anzahl der Mitarbeitenden





Im Rahmen der Befragung wurde ein Teil der Unternehmen darum gebeten, Vorschläge zu machen, um Kooperationschancen mit Startups zu erhöhen. Die Aussagen sind hilfreich, um die Wahrnehmung von KMU besser nachvollziehen zu können:

- „Es sollte mehr Kennenlernformate geben und die sollten auch zielgerichteter sein auf bestimmte Themen.“
- „Dass man einen Raum schafft, in dem neue und alte Unternehmen sich treffen können.“
- „Plattformen anbieten, wo man beide Unternehmen zusammenführt und wo ich nach Startups suchen kann.“

Wie bereits dargelegt, sind derartige Angebote in der Unterstützungslandschaft für Startups und den Mittelstand bereits an vielen Orten vorhanden. Offensichtlich besteht bei einigen kooperationsorientierten KMU ein Informationsdefizit über die vielfältigen Möglichkeiten, mit Startups in Kontakt zu kommen. Hierzu passt die Einschätzung des BDA-Digitalrats (2022: 4): „Grundsätzlich kooperationsoffene Mittelständler kommen gar nicht erst mit den relevanten Gründerinnen und Gründern in Kontakt“. Gefordert wird eine stärkere und nachhaltigere Vernetzung, damit auch strukturelle Voraussetzungen gegeben sind, die den Faktor Zufall verringern.

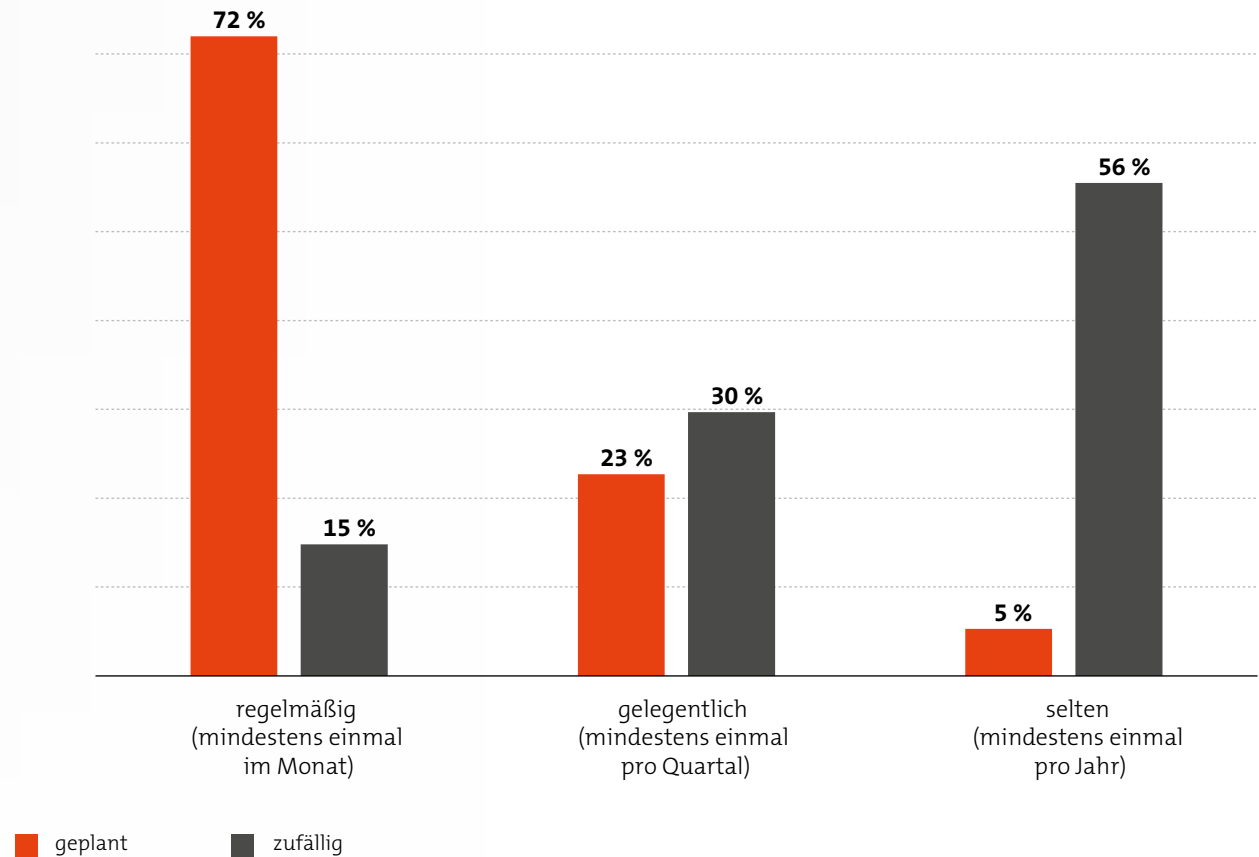




### 2.3 Häufigkeit der Kontakte mit Startups nach geplanter oder zufälliger Kontaktaufnahme

Wenn KMU gezielte Aktivitäten durchgeführt haben, um Startups kennenzulernen, anstatt es dem Zufall zu überlassen, haben sie auch regelmäßiger Kontakt mit ihnen. Das überrascht nicht, zeigt aber, dass aktive Unternehmen Kontakte in größerer Regelmäßigkeit haben und sich eine geplante Herangehensweise bei der Suche nach Kooperationspartnern auch in Ergebnissen niederschlägt. Der Unterschied ist bei regelmäßigen Kontakten mit 72 % (geplant) gegenüber 15 % (zufällig) sehr deutlich. Bei einer niedrigeren Kontaktfrequenz (mindestens einmal pro Jahr), sind nur noch 5 % der Kontakte geplant, 56 % dagegen zufällig. Je besser die Anbahnung geplant ist, desto eher kommt es zu einem verlässlichen Kontakt (Abbildung 7).

Abbildung 7  
Häufigkeit der Kontakte mit Startups nach geplanter oder zufälliger Kontaktaufnahme



n=203

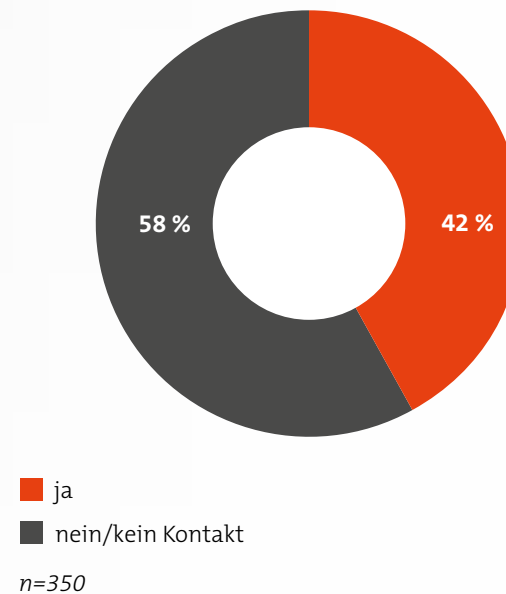


## 2.4 Zusammenarbeit mit Startups

Bei der Frage nach der Zusammenarbeit mit Startups geben 42 % der Befragten an, dass sie bereits mit einem Startup kooperiert haben (Abbildung 8). Werden nur die Unternehmen betrachtet, die bereits mit Startups in Kontakt stehen, so beläuft sich der Anteil auf 72 %. Bemerkenswert sind die Werte für die verschiedenen Größenkategorien der Unternehmen. Für Kleinstunternehmen liegt der Wert bei 88 %, für kleinere und mittlere Unternehmen bei 74 % und für Unternehmen mit 250 bis 500 Beschäftigten bei 64 %. Diese Tendenz wurde in der Befragung aus dem Jahr 2017 schon einmal sichtbar.

Bei einer Betrachtung der Unternehmensgröße, Kontakthäufigkeit und Kooperationsanteile zeigt sich auf den ersten Blick ein Widerspruch: Sind die kleineren Unternehmen bei der Kontakthäufigkeit noch relativ selten vertreten, dreht sich bei der Zusammenarbeit die Tendenz zu ihren Gunsten. Beim näheren Hinsehen wird deutlich, dass mit zunehmender Größe die Flexibilität in Bezug auf Kooperationen abnehmen kann (vgl. Heuberger 2020). Anders ausgedrückt: Kleinere Unternehmen haben zwar seltener Kontakt mit Startups, sobald jedoch ein Kontakt entsteht, ist die Wahrscheinlichkeit für eine Kooperation höher als bei größeren Unternehmen.

Abbildung 8  
**Zusammenarbeit mit Startups**



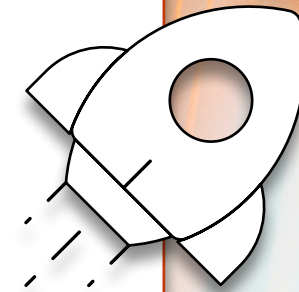
Das Kooperationsverhalten aus Startup-Perspektive offenbart im Vergleich zu KMU höhere Anteile. Die Bitkom-Befragung zur Kooperation mit etablierten Unternehmen zeigt, dass acht von zehn Startups mit diesen zusammenarbeiten (vgl. Bitkom 2023b). Gerade im Bereich der Digitalisierung können Startups eine wichtige Unterstützung für KMU sein, da sie hier große Kompetenzen besitzen und viele Lösungen für etablierte Unternehmen anbieten. Der Deutsche Startup Monitor gibt in seinem aktuellen Bericht an, dass knapp zwei Drittel der befragten Startups digitale Geschäftsmodelle verfolgen (vgl. Kollmann 2023). Die Mittelstand-Digital-Zentren des BMWK bieten in Bezug auf das Thema Digitalisierung viele Angebote, bei denen Matching-Möglichkeiten für KMU und Startups bestehen (vgl. Mittelstand-Digital 2021).





## Wann bieten sich günstige Bedingungen für Startup-Kooperationen aus der Sicht etablierter Unternehmen?

- Startups innovieren in angrenzenden Geschäftsfeldern, Technologien oder Märkten.
- Startups entwickeln Innovationen, die komplementär zu Innovationen der etablierten Unternehmen sind.
- Werte und Kultur stimmen zumindest teilweise überein.
- Das Kennenlernen und ein erster Pilot wurden von beiden Seiten positiv bewertet.
- Es wird eine skalierbare, leistungsfähige und kostengünstige Lösung gesucht.
- Das etablierte Unternehmen strebt maximal eine Branchenexklusivität für einen begrenzten Zeitraum an.
- Die gesuchte Innovation verbessert das Geschäft eher radikal oder disruptiv.



*(vgl. Baier 2021)*

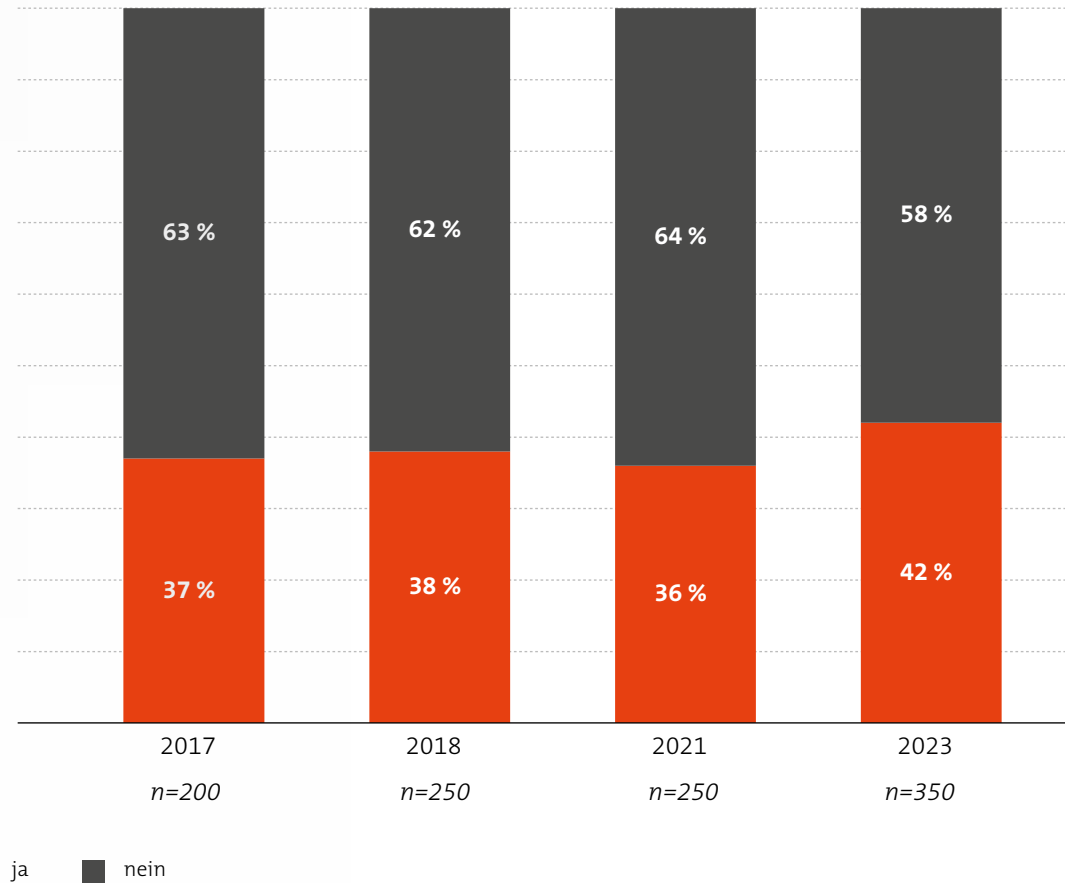


## 2.5 Entwicklung der Zusammenarbeit mit Startups

Im Folgenden wird die zeitliche Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Startups dargestellt. Es wird deutlich, dass die Ergebnisse in den vorangegangenen Erhebungen, also 2017, 2018 und 2021, relativ stabil zwischen 36 % und 38 % lagen (Abbildung 9). Der Zuwachs auf 42 % ist nicht erheblich, aber dennoch auffällig gegenüber den konstanten Werten der Vorjahre.

Einerseits scheinen die Kooperationspotenziale von mittelständischen Unternehmen mit Startups noch nicht ausgeschöpft. Andererseits bestehen demnach entweder Hindernisse oder kein Bedarf für mehr Kooperationen zwischen den beiden Unternehmensgruppen. Die stabilen Anteilswerte deuten darauf hin, dass es bisher keine Lösungen für alle Beteiligten gibt, die Kooperationen auf einfache Art und Weise ermöglichen.

Abbildung 9  
Entwicklung der Zusammenarbeit mit Startups (2017 bis 2023)





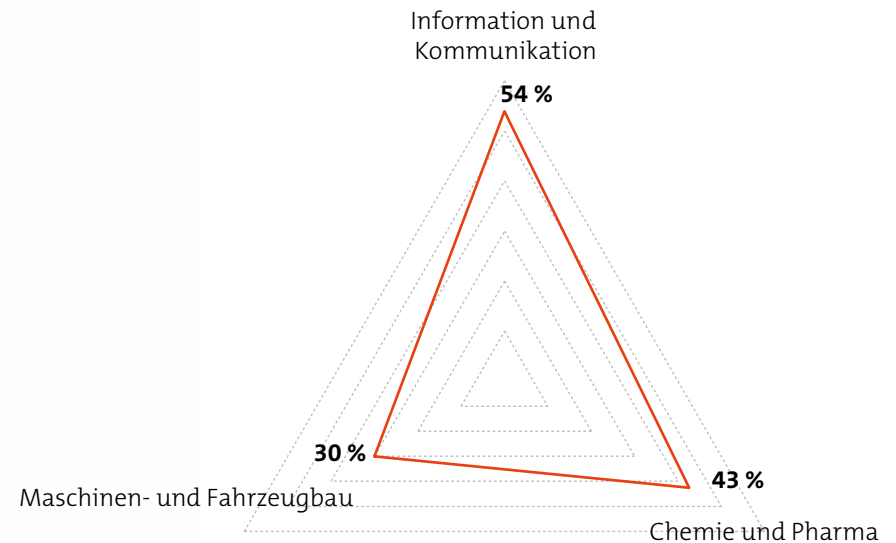
## 2.6 Zusammenarbeit mit Startups nach Branche

Unternehmen aus dem IuK-Sektor kooperieren mit 54 % häufiger mit Startups als Befragte aus den anderen beiden Branchen, die auf 43 % (Chemie und Pharma) und 30 % (Maschinen- und Fahrzeugbau) kommen (Abbildung 10). Die Unterschiede zeigen sich ebenso in den vorherigen Befragungen und sind über die Zeit relativ stabil.

Die drei ausgewählten Branchen unterscheiden sich in ihrer Offenheit für Innovationen und Kooperationen. Im Digitalisierungsindex der Wirtschaft in Deutschland, herausgegeben vom BMWK, wird in der Branchenverteilung eine ähnliche Reihenfolge erkennbar: Auf Platz eins ist die Informations- und Kommunikationstechnologie mit einem deutlichen Abstand vor dem Fahrzeugbau auf Platz zwei. Der Bereich Chemie und Pharma ist nach den Bereichen Elektrotechnik und Maschinenbau sowie Unternehmensnahe Dienstleister auf Platz fünf (vgl. Büchel & Engels 2023: 4). Diese Tendenzen finden sich auch in den Ergebnissen der vorliegenden Studie. Der IuK-Sektor hat durch mehr Anknüpfungspunkte beispielsweise im Digitalbereich eine höhere Startup-Affinität.

Abbildung 10

### Zusammenarbeit mit Startups nach Branche



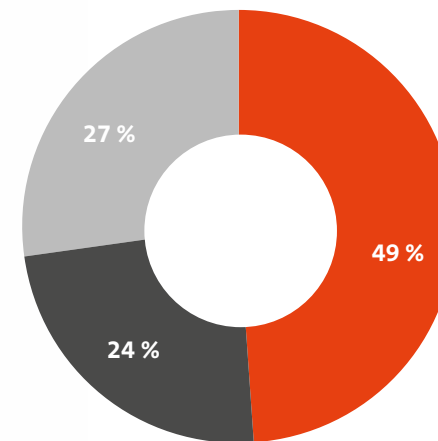
*n=147*



## 2.7 Zeitpunkt der Zusammenarbeit mit einem Startup

Bei einer Betrachtung derjenigen Unternehmen, die mit Startups kooperieren oder in der Vergangenheit mit Startups kooperiert haben, zeigt sich folgendes Bild: Zum Zeitpunkt der Befragung arbeitete knapp die Hälfte (49 %) mit einem Startup zusammen. Fast ein Viertel (24 %) hat innerhalb des letzten Jahres eine Kooperation mit einem Startup durchgeführt, die Zusammenarbeit besteht aber aktuell nicht mehr (Abbildung 11). Bei einem Viertel liegt der Zeitpunkt der Kooperation länger als zwölf Monate zurück. Bei mittleren und kleinen Unternehmen ist die Zusammenarbeit eher aktuell als bei Unternehmen mit 250 bis 500 Beschäftigten. Hinsichtlich der Branchen ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede. Die Zahlen weisen darauf hin, dass die Erfahrungen mit Startups bei drei Viertel der Befragten ein aktuelles Thema ist und nicht nur vergangene Aktivitäten beschreibt.

Abbildung 11  
Zeitpunkt der Zusammenarbeit mit einem Startup



- aktuell erfolgt eine Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit erfolgte in den letzten 12 Monaten
- Zusammenarbeit liegt länger als 12 Monate zurück

n=147

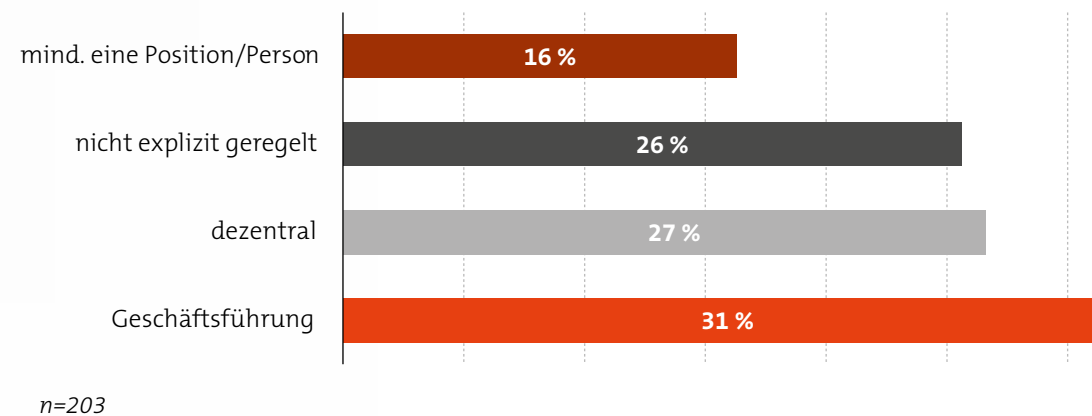


## 2.8 Zuständigkeit für Startup-Kooperationen im Unternehmen

Die Zuständigkeit für Startup-Kooperationen liegt bei etwa einem Drittel der KMU bei der Geschäftsführung (Abbildung 12). Bei 16 % ist mindestens eine Person oder Position dafür zuständig. Demgegenüber hat etwas mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen jeweils keine explizite Zuständigkeit (26 %) oder einen dezentralen Ansatz (27 %). Dezentrale und unregelmäßige Ansätze sind häufig weniger systematisch und zielgerichtet. Außerdem erschweren diese Ansätze für Außenstehende die Kontaktaufnahme.

Der BDA-Digitalrat führt in seinem Papier „Startups und Mittelstand“ als Hürden für eine Zusammenarbeit aus, dass in KMU oft die Verantwortlichkeiten fehlen, um Partnerschaften systematisch voranzutreiben. Wenn diese Zuständigkeit nicht gegeben ist und auch die Geschäftsführung kein klares Bekenntnis zur Kooperation gibt, scheitert die Zusammenarbeit schnell (vgl. BDA-Digitalrat 2022: 3). In größeren Unternehmen werden für Startup-Kooperationen oftmals eigene Stellen geschaffen, die dann z. B. „Ecosystem-Manager“ oder „Startup-Manager“ heißen. Die Aufgaben sind u. a. ein Markt- und Technologiescouting und die Kooperationsbegleitung. Hierzu gehören die Suche nach passenden Startups, der Aufbau eines Netzwerks von Startups und Investoren sowie die Prüfung, welche Art von Kooperationen oder Beteiligungen für das Unternehmen sinnvoll ist. Die verantwortlichen Personen sind nach außen für kooperationsoffene Startups klar erkennbar und agieren als erster Ansprechpartner.

Abbildung 12  
Zuständigkeit für Startup-Kooperationen im Unternehmen





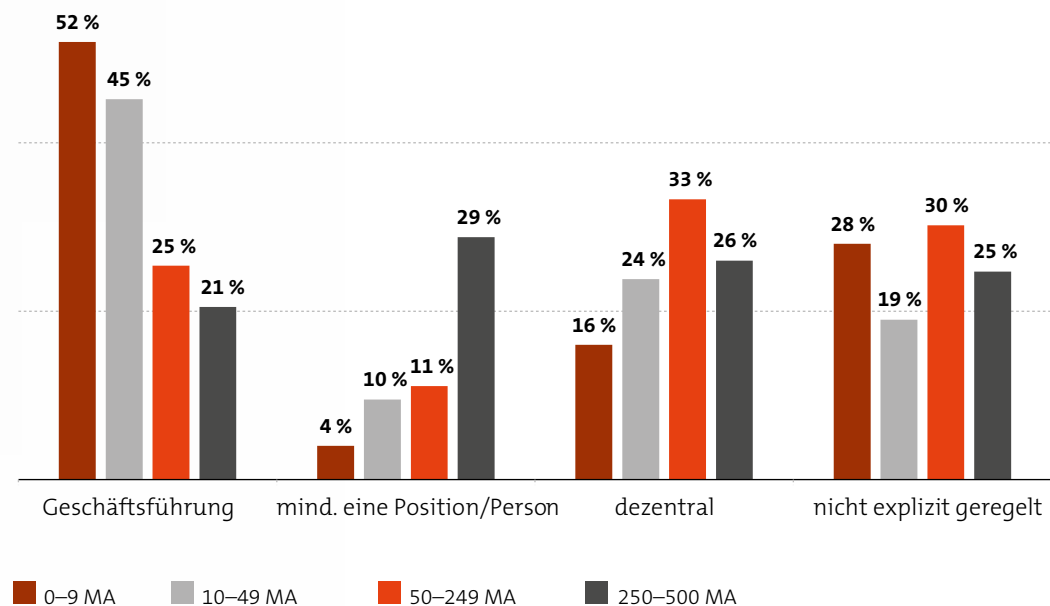
## 2.9 Zuständigkeit für Startup-Kooperationen nach Anzahl der Mitarbeitenden

Je weniger Mitarbeitende ein Unternehmen hat, desto eher liegt die Zuständigkeit für die Anbahnung und Umsetzung einer Startup-Kooperation bei der Geschäftsführung. Der Wert steigt von 21 % bei größeren mittelständischen Unternehmen auf 52 % bei Kleinstunternehmen. Eine verantwortliche Person oder Position wird mit steigender Anzahl der Mitarbeitenden häufiger. Dezentrale und nicht explizit geregelte Zuständigkeiten weisen kein systematisches Muster auf (Abbildung 13).

Auch das Alter des Unternehmens spielt hier eine Rolle: Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen, die von 2010 bis 2016 gegründet wurden, ist die Geschäftsführung für Startup-Kooperationen zuständig. Bei Unternehmen, die vor 1960 gegründet wurden, kümmert sich nur noch jede fünfte Geschäftsführung um die Zusammenarbeit. Eine Verpflichtung der Geschäftsführung gegenüber Startup-Kooperationen hat in der Regel positive Auswirkungen auf den Verlauf der Zusammenarbeit. Wichtig ist bei jeder Form der Zuständigkeit, dass die Person die Verantwortung für die Kooperation übernehmen kann und über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügt (vgl. Bitkom 2023a).

Abbildung 13

**Zuständigkeit für Startup-Kooperationen im Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeitenden**



n=203



**3**

KOOPERATIONSFORMEN,  
VORTEILHAFTE BEDINGUNGEN  
UND MOTIVE FÜR EINE  
ZUSAMMENARBEIT



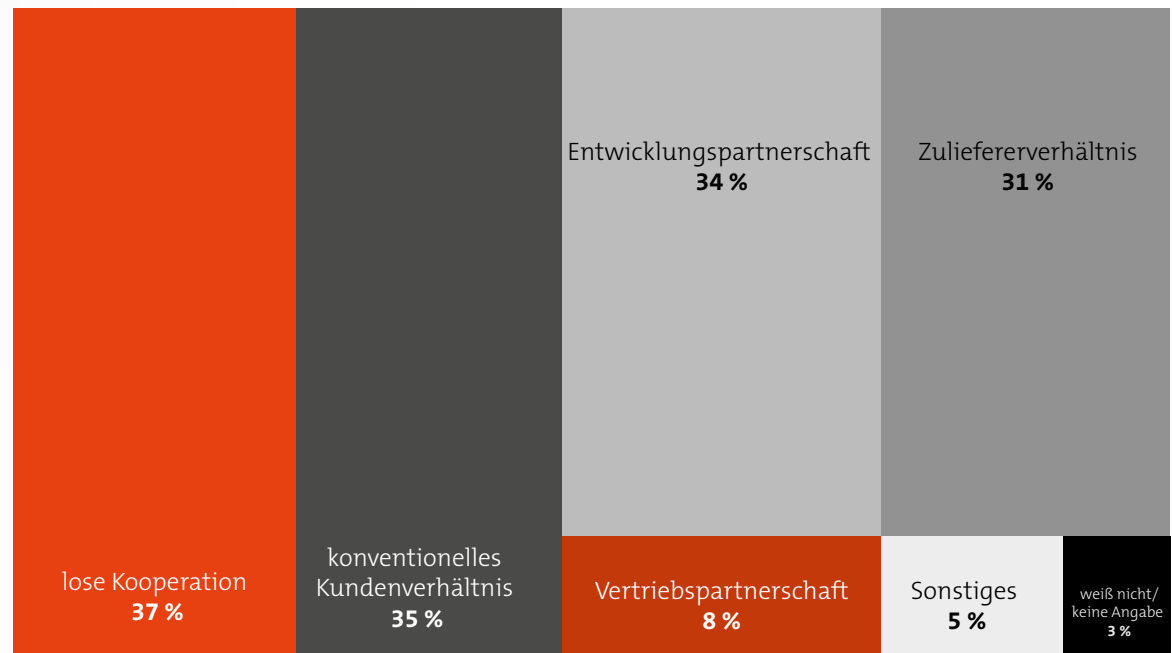


### 3.1 Formen der Kooperation mit Startups

KMU können auf vielfältige Weise mit Startups zusammenarbeiten. Für die Befragung wurden fünf verschiedene Kooperationsformen unterschieden:

1. **Lose Kooperation:** Bei dieser Kooperationsform geht es um einen informellen, regelmäßigen Austausch zu operativen, strategischen oder technischen Fragestellungen.
2. **Konventionelles Kundenverhältnis:** Hier fragt das Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen des Startups nach, z. B. durch die Vergabe von Aufträgen im Bereich des Marketings oder der Softwareentwicklung.
3. **Entwicklungspartnerschaft:** In dieser Partnerschaft werden vor allem neue Ideen generiert, beispielsweise in Bezug auf digitale Produkte und Plattformen sowie auf Produkt-, Service- und Prozessinnovationen.
4. **Zuliefererverhältnis:** Bei dieser Kooperationsform dient das Unternehmen dem Startup – oder umgekehrt – für die Zulieferung von Produktkomponenten, die in ein Endprodukt einfließen.
5. **Vertriebspartnerschaft:** Hierbei nimmt das Unternehmen ein oder mehrere Produkte des Startups in das eigene Sortiment auf.

Abbildung 14  
Formen der Kooperation mit Startups



*n=147, Mehrfachnennungen möglich*





Die vier am häufigsten genannten Kooperationsformen liegen von den prozentualen Anteilen relativ nah beieinander (Abbildung 14). 37 % der Unternehmen wählen eine lose Form der Kooperation. Nur zwei Prozentpunkte weniger (35 %) bezeichnen ihre Zusammenarbeit als konventionelles Kundenverhältnis, bei dem Dienstleistungen oder Produkte des Startups für das eigene Unternehmen gekauft und genutzt werden. 34 % der Unternehmen haben als Form der Zusammenarbeit eine Entwicklungspartnerschaft gewählt. Und knapp ein Drittel der KMU (31 %) gibt ein Zuliefererverhältnis an. Die Bildung einer Vertriebspartnerschaft ist mit nur 8 % wenig verbreitet. Unter Sonstiges nennen die Befragten u. a. eine Zusammenarbeit, in der das Unternehmen ein Startup finanziert, den Erhalt von Anteilen anstelle von Vergütungen und die Vertretung des Unternehmens im Beirat des Startups.

Im Vergleich mit den Befragungen vergangener Jahre ergeben sich einige Abweichungen: 2021 hatten 55 % der KMU angegeben, in einer Entwicklungspartnerschaft mit einem Startup zu stehen. Im Jahr 2018 waren es sogar 57 %. 2021 folgte dahinter der Einkauf von Produkten oder Dienstleistungen mit 49 % (2018: 48 %), das Zuliefererverhältnis mit 48 % (2018: 56 %) sowie die lose Kooperation mit

40 % (2018: 53 %). Vergleichbar mit der aktuellen Befragung war die Vertriebspartnerschaft mit 19 % eine eher seltene Kooperationsform (2018: 23 %). Bei der Betrachtung der Bedeutung von Kooperationsformen im Zeitverlauf wird deutlich, dass die Anteile 2023 durchgängig niedriger ausfallen. Dieser Befund lässt sich durch die Möglichkeit der Mehrfachnennungen erklären: In den Jahren 2018 und 2021 nannten kooperierende KMU im Schnitt jeweils mehr als zwei Formen der Zusammenarbeit, 2023 waren es jedoch deutlich weniger. Der statistische Wert liegt hier bei 1,4. KMU sind somit jeweils stärker auf bestimmte Kooperationsformen fokussiert.

Die Daten offenbaren außerdem einen bemerkenswerten Rückgang beim Anteil der Entwicklungspartnerschaften. Wie dargestellt kam diese Form der Zusammenarbeit bei den vorangegangenen Befragungen mit mehr als der Hälfte der kooperierenden KMU am häufigsten zum Einsatz, in der aktuellen Erhebung allerdings nur noch bei etwa einem Drittel. Innovationsorientierte Kooperationen zwischen KMU und Startups finden somit etwas seltener statt. Der Sachverhalt lässt sich durch eine Veränderung der Bezugsgrößen nochmals verdeutlichen. Erfolgt eine Berechnung der Anteile für alle befragten KMU und nicht

nur für diejenigen Unternehmen, die mit Startups kooperieren, so ergeben sich für die Jahre 2021 (250 KMU) und 2023 (350 KMU) folgende Werte: ein Rückgang bei Entwicklungspartnerschaften von 20 % auf 14 %, ein Anstieg der losen Kooperation von 14 % auf 16 %, fallende Anteile sowohl beim konventionellen Kundenverhältnis (von 17 % auf 15 %) als auch beim Zuliefererverhältnis (von 17 % auf 13 %) sowie ein Rückgang bei Vertriebspartnerschaften von 7 % auf 3 %.

Für die Initiierung einer innovationsorientierten Zusammenarbeit bieten sich Pilotprojekte an. Schaut man beispielsweise auf die Angaben des VDMA, sind im Maschinen- und Anlagenbau die „projektbezogenen Kooperationen“ das beliebteste Modell: Geringe Einstiegschancen und abgegrenzte Laufzeiten können gute Bedingungen für einen Testballon für die Kooperation mit einem Startup liefern (vgl. Dorfer et. al 2019). Auf der Basis erfolgreicher Testprojekte können sich längerfristige Entwicklungspartnerschaften formen. Diese sollten nicht vernachlässigt werden, da sich Innovationspotenziale häufig nur über einen längeren Zeitraum vollends entfalten können (vgl. Engels & Röhl 2023).



## Goldene Regeln für erfolgreiche Pilotprojekte bei Entwicklungspartnerschaften

**Verfügbare Kapazitäten:** Von beiden Seiten sollte im Vorfeld festgelegt werden, in welchem Umfang personelle Ressourcen, Finanzmittel und Arbeitszeit für das Projekt bereitgestellt werden können. Die Dauer von Pilotprojekten sollte einen Zeitraum von wenigen Monaten nicht überschreiten. Wichtige Fragen zum geschaffenen Mehrwert, potenziellen Anwendungsfällen oder auch zur zwischenmenschlichen Ebene können somit rasch durch die Kooperationspartner bewertet werden. Das Risiko, Probleme der Kooperation erst zu spät zu erkennen, wird dadurch minimiert.

**Persönlicher Austausch:** Eine enge Zusammenarbeit erfordert, dass sich beteiligte Personen regelmäßig vor Ort treffen, um Equipment zu installieren oder den Projektfortschritt zu besprechen. Vor diesem Hintergrund sollten Startups in der Lage sein, entsprechende Termine wahrzunehmen, denn häufig erfolgt die Erprobung von Prototypen oder neuen Technologien im betrieblichen Kontext des mittelständischen Unternehmens.

**Produktreifegrad:** Für die Realisierung eines Projekts, zum Beispiel in der Serienfertigung oder bei logistischen Prozessen, sollten Startups einen entsprechenden Produktreifegrad erreicht haben. Im Idealfall existiert bereits ein funktionaler Prototyp, der im vorgesehenen betrieblichen Umfeld erprobt werden kann.

*(vgl. Strommer & Geretshuber 2021)*

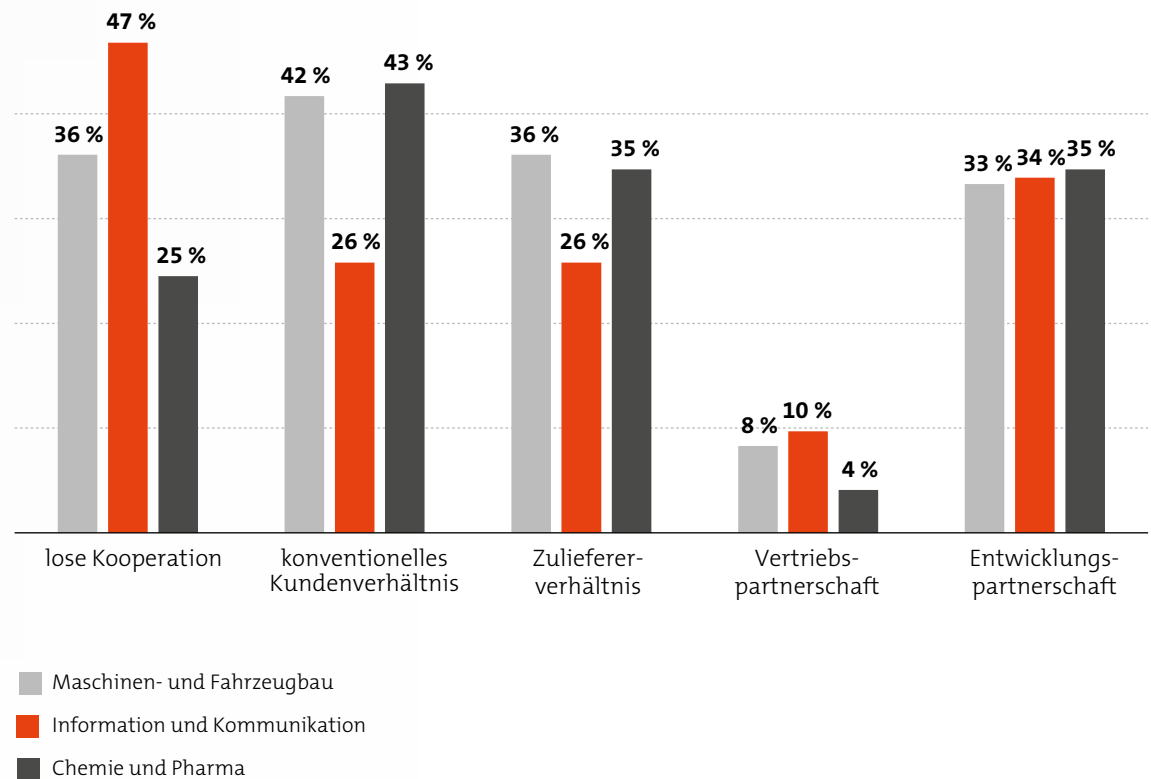




### 3.2 Formen der Kooperation mit Startups nach Branche

Zwischen den einzelnen Branchen lassen sich einige Unterschiede bei der Wahl der Kooperationsform feststellen (Abbildung 15). Auffällig dabei ist, dass fast doppelt so viele IuK-Unternehmen (47 %) die lose Kooperation als Form der Zusammenarbeit mit Startups im Vergleich zu Unternehmen im Chemie- und Pharma-Sektor (25 %) bevorzugen. Dafür wählen IuK-Unternehmen ein konventionelles Kunden- oder Zuliefererverhältnis eher seltener. In den Branchen Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Chemie und Pharma handelt es sich jedoch um die am häufigsten gewählte Kooperationsform. Der Einkauf von Produkten und Dienstleistungen steht hier im Vordergrund. Hinsichtlich der Wahl einer Entwicklungspartnerschaft unterscheiden sich die Unternehmen der verschiedenen Branchen nicht wesentlich. Etwa ein Drittel der Unternehmen arbeiten zur Generierung von Produkt-, Service- und Prozessinnovationen mit Startups zusammen.

Abbildung 15  
Formen der Kooperation mit Startups nach Branche



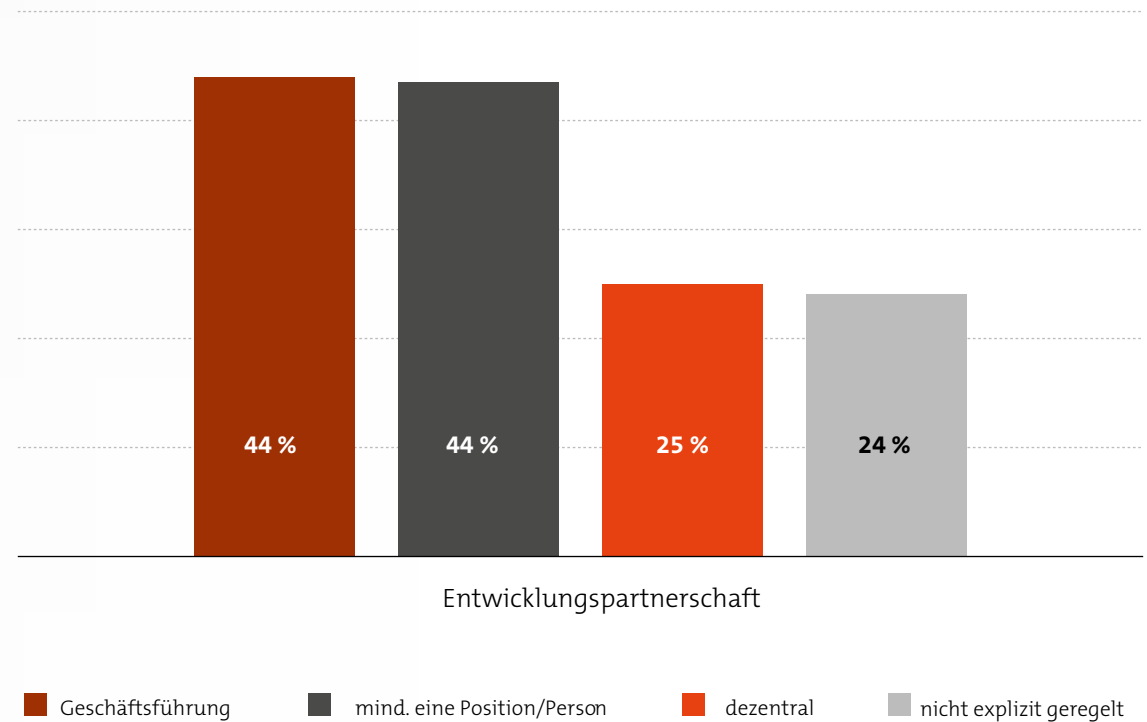
*n=147, Mehrfachnennungen möglich*



### 3.3 Entwicklungspartnerschaft nach Zuständigkeit im Unternehmen

Eine interessante Beobachtung aus den aktuellen Ergebnissen betrifft die Entwicklungspartnerschaft: Die befragten Unternehmen, in denen es eine eindeutige Zuständigkeit für die Anbahnung und Organisation von Kooperationen mit Startups gibt, wählen häufiger eine Entwicklungspartnerschaft für die Zusammenarbeit als Unternehmen, die die Kontakthanbahnung dezentral oder nicht explizit geregelt haben (Abbildung 16). Die eindeutige Zuständigkeit für Startup-Kooperationen kann beispielsweise bei der Geschäftsführung oder einer speziell dafür definierten Position liegen (vgl. Abbildung 12). Demnach resultiert eine systematische Vorgehensweise häufiger in Innovationsvorhaben, die gemeinsam mit Startups umgesetzt werden.

Abbildung 16  
Entwicklungspartnerschaft nach Zuständigkeit im Unternehmen



*n=50, Mehrfachnennungen möglich*

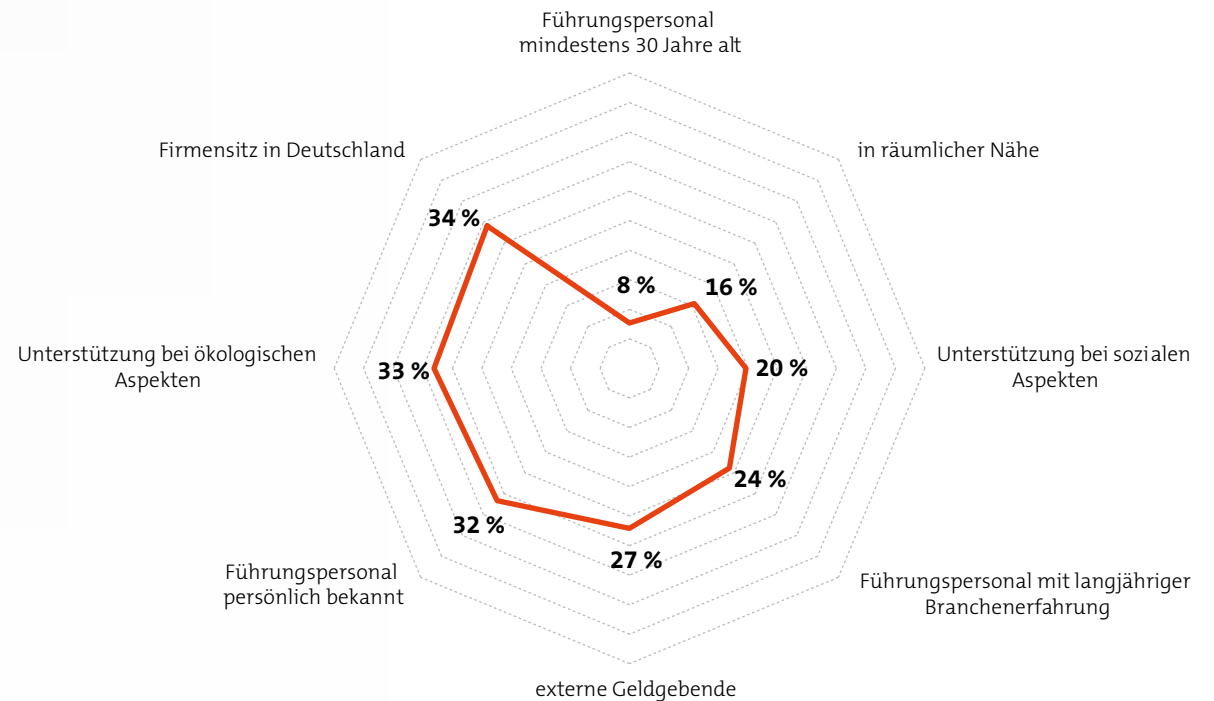


### 3.4 Vorteilhafte Bedingungen für eine Kooperation

Im Zuge der Entstehung von Kooperation mit Startups werden bestimmte Bedingungen als vorteilhaft bewertet (Abbildung 17). Über ein Drittel der befragten Unternehmen (34 %), die Kooperationserfahrung haben oder die sich vorstellen können, mit Startups zusammenzuarbeiten, würden eher nur mit Startups kooperieren, deren Firmensitz in Deutschland liegt. Das ist nicht verwunderlich, da dieser Umstand das Risiko verringert. Gemeinsame rechtliche Grundlagen vereinfachen in der Regel den Abstimmungsaufwand. Die Bedeutung von Vertrauen bei der Entstehung von Kooperationen zeigt sich darin, dass für 32 % der Unternehmen die persönliche Bekanntschaft des Führungspersonals des Startups besonders wichtig ist. Beide Aspekte wurden auch in den vorangegangenen Befragungen am häufigsten als vorteilhafte Bedingung genannt. Die Unterstützung zu Aspekten der ökologisch-nachhaltigen Unternehmensausrichtung wurde in der vorliegenden Studie erstmals abgefragt. Hier sehen 33 % der Unternehmen einen Vorteil darin, wenn ein Startup bei ökologischen Aspekten helfen kann.

27 % der Unternehmen bewerten externe Geldgebende – z. B. Banken oder Business Angels – an der Seite des Startups als vorteilhafte Bedingung für die Zusammenarbeit. Als Business Angels werden Privatpersonen bezeichnet, die mit ihrem Kapital, ihrem Know-how und ihrem Zugang zu Netzwerken die Entwicklung des Startups vor allem während der frühen Entwicklungsphasen unterstützen. Jedes vierte Unternehmen sieht in einer langjährigen Branchenerfahrung beim Führungspersonal des Startups eine vorteilhafte Bedingung für die Zusammenarbeit. Jedes fünfte befragte Unternehmen legt Wert darauf, dass das Startup bei sozialen Aspekten helfen kann. Räumliche Nähe zum Unternehmensstandort (bis maximal eine Stunde Pkw-Fahrzeit) und ein Mindestalter des Führungspersonals (mindestens 30 Jahre) sind dagegen für die meisten der Unternehmen keine Voraussetzungen.

Abbildung 17  
Vorteilhafte Bedingungen für eine Kooperation



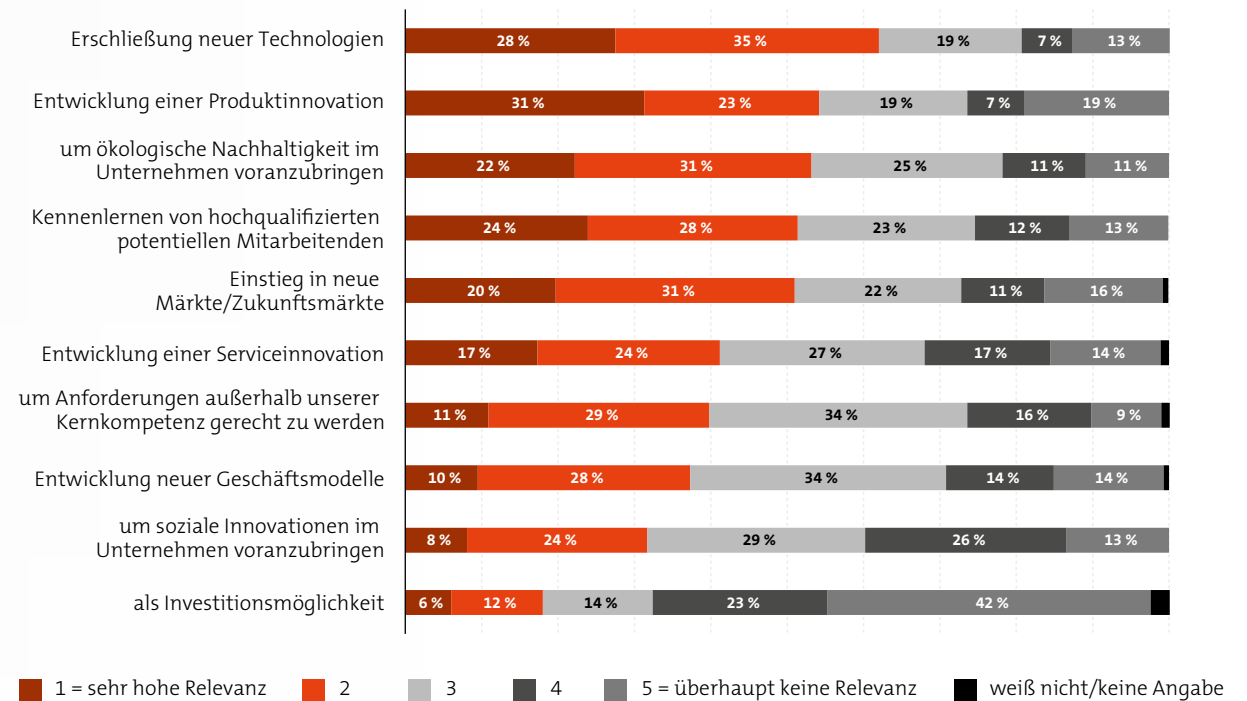
*n=284, Mehrfachnennungen möglich*



### 3.5 Motive für Startup-Kooperationen

Es gibt vielfältige Motive für Unternehmen, warum sie mit Startups kooperieren möchten. Die Mehrheit der befragten Unternehmen (62 %), die bereits mit Startups zusammengearbeitet haben oder die sich vorstellen können mit Startups zu kooperieren, gibt die Erschließung neuer Technologien als Motiv an (Abbildung 18). Unter den fünf häufigsten Motiven befinden sich außerdem die Entwicklung einer Produktinnovation, das Voranbringen ökologischer Nachhaltigkeit im Unternehmen, das Kennenlernen von hochqualifizierten potenziellen Mitarbeitenden und der Einstieg in neue Märkte. Eine Investitionsmöglichkeit sehen die wenigsten der Unternehmen in der Zusammenarbeit mit einem Startup. Im Vergleich zu den Studien der Vorjahre hat sich damit die Motivlage kaum geändert. Etablierte Unternehmen sehen in Startup-Kooperationen vor allem eine Chance, gemeinsam Innovationen zu gestalten. Eine Befragung des ZEW kommt zu ähnlichen Ergebnissen: Neue Produkte und Dienstleistungen sowie der Zugang zu technischem Know-how, Technologie oder Software sind die beiden wichtigsten Motive. Die Bedeutung von Nachhaltigkeitszielen nimmt ebenfalls zu (vgl. Erdsiek et al. 2022).

Abbildung 18  
Motive für Startup-Kooperationen



n=284, Mehrfachnennungen möglich

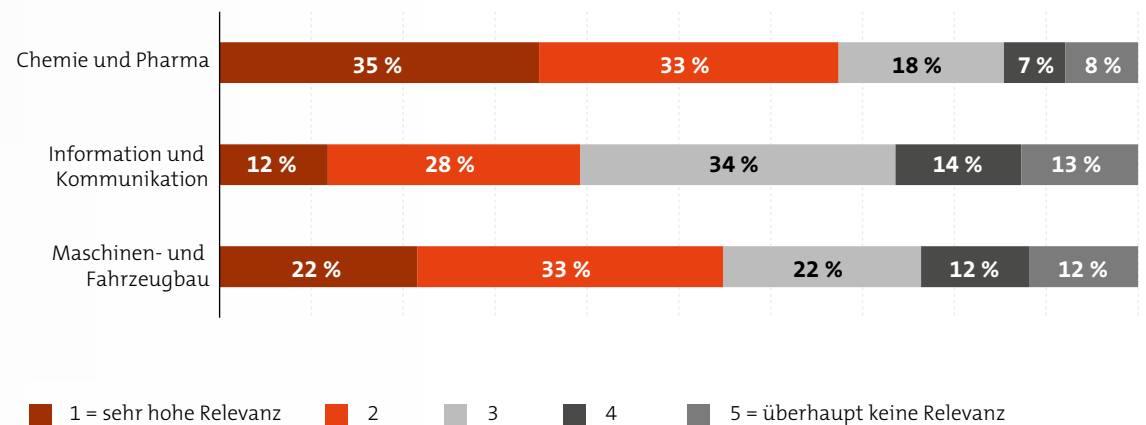


### 3.6 Ökologische Nachhaltigkeit als Motiv für Startup-Kooperationen nach Branche

68 % der Unternehmen aus der Chemie- und Pharma-Branche schätzen das Motiv der ökologischen Nachhaltigkeit als besonders relevant ein. Das sind deutlich mehr als in den beiden Vergleichsbranchen (Abbildung 19). Im Maschinen- und Fahrzeugbau sind es 55 % und bei den Unternehmen aus dem IuK-Bereich 40 %.

Der regulatorische Kontext oder die gesellschaftlichen Erwartungen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten können bei den Unternehmen aus der Branche Chemie und Pharma eine besonders starke Rolle spielen. Allerdings zeigt sich, dass nur 4 % aller befragten Unternehmen tatsächlich die Zusammenarbeit mit Startups wählen, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu fördern (Abbildung 20). Hier besteht offensichtlich noch eine ausgeprägte Diskrepanz zwischen der Motivlage und der tatsächlichen Umsetzung. Allgemein ist aufgrund der Transformationserfordernisse wirtschaftlicher Aktivitäten davon auszugehen, dass zukünftig eine nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen immer wichtiger wird. Startups können hier mit innovativen Technologien gemeinsam mit KMU einen großen Beitrag in der Entwicklung leisten.

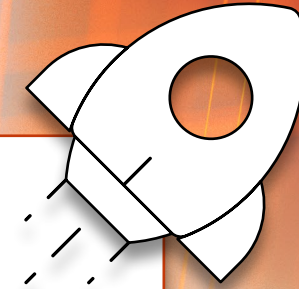
Abbildung 19  
**Ökologische Nachhaltigkeit als Motiv für Startup-Kooperationen nach Branche**



*n=284, Mehrfachnennungen möglich*



## Nachhaltigkeit und KMU



Die Vereinten Nationen und die Europäische Union haben zur Umsetzung von 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals – SDGs) aufgerufen. Auch die Bundesregierung hat ihre Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) 2021 vorgelegt. So müssen deutsche Unternehmen künftig immer mehr Maßnahmen zur Einhaltung nachhaltigen Wirtschaftens ergreifen. Darunter fallen u. a. ökologische und soziale Aspekte, die auch in Kooperationsbemühungen mit Startups einfließen.

Auf internationaler Ebene verpflichtet die Europäische Kommission Unternehmen zur Veröffentlichung von Informationen zur Nachhaltigkeit ihrer Geschäftstätigkeit im Rahmen der „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD).

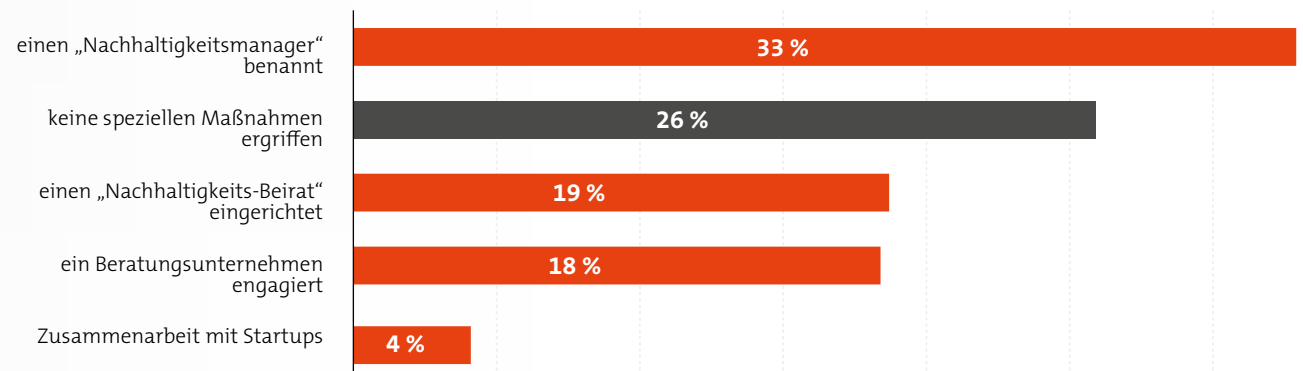




### 3.7 Herangehensweise für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen

Welche Herangehensweise wird für eine stärkere Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Unternehmen gewählt? Es handelt sich hierbei um eine Sonderfrage, die allen Unternehmen gestellt worden ist (Abbildung 20). Insgesamt führen 74 % der Unternehmen spezielle Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit durch. Ein Drittel der Unternehmen gibt an, eine „Nachhaltigkeitsmanagerin“ oder einen „Nachhaltigkeitsmanager“ benannt zu haben, die oder der für die Planung und Steuerung der Transformation des Unternehmens zu mehr Nachhaltigkeit verantwortlich ist. 19 % der KMU haben einen „Nachhaltigkeitsbeirat“ eingerichtet, der die Unternehmensleitung bei der Ausrichtung des Unternehmens unterstützt. Ein Beratungsunternehmen für ausgewählte Bereiche der Nachhaltigkeitsentwicklung wird von 18 % der KMU engagiert. Nur 4 % der Unternehmen arbeiten in diesem Kontext mit Startups zusammen. Über ein Viertel der befragten Unternehmen haben keine speziellen Maßnahmen ergriffen.

Abbildung 20  
Herangehensweise für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen

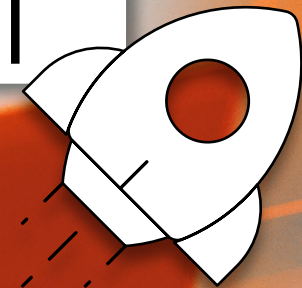


*n=350, Mehrfachnennungen möglich*



4

ERREICHUNG  
DER ZIELE UND ZUKÜNFTIGE  
ZUSAMMENARBEIT





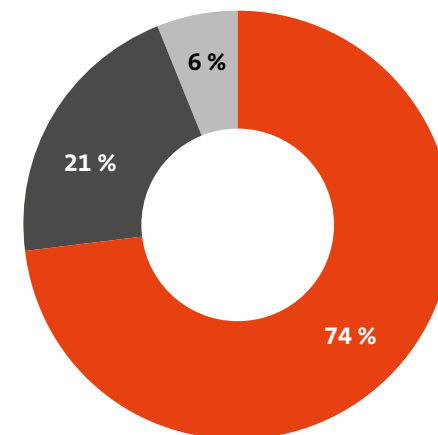
#### 4.1 Zielerreichung der Startup-Kooperationen

74 % der Unternehmen geben an, dass die Ziele der Zusammenarbeit mit dem Startup vollständig oder weitestgehend erreicht wurden (Abbildung 21), wobei zwischen den Branchen nur marginale Unterschiede bestehen. Dieser Wert entspricht der Zielerreichung aus dem Jahr 2018 (70 %). Im Jahr 2021 – also während der Corona-Krise – gaben nur 54 % der KMU an, die Ziele der Zusammenarbeit vollständig oder weitestgehend teilweise erreicht zu haben.

Eine Betrachtung der Anteile der KMU, die ihre Kooperationsziele eher nicht oder gar nicht erreicht haben, liefert folgende Ergebnisse: In der vorliegenden Studie liegt dieser Wert ähnlich wie 2018 bei 6 % und somit etwas niedriger als 2021 mit 9 %. Die Daten deuten darauf hin, dass die Zusammenarbeit während der Corona-Krise negativ beeinflusst wurde.

Unternehmen, die bestimmte Aktivitäten bzw. Maßnahmen zur Kontaktaufnahme mit Startups durchführen, und Unternehmen, die diese Kontakte dem Zufall überlassen und nicht planen, unterscheiden sich nicht hinsichtlich ihrer Einschätzungen, ob die Ziele der Zusammenarbeit mit dem Startup-Unternehmen erreicht wurden. Werden Aktivitäten zur Kontaktierung geplant, so verläuft die Zusammenarbeit deshalb nicht erfolgreicher.

Abbildung 21  
**Zielerreichung der Startup-Kooperationen**



- vollständig oder weitestgehend
- teilweise
- eher oder gar nicht

*n=141*



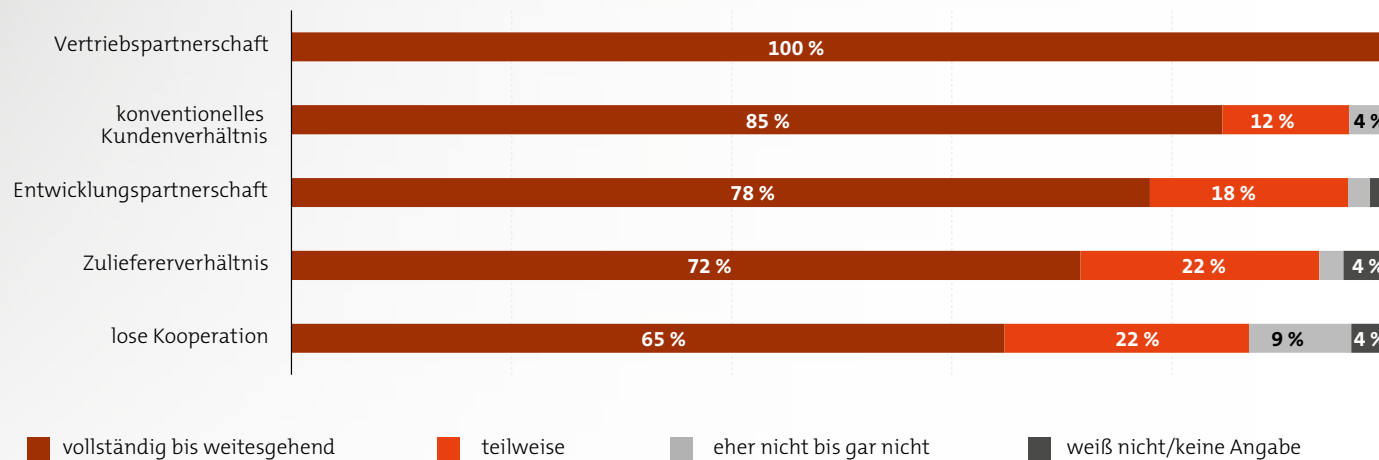
## 4.2 Zielerreichung von Startup-Kooperationen nach Formen der Zusammenarbeit

Alle Unternehmen, die eine Vertriebspartnerschaft gewählt haben, sehen die Ziele der Zusammenarbeit vollständig oder weitestgehend erreicht (Abbildung 22). Das trifft auch auf 85 % der Unternehmen mit einem konventionellen Kundenverhältnis, 78 % der Unternehmen in einer Entwicklungspartnerschaft, 72 % der Unternehmen

mit einem Zuliefererverhältnis und 65 % der Unternehmen mit einer losen Kooperation zu. Vertriebspartnerschaften und konventionelle Kundenverhältnisse sind somit durch eine besonders hohe Zielerreichung charakterisiert, während lose Kooperationsformen weniger erfolgreich verlaufen. Möglicherweise ist es

einfacher bei Vertriebspartnerschaften oder beim Kauf von Produkten und Dienstleistungen im Rahmen eines konventionellen Kundenverhältnisses, Ziele der Zusammenarbeit klar zu definieren, während bei einer losen Kooperationsform mehr Spielraum besteht. Hieraus könnte eine niedrigere Zielerreichung resultieren.

Abbildung 22  
Zielerreichung der Startup-Kooperationen nach Formen der Kooperation



n=147, Mehrfachnennungen möglich

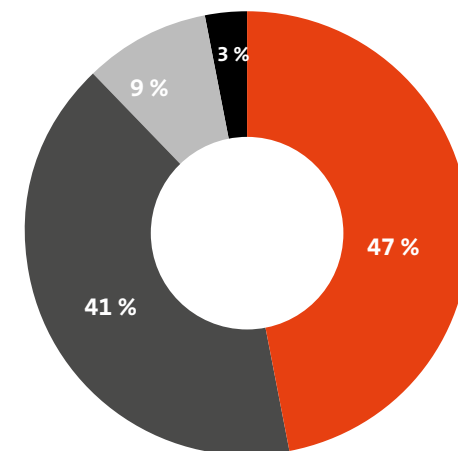


### 4.3 Zukünftige Zusammenarbeit mit einem Startup

88 % der Unternehmen, die schon einmal mit einem Startup zusammengearbeitet haben, würden in Zukunft (auf jeden Fall oder eher ja) wieder mit einem Startup kooperieren (Abbildung 23). 9 % der befragten KMU sind hier zurückhaltender, eine zukünftige Kooperation wird zumindest nicht ausgeschlossen. 3 % der Unternehmen geben hingegen an, dass sie eher nicht wieder mit einem Startup zusammenarbeiten würden. Mit Blick auf die Branchenzugehörigkeit und die Größenklassen gibt es nur geringfügige Unterschiede. Die Zielerreichung

wird vonseiten der KMU auch in den vorangegangenen Erhebungen insgesamt positiv eingeschätzt: In der Befragung von 2018 gaben 96 % der KMU mit Kooperationserfahrungen an, in Zukunft wieder mit einem Startup zusammenarbeiten zu wollen. Bei einer Betrachtung der KMU, die bisher nicht mit Startups kooperiert haben, wird deutlich, dass ein Drittel der Unternehmen dieser Gruppe sich eine Zusammenarbeit auch in Zukunft eher nicht oder gar nicht vorstellen kann.

Abbildung 23  
**Zukünftige Zusammenarbeit mit einem Startup**



- auf jeden Fall
- eher ja
- teilweise
- eher nein/weiß nicht/keine Angabe

n=147

A vertical rope with a knot and a rocket icon. The rope is orange and grey, with a knot in the upper right. A white rocket icon is positioned below the knot, pointing upwards. The background is a blurred orange and red scene with a grid of blue and orange lines.

**5**

AUSBLICK



Das RKW Kompetenzzentrum analysiert seit 2017 das Kooperationsverhalten von KMU und Startups aus der Perspektive des Mittelstands. Die Ergebnisse zeigen: Der Anteil von Unternehmen, die mit Startups zusammenarbeiten, hat sich im beobachteten Zeitraum nur geringfügig erhöht. Etwa vier von zehn KMU pflegen Kooperationen mit Startups. Das liegt insbesondere an den Unternehmen selbst, denn nur 37 % der KMU planen eine Kontaktaufnahme mit Startups, lediglich 16 % haben im Unternehmen eine Position geschaffen, um Kooperationen mit Startups anzubahnen und zu koordinieren. Die Gründe hierfür sind vielfältig: Kooperationen müssen nicht zwangsläufig sinnvoll sein, sie sind aufwendig und bergen Risiken. Außerdem sind viele Unternehmen nur bedingt in der Lage, zeitgleich sowohl neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen als auch die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen gewinnbringend einzusetzen.

Unterstützungsangebote für mehr Kooperationen zwischen Mittelstand und Startups stoßen vor diesem Hintergrund deshalb ein Stück weit an ihre Grenzen. Den etablierten Unternehmen, die mit Startups zusammenarbeiten möchten, bietet die öffentliche und private Unterstützungslandschaft bereits eine breite Palette an Möglichkeiten für eine Anbahnung von Kooperationen. Diese haben sich insbesondere während der letzten Jahre

entwickelt, sind aber offensichtlich noch nicht ausreichend bekannt. Branchentreffen, Workshops und Netzwerkformate gibt es in vielen Regionen Deutschlands. Umgesetzt werden diese u. a. durch Einrichtungen wie Hochschulen, Ministerien, Kammern und Landesinitiativen. Hinzu kommen noch Fachmessen und regionale Hubs, die hier weitere Chancen bieten. Öffentlich zugängliche Datenbanken, die Startups, Technologien und Produkte listen, ergänzen das Angebot. Teilweise bieten auch privatwirtschaftliche Unternehmen Plattformen und Unterstützung bei der Kooperation an.

Etablierte Unternehmen können selbst viel dazu beitragen, Startups kennenzulernen und die Kooperationschancen somit erhöhen. Wichtig ist es, die bestehenden Angebote innerhalb der Unterstützungslandschaft bei der Zielgruppe noch stärker bekannt zu machen. Allerdings bleiben die Herstellung einer Passgenauigkeit und der Prozess der Zusammenarbeit häufig eine Herausforderung. Es bedarf neben der Identifikation von gemeinsamen Themen auch einer technologischen und kulturellen Nähe, die es in einem Prozess auf Augenhöhe zu erarbeiten gilt. Kompetenzen zur Gestaltung der Zusammenarbeit umfassen neben fachlicher Expertise auch soziales Geschick und Empathie. Matching-Formate sollten deshalb ergänzende Leistungen der Beratung und Begleitung anbieten.



## Literatur und Quellen

**Ahrens, Kornelia; Sala, Alessandro; Schaff, Arnd (2021):** Studie zum Technologie- und Innovationsmanagement: Methodeneinsatz, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren, KCT Schriftenreihe der FOM, No. 6, Essen.

**Baharian, Armin; Wallisch, Matthias (2017):** Mittelstand meets Startup. Potenziale der Zusammenarbeit. (<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startup-2017/>)

**Baier, Christoph (2021):** Ambidextrous Innovation und warum viele Unternehmen heute auf Startups setzen. Präsentation im Rahmen der Veranstaltung Mittelstand meets Startup des RKW Kompetenzzentrums am 8. September 2021, Eschborn.

**BDA-Digitalrat (2022):** Startups und Mittelstand: Eine erfolgreiche Wirtschaft ist auf die Zusammenarbeit der Wirtschaftsgenerationen angewiesen. ([www.futurework.online/bda-digitalrat.html?file=files/futurework/bda-digitalrat/downloads/Startups\\_und\\_Mittelstand.pdf](http://www.futurework.online/bda-digitalrat.html?file=files/futurework/bda-digitalrat/downloads/Startups_und_Mittelstand.pdf))

**Bitkom (2023a)** Co-Creation and Collaboration. Wie Startups & KMU erfolgreich zusammenarbeiten. (<https://www.bitkom.org/sites/main/files/2023-06/230606WhitpaperCo-Creation.pdf>)

**Bitkom (2023b):** 8 von 10 Startups kooperieren mit etablierten Unternehmen. ([www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/8-von-10-Startups-kooperieren-mit-etablierten-Unternehmen#](http://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/8-von-10-Startups-kooperieren-mit-etablierten-Unternehmen#))

**Büchel, Jan; Engels, Barbara (2023):** Digitalisierungsindex 2022: Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland, Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz. (<https://www.de.digital/DIGITAL/Naviga-tion/DE/Lagebild/Digitalisierungsindex/digitalisierungsindex.html>)

**Deschauer, Martin; Wallisch, Matthias; Chlosta, Simone (2021):** Mittelstand meets Startup 2021. Potenziale der Zusammenarbeit. (<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startup-2021/>)

**Dorfer, Laura; Maiser, Eric; Blume, Tim; Lenz, Bernhard; Robers, Diane (2019):** Startup-Affinität und -Strategie im Maschinen- und Anlagenbau. (<https://www.vdma.org/startup-machine-startups>)

**Engels, Barbara; Röhl, Klaus-Heiner (2023):** Innovation durch Kooperation. Wie Mittelstand und Start-ups in der Automobilbranche kooperieren. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Studie in Kooperation mit dem VDA – Verband der Automobilindustrie e.V., IW-Report, Nr. 30.

**Erdsiek, Daniel; Sack, Robin; Bertschek, Irene; Breithaupt, Patrick; Lauer, Manuel; Niebel, Thomas (2022):** Schwerpunktstudie Kooperationen mit digitalen Start-ups. Die Sicht etablierter Unternehmen. (<https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-schwerpunkt-kooperation-digitale-start-ups-2022.html>)

**Giglio, Carlo; Corvello, Vincenzo; Coniglio, Ilda Maria; Kraus, Sascha; Gast, Johanna (2023):** Cooperation between large companies and start-ups: An overview of the current state of research. In: European Management Journal, August 2023. (<https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.08.002>)

**Heuberger, Sarah (2020):** Startups und Mittelstand vertragen sich nicht? Diese Gründer beweisen das Gegenteil. ([www.businessinsider.de/gruenderszene/dgis/zusammenarbeit-startups-corporates-dgis-studie/](http://www.businessinsider.de/gruenderszene/dgis/zusammenarbeit-startups-corporates-dgis-studie/))

**IfM – Institut für Mittelstandsforschung (2023):** Mittelstand im Überblick. ([www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick](http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick))

**Kollmann, Tobias; Hirschfeld, Alexander; Gilde, Jannis; Walk, Vanusch; Pröpper, Anna (2023):** DSM – Deutscher Startup Monitor 2023. Eine neue Zeit. ([https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm\\_2023.pdf](https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2023.pdf))

**Lehnen, Jens; Lamhofer, Marc; Wagner, Nicolas; Steinhauer, Laura (2022):** Startup- und Innovationsmonitor 2022. DACH-Studie der Startup- und Innovationsprogramme. (<https://mm1.com/de/ueber-uns/aktuelle-publikationen/mm1-startup-und-innovationsmonitor-2022/>)

**Löher, Jonas; Paschke, Max; Schröder, Christian unter Mitarbeit von Kasdorf, Alina (2017):** Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups, IfM-Materialien Nr. 258, Bonn.

**Metzger, Georg (2022):** KfW-Startup-Report. Nach Corona-Knick hat sich Zahl der Start-ups 2021 wieder erholt. ([www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details\\_727872.html](http://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/News-Details_727872.html))

**Mittelstand-Digital (2021):** Start-up meets KMU. ([www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Artikel/Blog/blog-beitrag-33-start-up-meets-kmu.html](http://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Artikel/Blog/blog-beitrag-33-start-up-meets-kmu.html))

**Röhl, Klaus-Heiner; Engels, Barbara (2021):** Mehr Kooperation von Start-ups und Mittelstand als Chance für Digitalisierung und Innovation, Wirtschaftsdienst, Jg. 101, Mai 2021, Heft 5. (<https://www.wirtschaftsdienst.eu/pdf-download/jahr/2021/heft/5/beitrag/mehr-kooperation-von-start-ups-und-mittelstand-als-chance-fuer-digitalisierung-und-innovationen.html>)

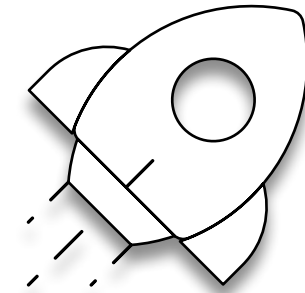
**Strommer, Michael; Geretshuber, Florian (2021):** Pilot-Projekte mit B2B High-Tech Startups für Familienunternehmen. Ceravis Ventures.

**Toroslu, Adrian; Herrmann, Andrea; Chappin, Maryse; Schemmann, Brita; Costaldi, Carolina (2023):** Open innovation in nascent ventures: Does openness influence the speed of reaching critical milestones? In: Technovation, Volume 124, June 2023. (<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102732>)

**Wallisch, Matthias; Hemeda, Anne (2018):** Mittelstand meets Startup 2018. Potenziale der Zusammenarbeit. (<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startups-2018/>)

*Letzter Zugriff aller Links: Oktober 2023*





## **Menschen. Unternehmen. Zukunft!**

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages