

---

## Start-up meets KMU: Wie können KMU und Start-ups bei der Digitalisierung voneinander profitieren?

Autoren:  
Martin Lundborg  
Katrín Marques Magalhães  
Peter Stamm

## **Impressum**

WIK Wissenschaftliches Institut für  
Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH  
Rhöndorfer Str. 68  
53604 Bad Honnef  
Deutschland  
Tel.: +49 2224 9225-0  
Fax: +49 2224 9225-63  
E-Mail: info@wik.org  
www.wik.org

### **Vertretungs- und zeichnungsberechtigte Personen**

Geschäftsführerin und Direktorin	Dr. Cara Schwarz-Schilling
Direktor	Alex Kalevi Dieke
Direktor Abteilungsleiter Netze und Kosten	Dr. Thomas Plückebaum
Direktor Abteilungsleiter Regulierung und Wettbewerb	Dr. Bernd Sörries
Leiter der Verwaltung	Karl-Hubert Strüver
Vorsitzender des Aufsichtsrates	Dr. Thomas Solbach
Handelsregister	Amtsgericht Siegburg, HRB 7225
Steuer-Nr.	222/5751/0722
Umsatzsteueridentifikations-Nr.	DE 123 383 795

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Kurzfassung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Executive Summary</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Methodik</b>	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>Chancen und Potenziale der Kooperation</b>	<b>4</b>
<b>6</b>	<b>Potenzielle Hemmnisse</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Kooperation</b>	<b>11</b>
<b>8</b>	<b>Rolle von Intermediären</b>	<b>14</b>
<b>9</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ausblicke</b>	<b>19</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>21</b>



## 1 Kurzfassung

Kooperationen zwischen KMU (kleine und mittlere Unternehmen) und Start-ups können einen wichtigen Beitrag zur digitalen Transformation der Unternehmen liefern.

KMU können Unterstützung bei der Entwicklung innovativer und digitaler Produkte und Dienstleistungen bekommen. Die Kooperationen bieten KMU Zugang zu Know-how, Digitalisierungskompetenzen und Personalressourcen und sie können durch die Kooperationen neue innovative Arbeitsweisen und Unternehmenskulturen („New Work“, „Agiles Arbeiten“) kennen lernen.

Start-ups wiederum können durch die Kooperationen Zugang zu Kunden, Vertriebsnetzwerken, Branchenwissen und Kapital bekommen. Zudem bieten die Kooperationen gute Möglichkeiten, neue Produkte und Dienstleistungen in Pilotprojekten zu entwickeln und zu erproben.

Kooperationen zwischen KMU und Start-ups sind zugleich aber mit einigen Hemmnissen und Herausforderungen verbunden. KMU und Start-ups unterscheiden sich in ihren jeweiligen Unternehmenskulturen sowie ihrem Umgang mit Risiken und Fehlern. Hinzu kommen häufig unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Ziele. KMU erwarten meist von den Start-ups ausgereifte Produkte und Dienstleistungen, während Start-ups mit ihren Produkten früh an den Markt gehen, um sie sukzessive zu verbessern und zu skalieren. Sie besitzen tendenziell keine Kapazitäten, um für jeden Kunden Anpassungen vornehmen zu können. Auf Seiten der KMU wachsen derzeit die Probleme mit mangelnden Personalressourcen, um Kooperationen zu begleiten.

Ein weiteres Kooperationshindernis besteht in der räumlichen Distanz. KMU sind häufig

in Regionen verankert, in denen Start-ups weniger vertreten sind.

Um Kooperationen erfolgreich durchzuführen, sind kulturelle Faktoren in den Unternehmen zentral. Es bedarf beispielsweise eines gemeinsamen Verständnisses der Geschäftstätigkeit, einer offenen Kommunikation auf Augenhöhe, dem Engagement und Vertrauen für den Partner und nicht zuletzt einer offenen Fehlerkultur. Förderlich für Kooperationen ist eine proaktive Führung. Hierzu gehört die Festlegung gemeinsamer Kooperationsziele und Meilensteine, die Unterstützung und das Engagement der obersten Führungsebene und nicht zuletzt die Einigung sowie die Kommunikation von klaren Zielen und Erwartungen für die Projekte.

Institutionen der Wirtschafts- und Gründungsförderung können als Intermediäre mit einer zentralen Match-Making-Plattform sowie vielfältigen Kennenlernangeboten, wie Pitches, Themenveranstaltungen, Speedating- und weiteren Formaten, die sowohl persönlich als auch digital durchgeführt werden, entscheidend unterstützen. Durch eine öffentlichkeitswirksame Vermarktung von erfolgreichen Kooperationen kann die Sensibilisierung und Attraktivität solcher Formate insbesondere bei KMU gesteigert werden.

Aktuell ist zu erwarten, dass mittelfristig mehr Kooperationen zwischen KMU und Start-ups eingegangen werden. Auf lange Sicht wird zudem die Anzahl der daraus sich entwickelnden strategischen Allianzen und Joint Ventures ansteigen.

Die Ergebnisse dieser Kurzstudie sind abgeleitet aus aktuellen Veröffentlichungen zum Thema „Kooperationen zwischen Start-ups und KMU“ sowie einem Fachdialog im August 2022 mit erfahrenen Expert:innen auf dem Gebiet Start-ups, KMU und deren Kooperationen.

## 2 Executive Summary

Cooperations between SMEs (small and medium-sized enterprises) and start-ups can make an important contribution to the digital transformation of companies.

SMEs can get support in developing innovative and digital products and services. The collaborations offer SMEs access to know-how, digitization skills and human resources. Furthermore, they can learn about new innovative working methods and corporate cultures ("new work", "agile working") through the collaborations.

Start-ups, in turn, can gain access to customers, sales networks, industry knowledge and capital through collaborations. In addition, the collaborations offer good opportunities to develop and test new products and services in pilot projects.

At the same time, however, collaborations between SMEs and start-ups are associated with several obstacles and challenges. SMEs and startups differ in their respective corporate cultures and how they deal with risks and mistakes. In addition, there are often different expectations concerning goals. SMEs usually expect mature products and services from startups, while startups go to market early with their products to successively improve and scale them. They tend not to have the capacity to make adjustments for each customer. On the SME side, there are currently growing problems with a lack of human resources to support collaborations.

Another obstacle to cooperation is geographical distance. SMEs are often anchored in regions where startups are less represented.

Cultural factors in the companies are central to the successful implementation of collaborations. For example, a shared understanding of business activities, open communication at eye level, commitment and trust for the partner and, last but not least, an open error culture is required. Strong leadership is conducive to cooperation. This includes the definition of common cooperation goals and milestones, the support and commitment of top management and finally, the agreement and communication of clear goals and expectations for the projects.

Business and start-up support institutions can provide crucial support as intermediaries with a central match-making platform as well as a wide range of opportunities to get to know each other, such as pitches, themed events, speed dating and other forms that are conducted both in person and digitally. By marketing successful collaborations to the public, the awareness and attractiveness of such formats can be increased, especially among SMEs.

Currently, it can be expected that more collaborations between SMEs and startups will be entered into in the medium term. In the long term, the number of strategic alliances and joint ventures that develop from this will also increase.

The results of this brief study are derived from current publications on the topic of collaborations between startups and SMEs as well as from a workshop with experienced experts in the field of startups, SMEs and their collaborations in August 2022.

### 3 Einleitung

Am Markt etablierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen im Zuge der digitalen Transformation sowie dem wachsenden Fachkräftemangel unter hohem Veränderungsdruck. Viele ihrer etablierten Prozesse sind zu modernisieren und für Mitarbeitende attraktiv zu gestalten. Selbst langjährig erfolgreiche Geschäftsmodelle von KMU werden von digitalen Plattformen herausgefordert. Vor diesem Hintergrund erscheint ein Austausch mit Start-ups, also vor wenigen Jahren gegründeten und ebenfalls (noch) kleine und mittlere Unternehmen sinnvoll, um von deren Veränderungsdynamik zu profitieren. Umgekehrt verfügen etablierte KMU über Markterfahrung und Zugänge zu Netzwerken, die für Start-ups attraktiv sind.

In dieser Kurzstudie soll beleuchtet werden, welche Anreize für eine Zusammenarbeit von etablierten KMU und Start-ups existieren, welche Chancen darin liegen, welche Hindernisse hierbei zu überwinden sind, wodurch diese Unternehmenskooperationen begünstigt werden und welche Institutionen hierbei unterstützen können.

Die in dieser Studie genutzte Definition von etablierten KMU entspricht der Definition des IfM-Bonn, welche Unternehmen als etablierte KMU klassifiziert, wenn diese höchstens bis zu 500 Beschäftigte und einen maximalen Jahresumsatz von 50 Mio. Euro<sup>1</sup> vorweisen sowie seit mindestens fünf Jahren bestehen. Als Start-ups werden zur Abgrenzung hingegen Unternehmen betrachtet, die während der letzten fünf Jahre gegründet wurden, ein hohes Marktwachstum anstreben sowie innovative digitale Technologien einsetzen und/oder ein digitales Geschäftsmodell nutzen.

### 4 Methodik

Die Durchführung dieser Kurzstudie kombiniert Desk Research verfügbarer Studien mit den Erfahrungen verschiedener Expert:innen aus der täglichen Arbeit entlang der Schnittstelle von KMU und Start-ups.

Im ersten Schritt wurden einschlägige, aktuelle wissenschaftliche Studien und Fachveröffentlichungen zum Themengebiet ausgewertet, mit dem Ziel, zentrale Thesen zur Kooperation zwischen KMU und Start-ups zu identifizieren und zusammenzufassen.

Diese Ergebnisse wurden in einem virtuellen Fachdialog-Workshop am 01.08.2022 präsentiert und mit den Teilnehmenden diskutiert. Teilgenommen haben Multiplikatoren aus einschlägigen Institutionen wie Digital Hubs (de:hubs) und Verbänden.<sup>2</sup> Diese brachten ihre einschlägigen Erfahrungen und Expertisen sowohl über Kurzpräsentationen als auch in der Diskussion zu den vorgestellten Thesen ein.

Diese Kurzstudie dokumentiert nun die kombinierten Erkenntnisse aus Literaturlauswertung und Fachdialog.

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn>, abgerufen am 2.8.2022.

<sup>2</sup> Wir bedanken uns insbesondere bei Daniel Breitingner (Bitkom e.V.), Martin Deschauer (RKW Kompetenzzentrum), Michèle Tille (SpinLab Leipzig), Sebastian Brück (InsurLab Köln), Nicolai Droll (Cyberforum Karlsruhe), Stefan Kohl (5-HAT Digital Hub Mannheim), Oliver E. Henschen (Digital Hub MünsterLAND) für ihre Beiträge beim Fachdialog.

## 5 Chancen und Potenziale der Kooperation

Die Zusammenarbeit zwischen KMU und Start-ups bietet eine Vielzahl an Chancen sowohl für KMU als auch für Start-ups. Durch eine effektive Zusammenarbeit etablierter Unternehmen und technologieorientierter Neugründungen lassen sich die Wettbewerbsfähigkeit von Start-ups und KMU steigern.<sup>3</sup>

Es zeigt sich, dass die Chancen und Potenziale der Kooperation sich je nach Perspektive unterschiedlich für Start-ups und KMU darstellen. Start-ups sehen Chancen insbesondere im Vertrieb, bei der Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie für die Finanzierung. Laut einer Bitkom-Befragung von Tech-Start-ups haben diese

vor allem durch die Kooperation mit traditionellen Unternehmen neue Kunden gewinnen und ihre Produkte verbessern können (siehe Abbildung 1).<sup>4</sup>

Ein weiterer Vorteil für Start-ups ist die Möglichkeit die Produkte und Dienstleistungen im Rahmen von Pilotprojekten zu testen.<sup>5</sup> Chancen bestehen für Start-ups auch hinsichtlich der Finanzierung und Kapitalbeschaffung.<sup>6</sup>

Neben diesen konkreten unmittelbaren Effekten konnte auch ein positiver Effekt auf die Kompetenzentwicklung identifiziert werden. Die Potenziale eines **Wissens- und Know-how-Transfers** zwischen den Kooperationspartnern ergeben sich laut Engels und Röhl aus unterschiedlichen Kompetenzprofilen der KMU und Start-ups.<sup>7</sup>

Abbildung 1: Positive Erfahrungen aus Kooperationen



Quelle: Breitinger et al. (2021)

<sup>3</sup> Vgl. Deschauer et al. (2021).

<sup>4</sup> Vgl. Breitinger et al. (2021).

<sup>5</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 20.

<sup>6</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2021), S.6 sowie Breitinger et al. (2021).

<sup>7</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2021).



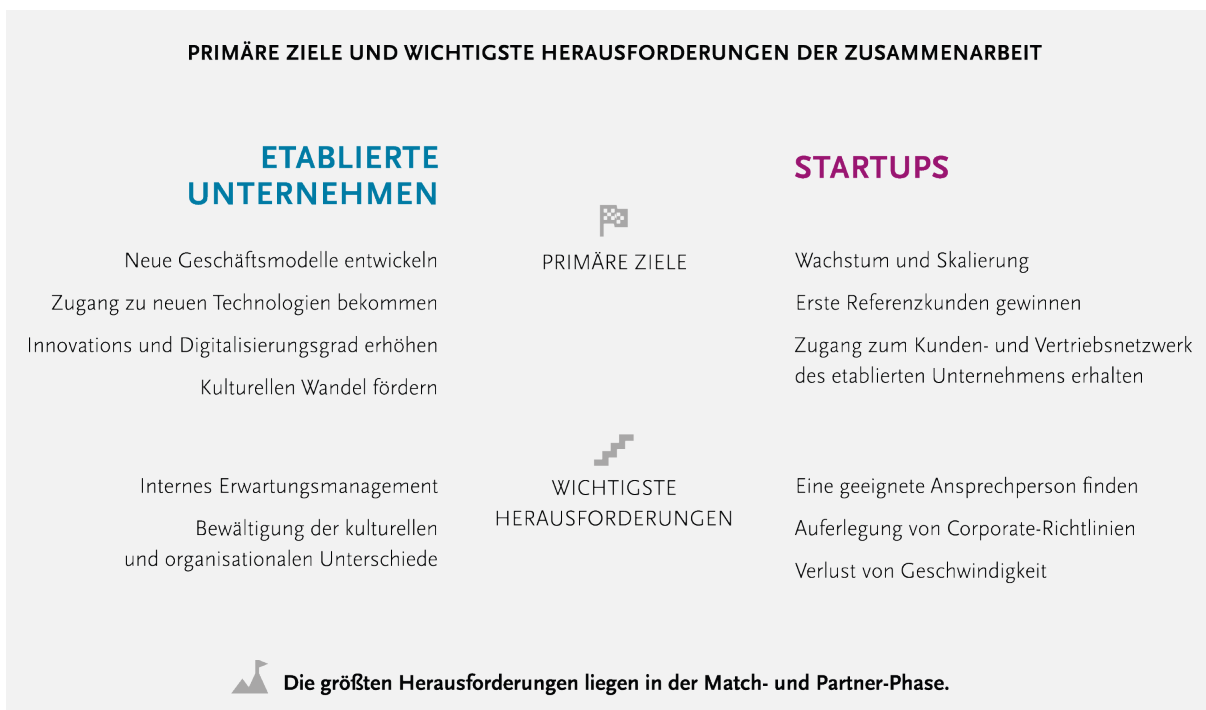
Den Start-ups eröffnet die Kooperation einen **Zugang zum Wissen und zu den Netzwerken** der KMU. Laut RKW (2021) können Start-ups insbesondere von den spezifischen Markt- und Branchenkenntnissen, Managererfahrungen und Planungskompetenzen der KMU profitieren.<sup>8</sup>

Das Know-how fließt aber auch in die andere Richtung. Start-ups können den KMU häufig Digitalisierungs-Know-how über den Zugang und die Nutzung digitaler Plattformen vermitteln.<sup>9</sup> KMU erhoffen sich zudem häufig nicht nur Zugang zu Wissen, sondern auch zu **Fachkräften** und zusätzlichen Ressourcen. Kooperationen mit Start-ups können den Mangel an qualifiziertem Personal nur teilweise kompensieren.<sup>10</sup> Die Zusammen-

arbeit mit den Mitarbeitenden der Start-ups könne laut der Studie des RKW-Kompetenzzentrums den KMU dennoch „einen frischen Wind“ und neue, entrepreneurische Inspiration bringen, so dass deren Mitarbeitende zur Weiterqualifikation motiviert werden.<sup>11</sup>

Laut Röhr und Engels haben KMU geringere Kapazitäten zur eigenständigen Entwicklung von Digitalkompetenzen als Großunternehmen. KMU erhoffen sich von der Zusammenarbeit laut Befragungen **Impulse und Unterstützung** für mehr Innovation und daraus resultierend einen **gesteigerten Umsatz**.<sup>12</sup> Insgesamt können so KMU Unterstützung bei der Entwicklung von neuen Technologien und Geschäftsmodellen erhalten.<sup>13</sup>

Abbildung 2: Anreize für die Kooperation



Quelle: Wrobel et al. (2017)

<sup>8</sup> Vgl. Deschauer et al. (2021), siehe auch Wrobel et al. (2017).

<sup>9</sup> Vgl. Engels, B. und Röhl, KH. (2021), S. 5f. sowie Breitinger et al. (2021).

<sup>10</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2021).

<sup>11</sup> Vgl. Deschauer et al. (2021).

<sup>12</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2021), S. 6 sowie Breitinger et al. (2021).

<sup>13</sup> Vgl. Deschauer et al. (2021) sowie Begleitforschung Mittelstand-Digital (2022).

Eine **beschleunigte Produktentwicklung** ist eine weitere Chance für KMU bei der Zusammenarbeit mit Start-ups. Start-ups können Ideen grundsätzlich leichter am Markt testen, während KMU mit laufendem Geschäft und etablierten Kundenbeziehungen vorsichtiger agieren müssen.<sup>14</sup> Insbesondere in noch bestehenden Entwicklungsphasen kann das Start-up die Bedürfnisse und Wünsche des KMU mit in seine Innovation einbeziehen.<sup>15</sup>

Zur Frage wie die Kooperationen angegangen und umgesetzt werden, zeigt sich, dass mit einem Drittel die meisten Kooperationen **projektbezogen** sind. Viele Kooperationen (ein Viertel) bestehen in Form von Zulieferer-Kunden-Beziehungen. Interessant ist aber auch, dass 29 Prozent der Kooperationen deutlich tiefer gehen und die Gestalt einer (begrenzten) Unternehmensbeteiligung annehmen (siehe Abbildung 3).<sup>16</sup>

### Ergebnisse des Fachdialog-Workshops

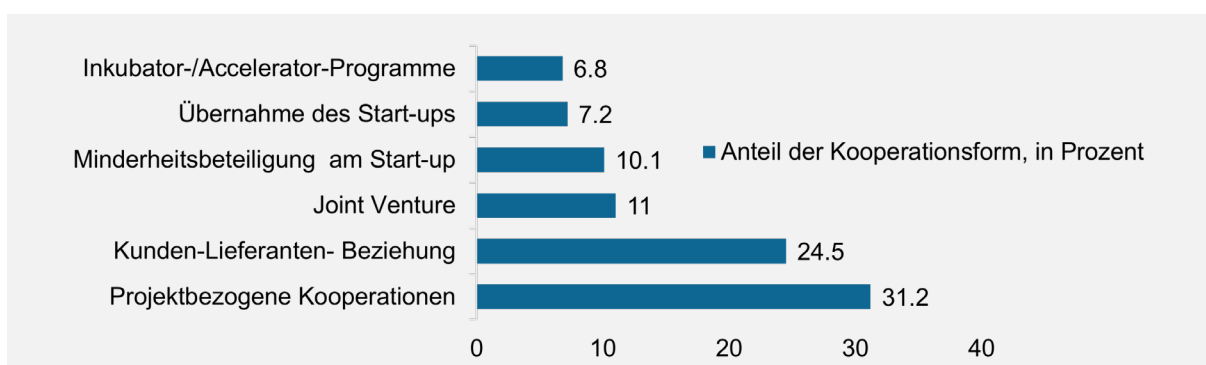
Diese Chancen und Potenziale wurden im Rahmen des oben beschriebenen Fachdialogs diskutiert. Als sehr wichtig erachteten die Teilnehmenden den Aspekt des Wissens- und Know-how-Austauschs zwischen

KMU und Start-ups. Beide Seiten bringen ihr Domänenwissen (inklusive technisches und fachliches Know-how) in die Kooperationen ein. Häufig ist Digitalisierungswissen ein wichtiges Kompetenzfeld für den Wissenstransfer. Ein Indikator, an dem der Austausch nach Einschätzung der Expert:innen gut funktioniert, ist das Erreichen einer gesteigerten Effizienz in der Produktion für das KMU, wodurch ein konkreter positiver Output der Zusammenarbeit erkennbar werden kann.

Wie in der oben zitierten Literatur wurde auch im Fachaustausch ein großes Potenzial hinsichtlich der Behebung des Fachkräftemangels gesehen, indem KMU einerseits Zugang zu motivierten Talenten bei den Start-ups bekommen. Andererseits bestätigten die Expert:innen die Beobachtung, dass KMU mit der Kooperation am „bereichernden Mindset“ der Start-ups partizipieren können. KMU lernen mit den Kooperationen innovative Organisations- und Arbeitskulturen kennen.

Eine weitere gewichtige Chance, die im Fachaustausch bestätigt wurde, ist die Möglichkeit der Vernetzung sowie des Zugangs zu Netzwerken, inklusive der Kundennetzwerke von KMU.

Abbildung 3: Kooperationsformen



Quelle: Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019)

<sup>14</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl. (2021).

<sup>15</sup> Vgl. Dörries et al. (2022), S. 23.

<sup>16</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019).

Zusammenfassung zu den Chancen der Kooperationen

Es bestehen erhebliche Potenziale und viele Gründe für die Zusammenarbeit zwischen Start-ups und KMU. Schwerpunkte der Potenziale liegen in der Organisation und Führung, im Wissensbereich und in der Kombination der jeweils unterschiedlichen Ressourcen auf beiden Seiten.

Start-ups erhalten mit den Kooperationen Zugang zu Kapital, Erprobungsmöglichkeiten in der Produkt-/ Dienstleistungsentwicklung, potenziellen Kunden sowie technisches und fachliches Wissen.

KMU erhalten in erster Linie Zugang zu Wissen – häufig im Bereich Digitalisierung und neue Technologien sowie Geschäftsmodelle, Mitarbeitendenressourcen und Fachkräfte und nicht zuletzt neue innovative Impulse.

Abbildung 4 fasst in jeweils drei Punkten zusammen, welche zentralen Anreize bei KMU und Start-ups für eine Kooperation vorliegen.

**6 Potenzielle Hemmnisse**

Den Chancen und Potenzialen der Kooperationen stehen jedoch auch Hemmnisse gegenüber, die diese erschweren, verzögern oder sogar verhindern können. Hierzu gehören räumliche Distanz, kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Organisationsformen und Prozesse sowie divergierende Erwartungen an die Zusammenarbeit.

**Räumliche Distanz:** Damit Kooperationsmöglichkeiten überhaupt entstehen können müssen Start-ups und KMU einander kennenlernen. Erschwert wird dies durch die bestehenden räumlichen Distanzen. Start-ups sind grundsätzlich eher in den Regionen Berlin (17,7 %), Rhein-Ruhr (12,8 %), München (6,5 %), Stuttgart-Karlsruhe (6,1 %) und Hamburg (5,8 %) anzutreffen. Dagegen ist der industrielle Mittelstand über ganz Deutschland verteilt. In der größten Start-up-Agglomeration Berlin ist der industrielle Mittelstand sogar unterrepräsentiert (siehe Abbildung 5).<sup>17</sup>

Abbildung 4: Anreize für KMU und Start-ups

**Anreize für KMU**

-  Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsmodelle
-  Erhöhung des Digitalisierungsgrads und der Innovationsgeschwindigkeit
-  Verbesserung der Markt- und Wettbewerbssituation

**Anreize für Start-ups**

-  Zugang zu Kunden- und Vertriebsnetzwerken
-  Umsetzung von Pilotprojekten („proof of concept“)
-  Kapitalzugang für eine Expansion

Quelle: eigene Darstellung

<sup>17</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2021) nach Kollmann et al. (2020), S. 5 sowie Deschauer et al. (2021).

Nachdem KMU und Start-ups einander kennengelernt haben, stehen häufig unterschiedliche **Kulturen, Denkweisen und Perspektiven** einer Kooperation im Weg.<sup>18</sup> Ein Grund für die divergierenden Perspektiven liegt im unterschiedlichen Alter der agierenden Personen bzw. Entscheidungsträger:innen. 52 Prozent der Entscheidungsträger bei KMU sind über 50 Jahre alt und ein Fünftel sogar über 60 Jahre.<sup>19</sup> Das Durchschnittsalter von Start-up Gründer:innen beläuft sich dagegen auf 35 Jahre.<sup>20</sup>

Die Akteure haben in vielen Fällen auch unterschiedliche **zeitliche Perspektiven**.

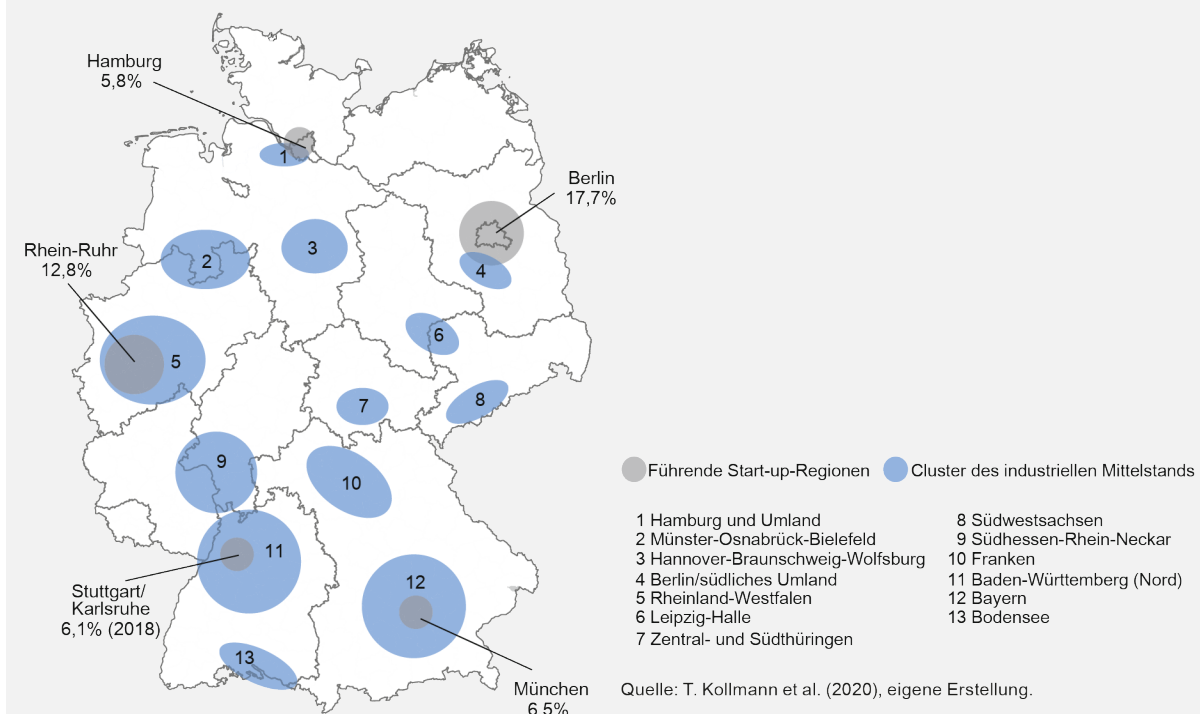
Während KMU nach Kontinuität streben, müssen die Gründer:innen innerhalb einer überschaubaren Zeit ihre Existenz sichern und kalkulieren auch die Möglichkeit eines Scheiterns ihres Start-ups als Eventualität mit ein. Mit schlanken Strukturen und flachen Hierarchien wird das Geschäft der Start-ups bei einem Nicht-Erfolg schnellstmöglich liquidiert und eine neue Innovation angegangen.<sup>21</sup> Im Jahr 2018 lag in Deutschland der Anteil an seriellen Gründer:innen (Gründer:innen welche nach einem Scheitern, die nächste Idee verfolgen) an allen Gründer:innen bei 48 Prozent.<sup>22</sup>

Abbildung 5: Räumliche Schwerpunkte von Start-ups und KMU

Abbildung 2

#### Räumlicher Schwerpunkt von Start-ups und industriellem Mittelstand

Anteile der fünf führenden Gründerzentren an erfassten Gründungen 2020 in % und Cluster industrieller KMU



Quelle: Kollmann et al. (2020); Engels, B., Röhl, KH. (2021)

<sup>18</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017).

<sup>19</sup> Vgl. KfW Research (2015).

<sup>20</sup> Vgl. Kollmann et al. (2018), S. 33.

<sup>21</sup> Vgl. Engels, B., Röhl, KH. (2019), S. 134 sowie OECD (2013), S. 7.

<sup>22</sup> Vgl. Kollmann et al. (2018), S. 38.

Unterschiede bestehen ebenso im **Investitionsverhalten**: Während KMU eher inkrementelle Innovationen bevorzugen, arbeiten Start-ups laut Christian Stresing vom Start-up-Verband an „Disruption durch neue Technologien oder Geschäftsmodellen“<sup>23</sup>.

Innovation zeichnet sich bei KMU vor allem durch Verbesserung der bestehenden Produkte und Prozesse aus. KMU legen einen starken Fokus auf Kundenwünsche und sie gehen oft Kooperationen mit den Kunden ein (2011-2018 waren es knapp drei Viertel der Unternehmen).<sup>24</sup> KfW-Research hat im Jahre 2019 drei Gruppen an **Innovationsverhalten** identifiziert:

- „relativ innovationsschwache Unternehmen, die Produkt- und Prozessverbesserungen eng an ihrem branchenspezifischen Anwendungswissen orientieren (20 Prozent),
- Unternehmen mit eigener Forschung, die wissensbasiert innovieren (37,5 Prozent), und
- als größte Gruppe mit über 42 Prozent Unternehmen, die Innovationen eng an ihrem Absatzmarkt ausrichten, also mit ihren Kunden kooperieren.“<sup>25</sup>

Mit dem unterschiedlichen Investitionsverhalten und zeitlichen Perspektiven geht auch eine unterschiedliche Intensität der Projekte bei KMU und Start-ups einher. Insbesondere von Seiten der Start-ups wird bemängelt, dass bei etablierten Unternehmen das **Engagement** geringer ausfällt.<sup>26</sup> Grund für die geringere Intensität bei KMU dürfte sein, dass diese die Kooperationsprojekte mit Start-ups

zusätzlich zu dem etablierten Tagesgeschäft durchführen.<sup>27</sup> Mit diesen unterschiedlichen Geschwindigkeiten besteht die Gefahr, dass die Vorteile der Kooperation für Start-ups gemindert werden.<sup>28</sup>

Ein weiteres Hemmnis ergibt sich aus unterschiedlichen **Erwartungen** der Kooperationspartner an die Zusammenarbeit. KMU erwarten häufig ein fertiges Produkt oder Dienstleistung von den Start-ups, während die Start-ups die Produkte häufig frühzeitig auf den Markt bringen, um die Kundenakzeptanz zu testen und „auf dem Weg“ weiterentwickeln.<sup>29</sup>

Einige Start-ups haben zudem über das Problem berichtet, dass KMU ihnen nicht auf „Augenhöhe begegnen“.<sup>30</sup> In Studien wird erwähnt, dass KMU eine „gewisse **Arroganz**“ gegenüber Start-ups zeigen.<sup>31</sup>

#### Ergebnisse des Fachdialog-Workshops

Beim Fachdialog am 01.08.2022 wurden vor allem die kulturellen Hemmnisse, die unterschiedlichen Erwartungen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis und mangelnde Ressourcen diskutiert.

Zu den kulturellen Hemmnissen wurde festgestellt, dass KMU ein fehlendes Vertrauen in Start-ups als „ernst zu nehmende Akteure“ haben. Problematisch seien zudem häufig die unterschiedlichen Fehlerkulturen. Während Start-ups Fehler als Teil des Prozesses betrachten, nähmen KMU eine deutlich kritischere Haltung in Bezug zu Fehler ein. Sie messen auch den Risiken viel mehr Bedeutung zu als Start-ups es tun. KMU streben

<sup>23</sup> Engels, B. und KH. Röhl (2019) S. 23.

<sup>24</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019), S. 23.

<sup>25</sup> KfW Research (2019).

<sup>26</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017).

<sup>27</sup> Vgl. Handelsblatt Artikel (2022).

<sup>28</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017) sowie Breitinger et al. (2021).

<sup>29</sup> Vgl. Handelsblatt Artikel (2022).

<sup>30</sup> Vgl. Handelsblatt Artikel (2022).

<sup>31</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019), S. 20 sowie Breitinger et al. (2021).

nach Perfektionismus bei der Produktentwicklung, während Start-ups bereits mit einem „Minimum Viable Product (MVP)“ an den Markt gingen.

Zu den unterschiedlichen Kulturen bezüglich des Umgangs mit Risiken und Fehlern kommt erschwerend eine unterschiedliche Feedback-Kultur hinzu. Start-ups legen meist großen Wert auf eine offene Feedback-Kultur als wichtigen Bestandteil im Entwicklungsprozess.

Die Expert:innen bestätigten die Diskrepanz von inkrementellen Innovationen bei KMU und disruptiven bei Start-ups. Die Kooperationspartner haben häufig unterschiedliche Ziele und Strategien. Beispielsweise möchten KMU Umsätze generieren bzw. steigern, während Start-ups sich eher in einer Orientierungsphase bezüglich des Geschäftsmodells befinden.

Entsprechend ist die Erwartungshaltung an die Kooperationen divergierend. Wie aus der Literatur bekannt, erwarten KMU fertige Produkte und Dienstleistungen von den Start-ups. Zusätzlich verlangen KMU, dass Start-ups ihre Produkte und Dienstleistungen an die Wünsche der KMU in den Projekten anpassen. Das ist für Start-ups insbesondere problematisch, da sie ihre Produkte bzw. Dienstleistungen skalieren möchten und keine Kapazitäten für kundenspezifische Anpassungen einsetzen können. Viele Produkte bzw. Dienstleistungen der Start-ups würden nicht profitabel, wenn sie nicht als standardisierte Angebote verkauft werden könnten.

Ein weiteres diskutiertes Hemmnis betrifft die Kosten und die mit den Projekten verbundenen Risiken. Viele KMU äußern Bedenken wegen unklarer Kosten-Nutzen-Verhältnisse, zu hohen Risiken und einem unsicheren Erfolg. Zwar gehen die Workshop-Teilnehmenden davon aus, dass vielfach sowohl

von KMU als auch von Start-ups Interesse besteht, jedoch mehr Wissen über Angebot und Nachfrage als Grundlage für erfolgreiche Kooperationen aufgebaut werden muss.

Für KMU, die Kooperationen eingehen möchten, kommt noch ein Ressourcenproblem hinzu. Viele KMU leiden laut den Teilnehmenden unter dem Fachkräftemangel und/oder haben eine „dünne Personaldecke“. Zudem fehlt erforderliches Wissen, insbesondere im Bereich der Digitalisierung, um die Potenziale zu ermitteln und die Kooperationsprojekte umzusetzen.

Neben diesen Hemmnissen wurde festgestellt, dass nicht jedes KMU bereit für Kooperationen ist. Das kann zum Beispiel darin liegen, dass ein Generationenwechsel in der Geschäftsführung kurz bevorsteht und keine langfristigen und unsicheren Projekte mehr initiiert werden.

#### Zusammenfassung zu den Hemmnissen der Kooperationen

Die Literaturrecherche und der Fachdialog zeigen, dass durchaus gewichtige Hemmnisse bestehen, die mitunter Kooperationen zwischen KMU und Start-ups verhindern können. Einige Hemmnisse sind strukturell bedingt, wie zum Beispiel die geographische Distanz oder mangelnde Ressourcen bei den KMU. Nicht zu vernachlässigen sind auch die unterschiedlichen Zielstellungen bei KMU und Start-ups. Die disruptive Herangehensweise an Innovationen durch Start-ups, das Entwicklungsziel standardisierter Produkte und Dienstleistungen, die leicht zu skalieren sind sowie der grundsätzlich kurzfristige Planungshorizont vieler Start-ups führen dazu, dass Kooperationen für ein Großteil der KMU nicht attraktiv erscheinen.

KMU, die bereit sind, Kooperationen einzugehen, müssen lernen mit kulturellen und kommunikativen Unterschieden umzugehen.

Zu diesen zählen unterschiedliche Risikoaversionen, unterschiedliche zeitliche Perspektiven sowie eine offene Fehler- und Feedback-Kultur bei den Start-ups während bei KMU eher Perfektionismus angestrebt wird. Grundsätzlich ist das Wissen um sowie die Akzeptanz für diese kulturellen Unterschiede förderlich für den Erfolg von Kooperationen.

KMU müssen schließlich die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stellen. Durch diese Investition in die Kooperationen kann fehlendes Wissen beschafft sowie dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. Insofern können Kooperationen mit Start-ups für KMU lohnende Investitionsprojekte in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens darstellen.

## 7 Erfolgsfaktoren der Kooperation

Bisher wurden die grundsätzlichen Chancen und Hemmnisse für Kooperationen von Start-ups und KMU dargestellt. Welche Faktoren sind jedoch entscheidend, um diese Kooperation zum nachhaltigen Erfolg zu führen?

Wenn Unternehmen sich für eine Kooperation entscheiden, folgt nach einer Matching- die sogenannte Partner-Phase.<sup>32</sup> Damit Kooperationen in diesem mittel- bis langfristigen Prozess gelingen, sind Erfolgsfaktoren entscheidend, die sich grob in die folgenden fünf Kategorien aufteilen lassen:

- Zwischenmenschliche Ebene
- Gegenseitiges Verständnis
- Dedizierte Ansprechperson
- Effiziente Ressourcennutzung
- Erwartungsmanagement

Die **zwischenmenschliche Ebene** wird in der Literatur als zentraler Erfolgsfaktor gewertet.<sup>33</sup> Hierbei wird insbesondere eine **transparente und offene Kommunikation** thematisiert. Auf der einen Seite haben Start-ups so die Möglichkeit, Prozesse und Organisationsstrukturen des KMU zu verinnerlichen damit sie sich daran anpassen können. Auf der anderen Seite ist es förderlich, wenn Start-ups transparent mit Informationen umgehen und kein Wissen zurückgehalten wird.<sup>34</sup> Das verhindert interne Komplikationen und fördert den Erfolg einer Kooperation. Dieser ehrliche Austausch schafft Vertrauen.

Nachdem sich beide Parteien für eine Partnerschaft ausgesprochen haben, ist es wichtig, diese **Verbindlichkeit** auch zu signalisieren. Dies kann in verschiedenen Formen (Zeit, Geld, etc.) geschehen. So wird dem Projekt eine Existenzberechtigung gegeben und es wird eine erste gemeinsame Basis geschaffen.<sup>35</sup>

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, dass KMU und Start-up **auf Augenhöhe kooperieren**. Sollte ein Start-up das Gefühl haben, als Partner eine untergeordnete Rolle in dem Projekt zu besitzen, ist dies ein Dämpfer für den Einsatz und die erforderliche Verbindlichkeit. Gegenseitiges **Verständnis und Geduld** verhilft der Partnerschaft zum Erfolg, denn somit werden die Unterschiede wahrgenommen und Konflikte sinnvoll gemeinsam angegangen.

In diesem Zuge ist ein **professionelles Erwartungsmanagement** elementar.<sup>36</sup> Bei erfolgreichen Kooperationen haben KMU und Start-ups praktisch immer auch eine gemeinsame Zielrichtung definiert und sie tauschen sich in regelmäßigen Abständen über ihre

<sup>32</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017).

<sup>33</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 55 sowie Bühring-Uhle, M. et al. (2022), S. 216.

<sup>34</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 55.

<sup>35</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 56.

<sup>36</sup> Vgl. Brunner, J. (2022), S. 52.

Erwartungen aus Entscheidungen und Prozesse werden beschleunigt und insbesondere werden Herausforderungen mit einer **offenen Fehlerkultur** schneller überwunden.<sup>37</sup>

Kooperationen zwischen einem kleinen oder mittleren Unternehmen und einem Start-up sind sehr individuell und können sich im Laufe der Zeit verändern. Es ist daher wichtig, dass jede Partei sich die **Win-Win-Strategie** vor Augen hält und gemeinsame Ziele gegebenenfalls angepasst werden. Wie diese Ziele gemessen werden, sollte bereits in der Kennenlern-Phase geklärt werden. Die passenden Kennzahlen für die Kooperation zu finden, erhöht die Chancen einer erfolgreichen Partnerschaft.<sup>38</sup>

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist eine **effiziente Ressourcennutzung**. Hier kann es hilfreich sein, die Einstiegshürde zunächst gering zu halten, indem anfänglich keine langfristige Verpflichtung eingegangen wird. Etablierte Unternehmen senken so ihr Risiko, indem sie weniger finanzielle Mittel binden bzw. das erste Projekt zeitlich begrenzt ist, während Start-ups keine oder wenige langfristige Verpflichtungen haben.<sup>39</sup>

Eine geeignete Methode sind sogenannte **Test- oder Pilotprojekte**. Dies sind zeitlich begrenzte Projekte mit dem Ziel, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung zu erschließen. Meilensteine und Erfolgsfaktoren sind in der Regel klar definiert und es können schnelle Ergebnisse geliefert werden. Im Rahmen eines Pilotprojekts kann festgestellt werden, ob ausreichende Potenziale für eine langfristige Kooperation zwischen den Parteien bestehen. Hinzu kommt, dass in dieser

Zeit noch Modifizierungen einfacher vorgenommen werden können, um für größere, zukünftige Projekte die Fehlerquote zu minimieren.<sup>40</sup>

Das Alter des Start-ups ist meist ein Indikator für dessen Reifegrad. Frisch gegründete Start-ups sind tendenziell auf der Suche nach Testkunden für ein Pilotprojekt. Start-ups haben in dieser Phase eine höhere Bereitschaft sich an die Gegebenheiten des Kooperationspartners anzupassen. Demgegenüber haben reifere Start-ups meist absatzfertige Produkte oder Dienstleistungen, welche auch an Kunden der KMU bzw. Endkunden weitergegeben werden können.<sup>41</sup>

Ist ein etabliertes Unternehmen mit einem Start-up bereits in einer längerfristigen Planung, werden mehr Ressourcen benötigt. Start-ups, die sich schon länger auf dem Markt befinden, sind in der Regel für KMU attraktiver, da bei Ihnen die Unsicherheit geringer ist.<sup>42</sup>

Als weiterer Erfolgsfaktor hat sich eine **kompetente Ansprechperson**, vor allem seitens der KMU herauskristallisiert. Diese sollte als Brückenbauer:in zwischen beiden Akteuren die eigenen Prozesse und Funktionen kennen, aber auch mit Start-ups vertraut sein oder ihnen offen gegenüberstehen.<sup>43</sup> Mohr und Mur unterteilen Ansprechpersonen weitergehend in drei Bereiche: Trainer:innen, Türöffner:innen und Umsetzer:innen. Trainer:innen übermitteln Fachwissen an das Team, welches sich aktiv an der Kooperation beteiligt. Die Türöffner:innen sorgen dafür, dass alle Mitarbeitende der Unternehmen hinter der Kooperation stehen und überzeugt relevante Entscheidungsträger:innen sowie

---

<sup>37</sup> Vgl. Von Frankenberg, A. (2022) S. 45.

<sup>38</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017).

<sup>39</sup> Vgl. Giebeler (2022).

<sup>40</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017).

<sup>41</sup> Vgl. Ebel, F. et. al. (2022), S. 266.

<sup>42</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 63.

<sup>43</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 61.



potenziell Mitwirkende. Die Umsetzer:innen kommen aus den jeweiligen Fachabteilungen und betreuen das Projekt.<sup>44</sup> Die Ansprechpersonen beider Parteien sind das Bindeglied der Kooperation und sollten daher sachlich und terminlich kompetent sein. So können agil und auf kurzem Wege Entscheidungen getroffen werden. Voraussetzung ist hier, dass die Position der Ansprechperson im etablierten Unternehmen diese Funktionen auch zulässt.<sup>45</sup>

Das **Engagement des Top-Managements** beeinflusst, ob eine Kooperation langfristig erfolgreich ist. So hilft es, wenn diese bereits in der Anfangsphase miteingebunden werden, da sich die Wahrscheinlichkeit einer Partnerschaft erhöht, wenn Entscheider:innen integriert werden oder das Projekt sogar vorantreiben.<sup>46</sup> Längerfristig betrachtet, sollten alle Hierarchieebenen integriert werden und im Zusammenspiel die Kooperation unterstützen. Hier ist es wichtig, dass Start-ups

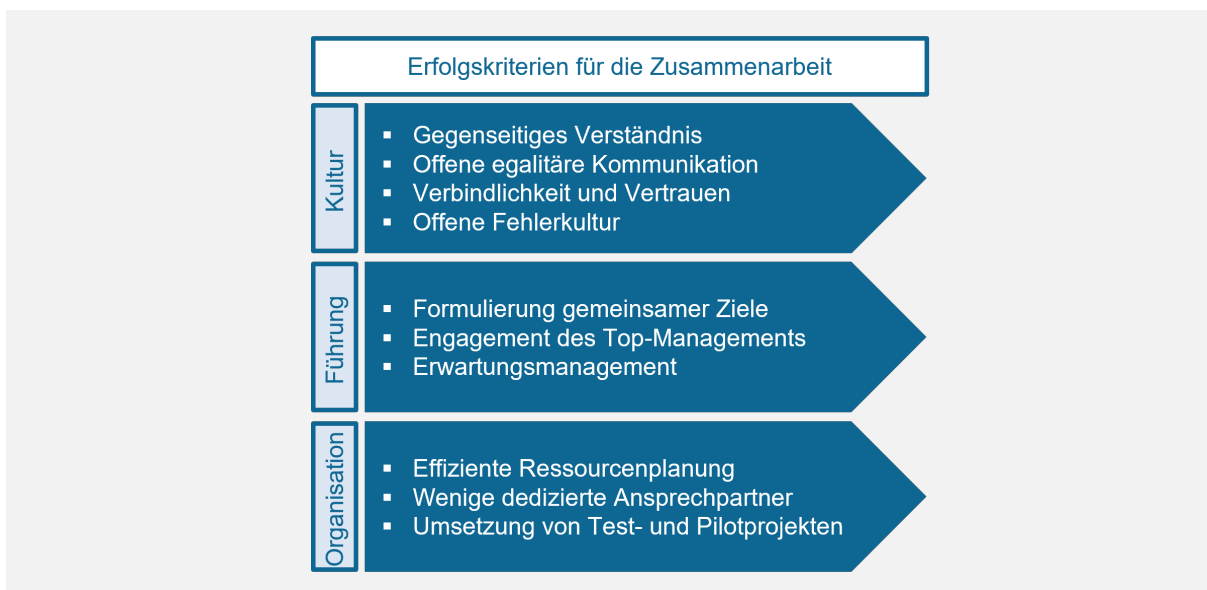
ihre Ansprache an verschiedene Organisationsebenen (Geschäftsführung, Management, Mitarbeitende) anpassen müssen und die Unterstützung „gelebt und kommuniziert“ wird.<sup>47</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der persönliche Kontakt zwischen KMU und Start-up für den Kooperationserfolg wesentlich ist. Eine offene, transparente und ehrliche Kommunikation schafft Rahmenbedingungen, in denen eine gemeinsame Basis geschaffen werden kann und Erwartungen auch im Zeitverlauf nicht divergieren. Geringe Einstieghürden wie Pilotprojekte sind die Grundlage für langfristige Zielsetzungen.

Ergebnisse des Fachdialog-Workshops

Im Zuge des Workshops diskutierten die Expert:innen, welche Erfolgsfaktoren essenziell für eine Kooperation zwischen KMU und Start-up sind. Für die Umsetzung von

Abbildung 6: Kritische Erfolgsfaktoren



Quelle: eigene Darstellung

<sup>44</sup> Vgl. Mohr, C. und S. Mur (2022), S. 151.  
<sup>45</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 86.  
<sup>46</sup> Vgl. Wrobel et al (2017), S. 56 sowie Hipp, T. et al. (2022) S. 142 f.  
<sup>47</sup> Vgl. Mohr, C. und S. Mur (2022), S. 152.

Initialprojekten wurde erwähnt, dass gemeinsame Strategien und Ziele festgelegt und beachtet werden müssen. Der Zweck und die Erwartungen beider Parteien sollten klar kommuniziert werden. Die Differenz der zeitlichen Komponente zwischen Start-up und KMU sollte durch Festlegung eines zeitlichen Rahmens gemindert werden. Ziele sollten in Meilensteinen anstatt Fristen gedacht werden, um möglichem Konfliktpotenzial entgegenzuwirken. Die Workshopteilnehmenden messen zudem dem zwischenmenschlichen Austausch eine hohe Bedeutung zu. Präsenzmeetings helfen dabei, eine vertrauensvolle Umgebung für die Partnerschaft zu schaffen. Ein Entscheidungsleitfaden sowie Agilität könnten laut Befragung von Expert:innen bei der Gestaltung der unterschiedlichen Prozesse und Strukturen helfen.

Als Erfolgsfaktor identifizierten die Teilnehmenden die Bereitstellung zuständiger Ansprechpersonen. Sie helfen die Unternehmenskulturen kompatibel und fördernd zu gestalten. Darüber hinaus braucht es laut den Expert:innen Verständnis, Geduld und Gelassenheit, um die Kooperation nachhaltig erfolgreich zu führen.

### Zusammenfassung zu den Erfolgskriterien für Kooperationen

Die Erfolgskriterien aus der Literatur wurden im Fachdialog-Workshop im Wesentlichen bestätigt. Insgesamt sind viele Erfolgskriterien im Bereich Unternehmens-/Geschäftskultur zuzuordnen, wie zum Beispiel die Notwendigkeit eines gemeinsamen Verständnisses, einer offenen Kommunikation auf Augenhöhe, Verbindlichkeit und Vertrauen für die Partnerschaft sowie einer offenen Fehlerkultur.

Es wird auch klar bestätigt, dass Kooperationen eine fundierte Führung brauchen. Dazu gehört die Ausarbeitung gemeinsamer Ziele für die Zusammenarbeit, das Engagement des Top-Managements und die Festlegung/Kommunikation klarer Erwartungen an die Vorhaben.

Zu der erfolgreichen Umsetzung von Kooperationen gehört ebenso eine Organisation, die über Ressourcen verfügt und eine dedizierte Ansprechperson benennt. Dabei ist es häufig hilfreich, die Kooperationen mit Test- oder Pilotprojekten zu starten.

## 8 Rolle von Intermediären

In den vorangegangenen Abschnitten wurde auf mehrere Unterschiede, Voraussetzungen und Vorstellungen der KMU und Start-ups eingegangen. Nachfolgend wird näher beleuchtet, welche Akteure als Intermediäre agieren können, um Kooperationen zwischen KMU und Start-ups anzubahnen. Wie können Intermediäre bei der Kontaktaufnahme zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Start-ups helfen, um den Weg hin zu einer erfolgreichen Kooperation zu begünstigen?

Indem Intermediäre bei der Suche und der Umsetzung einer Kooperation miteinbezogen werden, ist ein erstes **Treffen ohne vertriebsgesteuerten Hintergrund** möglich, in welchem Ergebnisse offen ausgetauscht werden können. Dies wird von KMU sowie Start-ups als sehr förderlich empfunden.<sup>48</sup>

Intermediäre sind hierbei unter anderem öffentliche Einrichtungen wie Universitäten, Wirtschaftsförderer, Städte und öffentliche Verwaltung, Verbände und Kammern, aber auch Forschungsinstitute, Beratungsgesellschaften oder Unternehmen in Akzelerator-Programmen.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Giebeler (2022).

<sup>49</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 89.

Diese Intermediäre helfen insbesondere in der Kennenlern-Phase, aber auch in bestehenden Partnerschaften können **neutrale Bindeglieder** mit ihrem Erfahrungsschatz eine hilfreiche Unterstützung darstellen.

Die Unterstützung kann durch **themenbasierte Veranstaltungen** zum Ausdruck gebracht werden, in denen potenzielle Partner bereits eine gemeinsame Wissensbasis teilen und somit die Grundlage für einen gemeinsamen Dialog geschaffen wird.<sup>50</sup> Es kann in Fachgesprächen bereits besser identifiziert werden, welches Start-up zu einem KMU passt. **Branchenspezifische Veranstaltungen** erleichtern den Matching-Prozess und helfen, die Kontaktaufnahme effizienter zu gestalten. Derartige Veranstaltungen werden beispielsweise bereits beim Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), dem Verband der chemischen Industrie (VCI) oder dem Gesamtverband der Textil- und Modeindustrie durchgeführt.<sup>51</sup>

In **Gemeinschaftsinitiativen** kommen Kooperationen zwischen mehreren KMU und einem Start-up zustande. So können Kosten

und Investitionen der KMU sowie das Risiko gesenkt werden. Sie haben die Möglichkeit sich mit Unternehmen ihrer Größe zu der Partnerschaft auszutauschen und Herausforderungen gemeinsam zu lösen. Jedoch muss angemerkt werden, dass sich hierbei auch die Wettbewerbssituation zwischen den beteiligten KMU verstärkt und somit der Verbund für einige KMU ambivalent erscheint.<sup>52</sup> Start-ups profitieren meist durch eine Gemeinschaftsinitiative, da sie von Vorteilen wie z. B. einer Vervielfachung des Vertriebsnetzwerkes profitieren.<sup>53</sup>

Veranstaltungen durch Intermediäre werden sowohl als **Vor-Ort-Veranstaltungen** als auch online auf **digitalen Plattformen** durchgeführt. Digitale Plattformen sind besonders durch ihren geringen Aufwand und Kosten bei der ersten Kontaktabahnung attraktiv. Der Forschungsbericht aus dem Institut der deutschen Wirtschaft (2019) merkt jedoch an, dass Angebote auf solchen Plattformen aufgrund von Zeitmangel seitens KMU nicht wahrgenommen werden und die Nutzeroberfläche nicht intuitiv sei.<sup>54</sup> Vor-Ort-Veranstaltungen werden positiv von KMU

Abbildung 7: Eine Auswahl an Vernetzungsorganisationen für KMU und Start-ups



Quelle: eigene Darstellung

<sup>50</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 68.  
<sup>51</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019).  
<sup>52</sup> Vgl. Wrobel et al. (2017), S. 90.  
<sup>53</sup> Vgl. Mohr, C. und S. Mur (2022), S. 153.  
<sup>54</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019), S. 52.

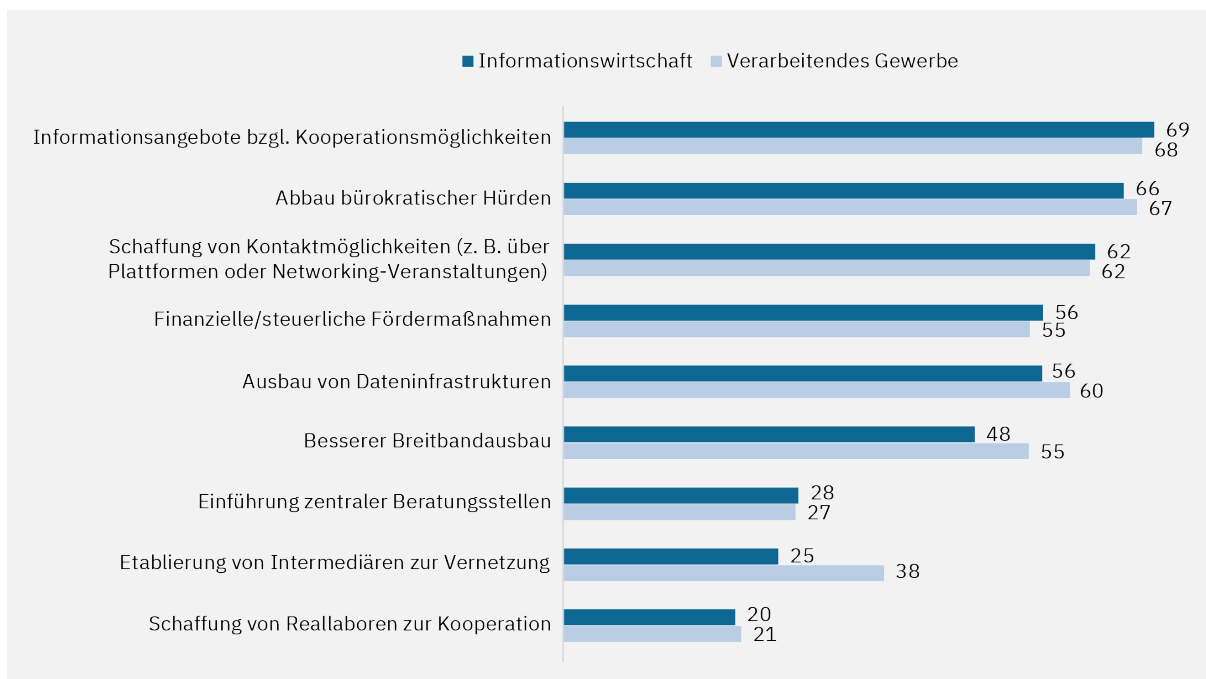
und Start-ups angenommen, da in **persönlichen Gesprächen** besser die Kenntnisse des potenziellen Partners eingeschätzt werden können und gegenseitiges **Vertrauen** aufgebaut werden kann. Potenzielle Kooperationspartner können unbeschwert Dialoge führen und es ergeben sich meist in Pausen beispielsweise weiterführende Gespräche.<sup>55</sup>

Darüber hinaus helfen Intermediäre bei der **Durchführung von Networking-Veranstaltungen** in ländlichen Gebieten, wo Start-ups weniger stark vertreten sind.<sup>56</sup> In **Ideenworkshops** haben Start-ups die Möglichkeit ihre Produkte oder Dienstleistungen vor- sowie sich als potenzieller Kooperationspartner attraktiv darzustellen. KMU haben die Gelegenheit, passende Partner in diesen Veranstaltungen zu identifizieren. Darüber hinaus können sie Anregungen an Start-ups

weitergeben und Anstöße zu weiteren Herausforderungen oder Problemen geben, die es zu bewältigen gilt. Sie können dadurch Erkenntnisse durch Problemlösung der Start-ups gewinnen und bei Start-ups erhöht sich die Wahrscheinlichkeit ein KMU als Kooperationspartner zu finden, indem es auf die individuellen Bedürfnisse des KMU eingeht.

Die Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage von 1225 Unternehmen, die Kooperationserfahrung mit Start-ups haben und in der Informationswirtschaft beziehungsweise im verarbeitenden Gewerbe tätig sind. Sie gibt Aufschluss darüber, welche Maßnahmen für Unternehmen die Kooperationen mit digitalen Start-ups ermöglichen oder vereinfachen.<sup>57</sup> Für beide Wirtschaftsbereiche wird deutlich, dass Informationsangebote und Kontaktmöglichkeiten

Abbildung 8: Maßnahmen, die Kooperationen mit digitalen Start-ups ermöglichen oder vereinfachen (Unternehmen mit Kooperationserfahrungen /-plänen, in Prozent)



Quelle: Vgl. ZEW-Konjunkturumfrage Informationswirtschaft, 2. Quartal 2022.

<sup>55</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019).

<sup>56</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019).

<sup>57</sup> Vgl. Erdsiek et al. (2022), S. 24.

wichtige Stellschrauben sind, um Kooperationen zu fördern. **Öffentliche Einrichtungen** wie Universitäten, Ministerien oder Landesinitiativen können helfen, indem sie Grundlagen schaffen. Hochschulen und Universitäten können angehende Gründer:innen oder interessierte Studierende durch Schulungen fördern. Sie können eine Plattform bieten, um den Austausch zwischen Unternehmen und Start-ups zu stärken.<sup>58</sup> Organisatorische Hilfe können staatliche Einrichtungen als Intermediär leisten, indem sie bürokratische Hürden bei einer Unternehmensgründung senken. Röhl und Engels beschreiben den vielfachen Wunsch Unternehmensgründungen digital zu beantragen und dadurch zu vereinfachen.<sup>59</sup> Abbildung 8 untermauert den Wunsch nach organisatorischer Hilfe. Rund Zwei Drittel der befragten Unternehmen mit Kooperationserfahrung ist der Meinung, dass der Abbau bürokratischer Hürden eine Maßnahme ist, die Kooperationen mit Start-ups ermöglicht oder fördert.<sup>60</sup>

In einer repräsentativen Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC erwartet jedes fünfte Start-up von der Politik eine Stärkung von Programmen zum Austausch etablierter Wirtschaft und Start-ups.<sup>61</sup>

### Ergebnisse aus dem Fachdialog-Workshop

Im Fachdialog wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Rahmenbedingungen und öffentliche Unterstützungsstrukturen sie als hilfreich für die Umsetzung einer Kooperation von Start-ups und KMU erachten.

Genannt wurde das Format Matchmaking, bei dem es darum geht, zwei oder mehrere Gruppen (hier KMU und Start-ups) in einem

Treffen zusammenzubringen. Die Teilnehmenden sollen sich kennenlernen und herausfinden, ob sie zueinander passen. Dieses Treffen wird meist von einer dritten Partei organisiert (hier Intermediäre). Das Matchmaking und die Vernetzung kann laut Expert:innen insbesondere durch Veranstaltungen effektiv gestaltet werden. Hier können Start-ups ihre Ideen, Produkte oder Dienstleistungen vorstellen und haben die Gelegenheit für sich und ihr Geschäftsmodell zu werben (Pitch). Aber auch kleinen und mittleren Unternehmen soll bei Veranstaltungen eine Bühne gegeben werden, wo sie ihre Herausforderungen und Hemmnisse, die es zu lösen gilt, vorstellen (Reverse-Pitch).

Die Expert:innen nannten ebenfalls das Angebot von Brainstorming-Formaten als hilfreiche Unterstützung. Bei diesen Formaten werden in einer Gruppe Ideen und Vorstellungen ungeordnet und ungefiltert zu einer konkreten Fragestellung gesammelt und im Anschluss ausgewertet. So können beispielsweise Bedenken der KMU in einem kreativen Format angegangen werden. Zwei Teilnehmende berichteten von positiven Erfahrungen beim Speeddating-Format, wo der Austausch zwischen KMU und Start-ups zielgerichtet gestaltet werden kann. So können Unternehmen in einem 1:1 Gespräch direkt individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse eingehen und schauen, ob eine Kooperation für sie infrage kommt.

Insbesondere Präsenzveranstaltungen wurden für die Vernetzung als förderlich empfunden. Bei diesen können sich die potenziellen Kooperationspartner begegnen und über Ziele und Bedarfe austauschen. Begleitend kann laut den Workshop-Teilnehmenden ein

<sup>58</sup> Kollmann et al. (2021) zeigt, dass 15,7 Prozent der Start-up Ausgründungen durch eine Hochschule oder Forschungseinrichtung unterstützt wurden.

<sup>59</sup> Vgl. Engels, B. und KH. Röhl (2019). Die bürokratische Hürde zeigt sich bei den Start-ups ebenfalls bei öffentlichen Aufträgen. Laut Breitinger et al. (2021) bemühen sich 69 Prozent der Start-ups nicht um Aufträge aus öffentlicher Hand, da die Ausschreibungen zu komplex sind.

<sup>60</sup> Vgl. Erdsiek et al. (2022), S. 24.

<sup>61</sup> Vgl. Kollmann et al. (2021).

Mentor oder eine Mentorin dabei sein, die beide Kooperationspartner in den ersten Gesprächen unterstützt und gesammelte Erfahrungen teilt. Diese Begleitung des Prozesses kann substantiell zum Erfolg der Entstehung einer Kooperation beitragen.

Auch Erprobungsräume und Demonstratoren bieten einen geeigneten Anlass zum gegenseitigen Kennenlernen. Demonstratoren zeigen auf, wie digitale Technologien angewendet werden und in Erprobungsräumen werden innovative Ideen konkret umgesetzt und auf den Prüfstand gestellt. Diese Demonstratoren anfassen und ausprobieren zu können, hilft Besuchenden dabei besser zu entscheiden, ob sie die entsprechende Technologie weiterverfolgen möchten. Es wurde im Rahmen des Workshops aufgeführt, dass es ein Bewusstsein für die Arbeit und Ziele des anderen schafft. Industrie- und Handelskammern nutzen diese Formate bereits und fördern somit anhand der Demonstratoren Transparenz und Kommunikation.

Bei der Frage, welche Art von finanzieller Förderung bei Kooperationen hilfreich sei, waren die Ansichten der Teilnehmenden zwiesgespalten. Ein Teil der Expert:innen kritisierte öffentliche, finanzielle Mittel als nicht zielführend. Als Begründung wurde aufgeführt, dass die Bereitstellung, die Beantragung, das Verwalten und die Abrechnung der Fördermittel mit starken bürokratischen Hürden verbunden sei. Da fehle es den KMU sowie den Start-ups an Know-how. Der andere Teil sprach sich für finanzielle Mittel zum Zweck der Kooperationsunterstützung zwischen KMU und Start-up aus. Jedoch sollten die Fördermittel für KMU transparent und einfach zugänglich sein. In diesem Kontext ist die Sichtbarkeit der Mittel und das Aufzeigen der Möglichkeiten einer finanziellen Förderung ein essentieller Aspekt, um bei der Kooperation unterstützen zu können.

Ein zusätzlicher Punkt im Zusammenhang einer finanziellen Förderung betrifft das Leistungsangebot der sog. Hubs in Deutschland. Diese bieten den Zugang zu einem Ökosystem aus Talenten, kreativen Köpfen und Start-ups.

Zudem wurde im Workshop adressiert, dass eine finanzielle Förderung bei rechtlichen Fragestellungen hilfreich sei. Somit sollten sich die finanziellen Mittel laut Teilnehmenden auf die Umsetzung der Kooperation, Hubs als Intermediäre sowie rechtliche Fragen verteilen, um erfolgreich bei einer Kooperation zu unterstützen.

Öffentliche Einrichtungen können nicht nur mit finanzieller Förderung für mehr Kooperationen zwischen KMU und Start-ups wirken. Laut den Workshopteilnehmern sind die Maßnahmen zum Matchmaking vielversprechend; Orientierungshilfe für KMU bei Angeboten von Intermediären, die Vermarktung von erfolgreichen Kooperationsprojekten und aktive Hilfestellung während der Zusammenarbeit sind zentrale Aspekte.

Haben sich KMU und Start-up vernetzt und möchten zusammenarbeiten, kann ein von Intermediären erstellter Leitfaden gut unterstützen. Hierdurch kann eine strategische oder organisatorische Richtung der Zusammenarbeit aufgezeigt werden, die für den Einzelfall dann individuell angepasst wird. Ein Kooperationsvertrag räumt Unklarheiten aus, jedoch verbraucht dieser wichtige Prozess wertvolle Zeit. Daher wäre es laut Teilnehmenden dienlich, wenn auch juristische Hilfestellung als Unterstützungsformat der Intermediäre angeboten würde.

Erfolgreiche Kooperationen sollen öffentlichkeitswirksam vermarktet werden, um die Attraktivität der Zusammenarbeit für KMU zu steigern. Ein Beispiel sind Erfolgsgeschichten

von gelungenen Kooperationen, die noch zögerliche KMU überzeugen können und die Vorteile einer Zusammenarbeit betonen. Die Unterstützung der Sichtbarkeit von Start-ups selbst kann ebenfalls förderlich sein.

### Zusammenfassung zu Intermediären

Intermediäre tragen im gewichtigen Umfang zum Erfolg von Kooperationen zwischen Start-ups und KMU bei. Sie bieten sowohl analoge als auch digitale Veranstaltungen an, in denen beide Parteien die Möglichkeit haben sich vorzustellen und zukünftige Partner zu identifizieren. Dies kann in sogenannten Pitches, Speeddating- oder Brainstorming-Formaten passieren. Themen- oder branchenbezogene Treffen erhöhen durch die spezifische Zielgruppenauswahl die Wahrscheinlichkeit eines Vernetzungserfolgs. Erfolgsgeschichten von Kooperationen zwischen KMU und Start-ups helfen das Interesse weiterer KMU für diese Art der Zusammenarbeit zu gewinnen. Zudem kann die Kooperation in Mentoring-Programmen verfolgt und unterstützt werden. Mentoren und Mentorinnen decken auf, wie Hemmnisse überwunden werden können und unterstützen mit ihren Erfahrungen.

## 9 Schlussfolgerungen und Ausblicke

Mit ihrer Start-up-Strategie sowie der Digitalstrategie hat die Bundesregierung die Potenziale der Digitalisierung von KMU und Start-ups erkannt.<sup>62</sup> In dieser Kurzstudie wird dargestellt, dass es noch ungenutzte Potenziale durch eine Zusammenführung der beiden Themen gibt: KMU und Start-ups können voneinander profitieren, wenn sie Kooperationen eingehen. Schwerpunkte der Poten-

ziale liegen in der Organisation und Führung, im Wissensbereich und in der Bündelung unterschiedlicher Ressourcen der KMU und Start-ups.

KMU haben insbesondere folgende Anreize für Kooperationen:

- KMU bekommen Unterstützung bei der Entwicklung innovativer und damit meist digitaler Produkte und Dienstleistungen.
- Sie bekommen Zugang zu Know-how, Digitalisierungskompetenzen und Personalressourcen.
- Sie erfahren neue innovative Arbeitsweisen und Unternehmenskulturen („New Work“, „Agiles Arbeiten“).

Start-ups bekommen durch diese Kooperationen vor allem:

- Zugang zu Kunden und Vertriebsnetzwerken,
- Zugang zu Kapital sowie
- Zugang zu Pilotprojekten.

Zugleich sind zahlreiche Hürden für erfolgreiche Kooperationen zu überwinden. KMU und Start-ups pflegen unterschiedliche Kulturen, bspw. im Hinblick auf den Umgang mit Risiken und Fehlern. Hinzu kommen häufig unterschiedliche Erwartungen an die Kooperationen. KMU erwarten individuelle und reife Produkte und Dienstleistungen von den Start-ups, während Start-ups ihre tendenziell standardisierten Angebote skalieren möchten und keine Kapazitäten haben, für jeden Kunden Anpassungen vorzunehmen. Auf der KMU-Seite sind darüber hinaus oftmals Probleme mit mangelnden (Personal-) Ressourcen für eine Kooperationen hinderlich.

---

<sup>62</sup> Vgl. Start-up Strategie der Bundesregierung: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.html>; Digitalstrategie der Bundesregierung: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen/digitalisierung-gestalten-1605002> [zuletzt aufgerufen am 25.11.2022, 17:18 Uhr].

Wie können nun trotz dieser Hemmnisse Kooperationen zwischen KMU und Start-ups signifikant ausgebaut werden?

Der erste Kontakt zwischen den Unternehmen ist äußerst wichtig und sollte weiter erleichtert werden. Hierbei spielen Institutionen der Wirtschafts- und Gründungsförderung sowie weitere Intermediäre eine gewichtige Rolle. Sie sensibilisieren und informieren über Potenziale und bieten Raum und Gelegenheit für Kooperationsanbahnungen im Rahmen von Veranstaltungen.

Eine zentrale Match-Making-Plattform kann eine erste Orientierung bieten und potenzielle Partner auffindbar machen, um sich im Anschluss gezielt über gemeinsame Themen, Branchen oder Technologien auszutauschen.

Neben den digitalen Formaten bleibt der persönliche Austausch zwischen Unternehmen unabdingbar. Messen, Pitches oder Speed-dating-Veranstaltungen bleiben weiterhin zentrale Formate, auch wenn digitale Kennenlernangebote die Möglichkeiten erweitern. Beratung und Begleitung über die erste Kontaktabahnung hinaus ist wichtig und sollte angeboten werden, um die Kooperationsentwicklungen auch bei tiefergehenden Beziehungen zu fördern.

Um mehr KMU für eine Kooperation zu erreichen ist das Bewerben von Vorbild-Kooperationen sowie deren erhöhte mediale Präsenz zielführend.

Prioritäre Maßnahmen in der Start-up Strategie der Bundesregierung sind die Vernetzung im Start-up Ökosystem und das Zusammenbringen der KMU und Start-up Initiativen. Die Strategie geht strukturelle Probleme der

Kooperationen zwischen KMU und Start-ups an. So werden zum einen mittels „KI-Voucher“ finanzielle Anreize für KMU gesetzt, wenn sie KI-basierte Technologien gemeinsam mit einem Start-up umsetzen. Zum anderen wird das Hemmnis der räumlichen Distanz explizit durch die Berücksichtigung der ländlichen Regionen adressiert. Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups sollen insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit, Energiewirtschaft und im Gesundheitswesen gefördert werden. Darüber hinaus werden Erfolgsfaktoren, wie die Umsetzung von Pilotprojekten in der Smart-Meter-Gateway Technologie, künstlicher Intelligenz und Blockchain aufgegriffen. Vernetzungsveranstaltungen und Förderwettbewerbe sollen die Vernetzung zwischen Start-ups und KMU stärken.<sup>63</sup> Die Start-up Strategie der Bundesregierung beinhaltet ebenfalls die Zusammenarbeit von Intermediären, unter Ihnen bestehende Initiativen und Hochschulen.

Die schnellen Entwicklungen der Digitalisierung lassen vermuten, dass der Veränderungsdruck auf KMU weiter zunimmt und sie innovative Technologien forciert nutzen müssen, um zukunftsfähig zu bleiben. Dies kann zu einer größeren Bereitschaft und Offenheit für Kooperationen mit Start-ups führen. Langfristig ist damit zu rechnen, dass nicht nur projektbezogene Partnerschaften verstärkt durchgeführt werden, sondern auch die Anzahl an strategischen Allianzen oder Joint Ventures wachsen wird.

---

63 Vgl. Start-up Strategie der Bundesregierung:

<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.html>;

Digitalstrategie der Bundesregierung: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen/digitalisierung-gestalten-1605002> [zuletzt aufgerufen am 25.11.2022, 17:18 Uhr]



## 10 Literaturverzeichnis

- Breitinger, D., Fritsche M., Meyer, M. (2021):** Bitkom Startup Report 2021, Ergebnisse einer Online-Befragung unter Gründerinnen und Gründern von Tech-Startups in Deutschland, Berlin, Oktober 2021
- Brunner, J. (2022):** The Good, the Bad and the Ugly of Corporate-Startup Partnerships. In: Weber, J., Elz, A. (eds) Corporate-Startup-Partnerschaften. Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg
- Bühning-Uhle, M., Pitzler, S., Duffe, L. (2022):** Creating a Collaboration. In: Weber, J., Elz, A. (eds) Corporate-Startup-Partnerschaften. Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg
- Deschauer, M., Wallisch M., Chlosta, S., (2021):** Mittelstand meets Startup 2021: Potenziale der Zusammenarbeit. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. Kompetenzzentrum
- Dörries F, M. Schröder, J. Wiedenhaus und W. Kersten (2022):** Arbeit 4.0 – in Kooperation zum Erfolg, in: Zusammenarbeit von Start-ups und KMU, Mittelstand-Digital Magazin, Ausgabe 17, Januar 2022
- Ebel, F., Mohr, C., Mur, S. (2022):** Gezieltes Startup-Scouting – der Grundstein für erfolgreiche Kollaboration. In: Weber, J., Elz, A. (eds) Corporate-Startup-Partnerschaften. Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg
- Engels, B., Röhl, KH. (2019):** IW-Analyse 134: Start-ups und Mittelstand. Potenziale und Herausforderungen von Kooperationen. IW Medien, [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2019/IW-Analyse\\_134\\_Start-ups\\_und\\_Mittelstand.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2019/IW-Analyse_134_Start-ups_und_Mittelstand.pdf) [zuletzt aufgerufen am 26.09.22]
- Engels, B., Röhl, KH. (2021):** Mehr Kooperation von Start-ups und Mittelstand als Chance für Digitalisierung und Innovationen. Wirtschaftsdienst 101, 381–386
- Erdsiek, D., Sack, R., Bertschek, I., Breithaupt, P., Lauer, M., Niebel, T. (2022):** Schwerpunktstudie Kooperationen mit digitalen Start-ups 2022. Die Sicht etablierter Unternehmen. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz BMWK, Berlin, Oktober 2022
- Giebeler, M. (2022):** Start-up-Kooperationen – Chance für den textilen Mittelstand, in: Zusammenarbeit von Start-ups und KMU, Mittelstand-Digital Magazin, Ausgabe 17, Januar 2022
- Handelsblatt Artikel (2022):** vom 6. Juli 2022, „Kooperation – aber richtig“
- Hipp, T., Mula, C., Zybur, N. (2022):** Perspectives on Startup-Corporate Partnerships' Value Creation: An Overview on Different Types of Partnerships and Practices. In: Weber, J., Elz, A. (eds) Corporate-Startup-Partnerschaften. Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg
- KfW Research (2019):** Interaktives Lernen oder FuE: Wie bringen kleine und mittlere Unternehmen Innovationen hervor?, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 264, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzerthemen/Research/PDF-Dokumente-FokusVolkswirtschaft>
- Kollmann et al. (2020):** Kollmann, T., P. B. Jung, L. Kleine-Stegemann, J. Atae, K. de Cruppe (2020), Deutscher Startup-Monitor 2020: Innovation statt Krise
- Kollmann et al. (2021):** Deutscher Startup Monitor 2021, Nie war mehr möglich, <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/startups/deutscher-startup-monitor.html> [zuletzt aufgerufen am 26.09.22]
- Mohr, C., Mur, S. (2022):** Programme als Fast-Tracks für nachhaltig erfolgreiche Corporate-Startup-Kollaboration. In: Weber, J., Elz, A. (eds) Corporate-Startup-Partnerschaften. Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg
- von Frankenberg, A. (2022):** Typische Herausforderungen und untypische Ergebnisse bei Corporate-Venture-Strategien und der Zusammenarbeit von etablierten Unternehmen und Startups. In: Weber, J., Elz, A. (eds) Corporate-Startup-Partnerschaften. Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg
- Wrobel, M., Preiß, K. and Schildhauer, T. (2017):** Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner, EconStor Research Reports, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics