



Studie

Mittelstand meets Startup 2021

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

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

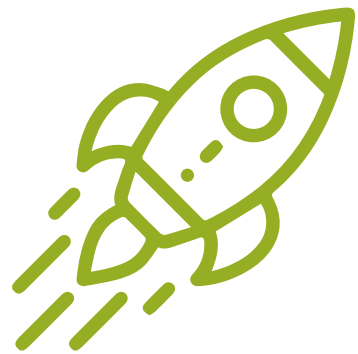
Autorenschaft: Martin Deschauer
Matthias Wallisch
Simone Chlosta
Lektorat: Katja Kempin
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: iStockphoto – wildpixel (Cover), menonsstocks (S. 4), Sebastian Gorczowski (S. 9), anilakkus (S. 12–13), wildpexe (S. 20), bowie15 (S. 41),
Pressefoto – Thomas Jarzombek, Koordinator der Bundesregierung für Luft- und Raumfahrt, © Tobias Koch (S. 5)

Juli 2021

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.

Inhalt



Grußwort Thomas Jarzombek	5
Executive Summary	6
Angebote des RKW Kompetenzzentrums zum Thema Mittelstand und Startup.....	7
Methodik und Sample.....	8
Einleitung	9
Kapitel 1 – Kontaktanbahnung, Zusammenarbeit und Kooperationsformen	12
Kapitel 2 – Motive, Bedingungen und Zielerreichung bei Startup-Kooperationen	20
Kapitel 3 – Innovationstypen und Forschung und Entwicklung.....	28
Kapitel 4 – Herausforderungen, Digitalisierung und Trends	33
Ausblick	40
Literaturverzeichnis.....	42



Grußwort Thomas Jarzombek

Liebe Leserinnen und Leser,

Startups stehen für innovative Geschäftsideen, dynamisches Wachstum und vor allem große Expertise im Bereich Digitalisierung und Hightech. Der Mittelstand – das Herzstück der deutschen Wirtschaft – zeichnet sich vor allem durch qualitativ hochwertige Produkte, bewährte Geschäftsmodelle, etablierte Netzwerke, verstetigte Kundenkontakte und fundiertes unternehmerisches Know-how aus.

Die großen Potenziale einer Zusammenarbeit liegen auf der Hand! Laut der vorliegenden Studie „Mittelstand meets Startup“ arbeiten bereits 36 % der befragten Mittelständler mit Startups zusammen – um Innovationen zu entwickeln, neue Technologien zu erschließen oder fehlende Kompetenzen auszugleichen. Dabei nennen sie konkret die Digitalisierung als eine der wichtigsten Herausforderungen für das Unternehmertum in Deutschland.

Ich beschäftige mich seit über 25 Jahren mit dem Thema Digitalisierung und werde als Beauftragter des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie für Digitale Wirtschaft und Startups dafür, offen für neue Formen der Kooperation mit jungen innovativen Unternehmen zu sein. Ich möchte mehr mittelständische Unternehmen dazu ermuntern, Startup-Kooperationen als wichtigen Baustein ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu betrachten. Schließlich zählt die Zusammenarbeit für die deutsche Wirtschaft insgesamt aus, denn sie fördert die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit auch über Krisenzeiten hinaus.

Die Studie „Mittelstand meets Startup“ des RKW Kompetenzzentrums, die mittlerweile zum dritten Mal durchgeführt wurde, gibt Aufschluss über den aktuellen Stand der Zusammenarbeit. Sie zeigt gleichzeitig konkrete Ansatzpunkte für erfolgreiche Kooperationen von mittelständischen Unternehmen mit Startups sowie gezielte Maßnahmen für die weitere Stärkung der Zusammenarbeit auf. Erschließen auch Sie sich neue Möglichkeiten und suchen Sie die Kooperation mit Startups!

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre und bedanke mich bei allen Beteiligten!



Thomas Jarzombek, MdB,
Beauftragter des BMWi für die Digitale Wirtschaft
und Start-ups und Koordinator für Luft- und
Raumfahrt

Executive Summary

- Die **beruflichen persönlichen Netzwerke** sind die wichtigste Quelle bei der **Kontaktaufnahme** von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit Startups.
- Die **Kontaktaufnahme bei Messen** nimmt von 16 % bei Kleinstunternehmen auf mehr als 56 % bei mittleren Unternehmen zu.
- Knapp 40 % der KMU haben **überhaupt keinen Kontakt** mit Startups, 20 % lediglich einmal im Jahr.
- Mit 36 % arbeiten etwas mehr als **ein Drittel aller befragten Unternehmen mit Startups zusammen**.
- Mittelständische Unternehmen aus der **Informations- und Kommunikationsbranche** arbeiten **überdurchschnittlich häufig** mit Startups zusammen.
- KMU aus der **Chemie- und Pharmabranche** kooperieren seltener mit Startups. Die Zusammenarbeit ist allerdings **innovationsorientierter** ausgerichtet.
- Bei den Kooperationsformen **überwiegt die Entwicklungspartnerschaft** (55 %), also eine enge und innovationsorientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen.
- **Innovationsentwicklung** (66 %) und **neue Technologien** (57 %) sind die **Hauptmotive**, eine Kooperation mit einem Startup einzugehen.
- Für KMU ist es wichtiger, **das Führungspersonal persönlich zu kennen** (52 %) als das Vorhandensein externer Geldgebender (22 %) oder einer langjährigen Branchenerfahrung des Startups.
- Bei knapp einem Zehntel (9 %) wurden die **Ziele der Zusammenarbeit** mit einem Startup nicht erreicht.
- Neun von zehn befragten mittelständischen Unternehmen sind in der **Forschung und Entwicklung** aktiv.
- Die **wichtigsten Herausforderungen** für das Unternehmertum in Deutschland sind eher „alte Bekannte“: der **Fachkräftemangel** (73 %) und die **Digitalisierung** (72 %).
- Die **Digitalisierung** wird als bedeutsamer für die eigene Unternehmensstrategie angesehen, **je kleiner das Unternehmen** ist.
- Der **Digitalisierungs- und Innovationsdruck** hat sich in der Corona-Krise verschärft und fordert schnellere Anpassungsfähigkeiten.
- **Die IT-Sicherheit** (90 %) ist in allen drei Mittelstand-meets-Startup-Studien (seit 2017) bei den Trendthemen mit Abstand auf **Platz 1**.

Angebote des RKW Kompetenzzentrums zum Thema Mittelstand und Startup

Kooperationstagebuch „Mittelstand meets Startup“

<http://rkw.link/kooptagebuch>



Mit unserem Kooperationstagebuch bieten wir anhand einer Vielzahl von Impulsen und Übungen konkrete Ansätze, um die Zusammenarbeit mit Startups aus der Sicht des Mittelstands erfolgreich zu gestalten. Entlang der Kapitel Lernen, Zusammenfinden und Kollaborieren wird gezeigt, wie mittelständische Unternehmen das Thema Startup-Kooperationen systematisch umsetzen können. 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 Institutionen der Wirtschaftsförderung, Industrie- und Handelskammern, Technologie- und Gründungszentren sowie für mittelständische Unternehmen und Startups bieten wir Workshops und Impulsvorträge zum Thema an. Neben dem Arbeiten mit Innovationsmethoden steht der Netzwerkgedanke im Mittelpunkt.

Workshops „Gründungsökosysteme gestalten“

www.gruendungsökosystem.de



Das RKW Kompetenzzentrum engagiert sich für gründungsfreundliche Rahmenbedingungen. Für Institutionen der Wirtschaftsförderung, Industrie- und Handelskammern, Technologie- und Gründungszentren, Coworking-Spaces, Inkubatoren und weitere Unterstützenden von Gründungen und Startups bieten wir Präsenz- oder digitale Workshops zur systematischen Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Gestaltung des eigenen Gründungsökosystems an. Die Vernetzung von etablierten Unternehmen mit Startups und Gründungen steht dabei besonders im Fokus.



Methodik und Sample

Die Umfrage wurde im Dezember 2020 und Januar 2021 durchgeführt. Insgesamt wurden 250 Unternehmen in einer CATI-Umfrage (Computer Assisted Telephone Interview) befragt. Die Unternehmen sollten maximal 500 Mitarbeitende haben und länger als fünf Jahre am Markt sein. Startups wurden in der Befragung als Unternehmen definiert, die weniger als fünf Jahre am Markt aktiv sind und sich durch innovative Produkt- oder Geschäftsmodelle sowie ein hohes Wachstum (bezüglich Personal, Umsatz und Kundschaft) auszeichnen.

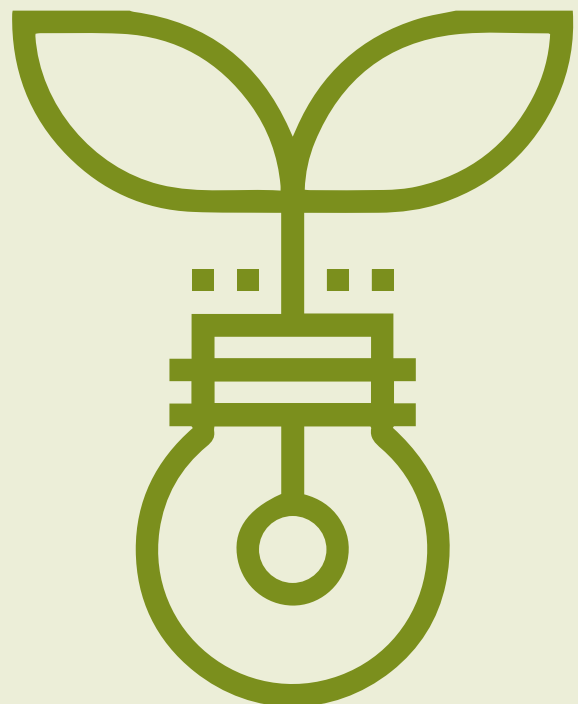
Die Branchenverteilung gliedert sich wie folgt auf: 41 % aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau, 30 % aus der Informations- und Kommunikationstechnologie und 29 % aus dem Bereich Chemie und Pharma. Es handelt sich hierbei um Branchen mit einer ausgeprägten Innovationsorientierung, wie die Auswertungen zum Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) zeigen (vgl. Struß et al. 2021: 30).

Die Anzahl der Mitarbeitenden der befragten Unternehmen weist folgende Verteilung auf: 21 % 0–9 Mitarbeitende, 31 % 10–49 Mitarbeitende, 30 % 50–249 Mitarbeitende und 19 % 250–499 Mitarbeitende.

Nach Umsatz wurden die Unternehmen in vier Gruppen aufgeteilt: Bis 2 Mio. Euro Umsatz (29 %), 2–10 Mio. Euro Umsatz (29 %), 10–50 Mio. Euro Umsatz (19 %) und mehr als 50 Mio. Euro Umsatz (15 %).

Vom Jahr der Firmengründung können folgende Kategorien gebildet werden: 8 % der Firmen wurden 2010 und später gegründet, 15 % zwischen 2000 und 2009, 28 % zwischen 1990 und 1999, 18 % zwischen 1970 und 1989, 13 % zwischen 1946 und 1969 sowie 17 % vor 1945.

Die aktuelle Geschäftslage beurteilt nur rund ein Zehntel als schlecht oder sehr schlecht (11 %), mehr als die Hälfte schätzen die Situation als gut oder sehr gut ein (56 %).





Einleitung

Die beidhändige Organisation

Anfang der 2000er-Jahre erschien im Harvard Business Review ein viel beachteter Beitrag: „The Ambidextrous Organization“. Darin wurde skizziert, dass erfolgreiche Unternehmen in der Lage sein müssen, sowohl neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen als auch die vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen gewinnbringend einzusetzen. Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an das Management und die Organisationsstrukturen, denn radikale Innovationen und inkrementelle Fortschritte erfordern jeweils unterschiedliche Herangehensweisen.

Hieraus leitet sich für Unternehmen die Notwendigkeit einer sogenannten „Beidhändigkeit“ ab, um langfristig am Markt zu bestehen. Sie umfasst die Kompetenz sowohl zur Exploration durch Lernen und Innovation (langfristiger Erfolg) ebenso wie die effiziente Nutzung vorhandener Ressourcen zur Verbesserung bestehender Prozesse und Produkte (kurzfristige Kundenorientierung) (vgl. O’Reilly/Tushman 2004).

Fast 20 Jahre später zeigt sich, dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland nach wie vor auf ihre Kernkompetenzen fokussiert sind. Die vorhandenen Ressourcen werden überwiegend für die Weiterentwicklung des etablierten Geschäftsmodells sowie bestehender Produkte und Dienstleistungen eingesetzt und weniger für radikale und risikoreiche Innovationen (vgl. Zimmermann 2020). Im Zuge der Digitalisierung besteht jedoch seit mehreren Jahren (und insbesondere durch die Corona-Pandemie) ein erhöhter Handlungs- und Wettbewerbsdruck. In den KMU wächst zunehmend die Bereitschaft, die eigene Organisation und deren Geschäftsmodelle neu zu gestalten. Die Zusammenarbeit mit Startups gilt dabei als eine Möglichkeit, diesen Weg zu beschreiten und die oben beschriebene „Beidhändigkeit“ zu entwickeln.

Mittelstand und Startups: Eine Skizzierung der Potenziale in Deutschland

Je nach gewählter Definition variieren die Zahlen von Startups sowie KMU in Deutschland. Der KfW-Startup-Report geht von etwa 70.000 Startups in Deutschland aus, also innovations- und wachstumsorientierten Unternehmen, die jünger als fünf Jahre sind (vgl. Metzger 2020). Dem stehen etwa 415.000 KMU mit einer Mitarbeitendenanzahl zwischen 10 und 499 gegenüber (vgl. IfM Bonn o.J.). Man darf davon ausgehen, dass zumindest ein Großteil der mittleren Unternehmen bereits länger als fünf Jahre am Markt ist und somit nicht mehr unter die Startup-Definition der KfW fällt. Auch wenn diese Zahlen nur eine grobe Annäherung darstellen, so zeigt sich, dass der Pool an deutschen Startups in Relation zu mittelständischen Unternehmen begrenzt ist.

Welche Chancen bieten Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups? Ein häufig genanntes Feld der Zusammenarbeit lässt sich grob mit einer „Verbesserung der Markt- und Wettbewerbsposition“ umschreiben. Aus Sicht der mittelständischen Unternehmen bietet sich die Möglichkeit zur Entwicklung von neuen Technologien und Geschäftsmodellen, eine grundlegende Verbesserung der Innovationsorientierung und eine Erhöhung des Digitalisierungsgrades. Aus Startup-Perspektive stehen häufig die Entwicklung von Markt- und Branchenkenntnissen, der Zugang zu bestehenden Netzwerken und die Umsetzung von Pilotprojekten im Vordergrund. Weitere Chancen eröffnen sich in den Feldern Vertrieb und Marketing, Personal und Organisation sowie Finanzierung und Investition (vgl. Wrobel et al. 2017, 20).

Trotz des zahlenmäßigen Überhangs der KMU gegenüber den Startups und den potenziellen Vorteilen einer Kooperation ist das Suchen und Finden komplizierter, als es auf den ersten Blick aussieht. Inwieweit die Chancen der Zusammenarbeit genutzt werden können, hängt auch davon ab, wie gut es den Beteiligten gelingt, aus den verschiedenen Herangehensweisen eine Win-win-Konstellation zu schaffen. Denn Startups und mittelständische Unternehmen kommen aus unterschiedlichen Welten, die sich wie folgt charakterisieren lassen.

Unterschiedliche Welten

Die Entscheidungstragenden in mittelständischen Unternehmen und in Startups befinden sich häufig in unterschiedlichen geschäftlichen, marktlichen und persönlichen Situationen. Aus den Lebens- und Berufswelten der potenziellen Mitwirkenden resultieren abweichende Wahrnehmungen mit Blick auf Kooperationen und deren Ziele. Engels und Röhl (2019) nennen vier Hürden, die es im Rahmen einer Zusammenarbeit zu überwinden gilt:

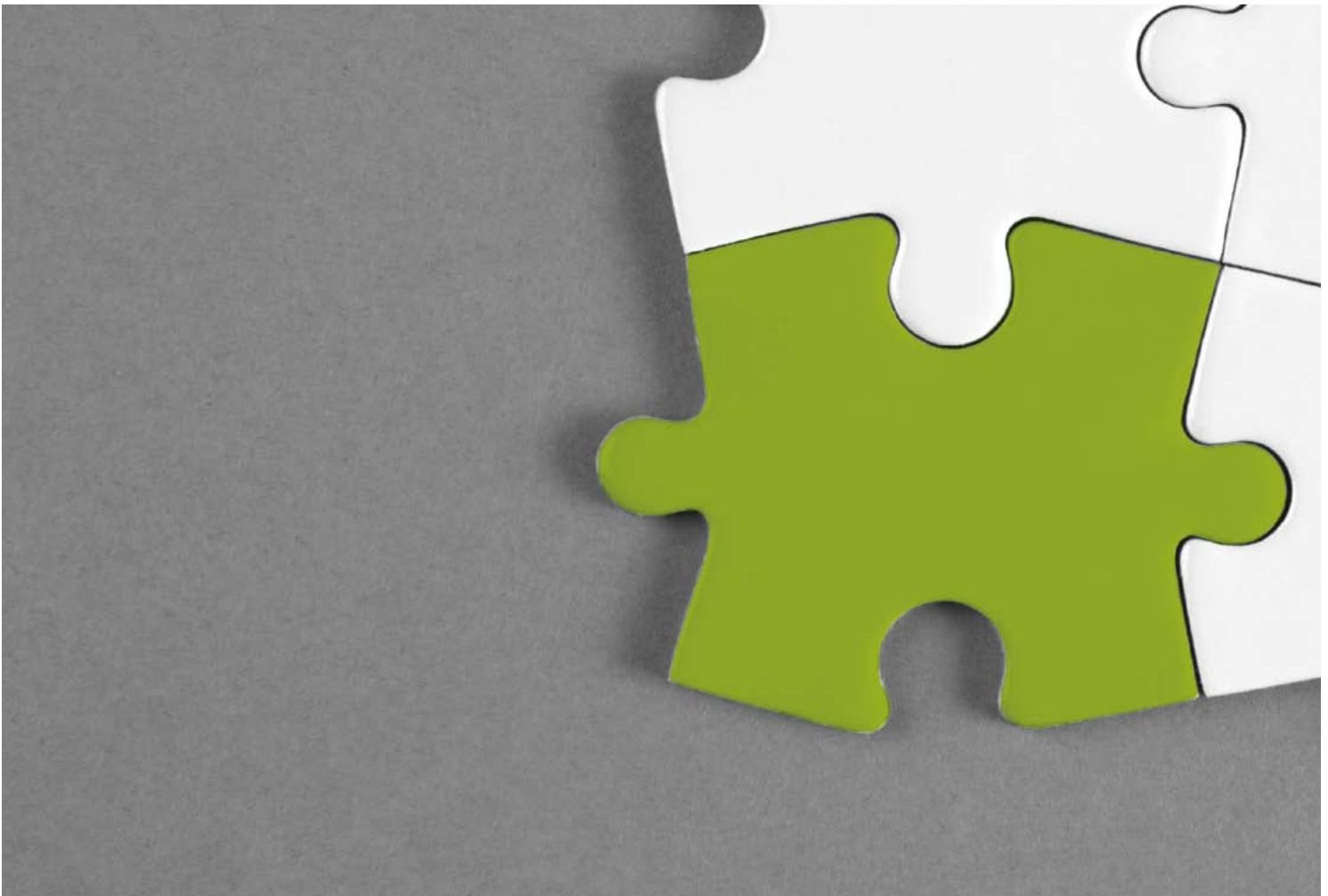
- Kulturelle Unterschiede: Diese umfassen die Risikoorientierung und die Geschwindigkeit bei Entscheidungen, die Art und Weise der Finanzierung sowie die Sozialisation der handelnden Personen und die unternehmerische Einstellung.
- Unterschiede im Innovationsverhalten: Hierbei stehen inkrementelle Weiterentwicklungen im Mittelstand disruptiven Ansätzen durch neue Technologien und Geschäftsmodelle bei den Startups gegenüber. Diese resultieren häufig aus der Anwendung von alternativen (Innovations-)Methoden wie Design Thinking, Value Proposition Design oder Minimum Viable Product.
- Unterschiede in der räumlichen Verteilung: Startups konzentrieren sich im besonderen Maße auf Städte und Metropolen, der Mittelstand tendenziell auf ländlich geprägte Regionen, außerhalb von Agglomerationsräumen.
- Rechtliche Hemmnisse: Hierbei geht es um die Sicherstellung einer Verbindlichkeit zwischen den Beteiligten. Aus Sicht der mittelständischen Unternehmen sind formelle Verträge häufig das geeignete Instrument. Diese stehen jedoch der von Startups häufig angestrebten Flexibilität entgegen, beispielsweise durch die Forderung nach exklusiven Nutzungsrechten von Seiten der etablierten Unternehmen.

Die Auseinandersetzung mit den Hürden und die gegenseitige Annäherung sind meist für beide Seiten sehr erkenntnisreich und ermöglichen eine Weiterentwicklung der jeweiligen Unternehmenskultur. Mittelständische Betriebe profitieren von einem frischen Wind und Entrepreneurial Spirit, Startups von Managementenerfahrungen und Planungskompetenzen.

Zusammenfinden, Lernen, Kooperieren

Um die Kontaktabbauung von Mittelstand und Startups zu erleichtern, hat das RKW Kompetenzzentrum im Jahr 2020 ein Kooperationstagebuch veröffentlicht (vgl. Morgenstern et al. 2020). Es greift genau diese unterschiedlichen Welten auf und liefert konkrete Tipps sowie Empfehlungen für den Mittelstand, das Thema Startup-Kooperation greifbar zu machen. Es handelt sich um ein kreatives Arbeitsbuch, das Impulse für die Suche nach passenden Startups bietet, Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufzeigt und hilft, eigene Ideen zu strukturieren. Dieser sehr praxisorientierten Publikation stellen wir durch unsere Umfragereihe „Mittelstand meets Startup“ zum mittlerweile dritten Mal nach 2017 (vgl. Baharian/Wallisich 2017) und 2018 (vgl. Wallisich/Hemeda 2018) eine Datenerhebung zur Seite, die einen breiten Überblick gibt, wie KMU mit dem Thema Startup-Kooperationen umgehen.

Der inhaltliche Aufbau der vorliegenden Studie ist wie folgt: Im ersten Kapitel werden Formen der Kontaktaufnahme und die Häufigkeit der Kontakte mit Startups beschrieben. Zudem wird die grundsätzliche Frage nach der Zusammenarbeit gestellt – und die Arten der Kooperationen mit Startups beleuchtet. Das zweite Kapitel befasst sich mit den Motiven der KMU für eine Kooperation sowie den Bedingungen, die eine Zusammenarbeit begünstigen. Die Frage, ob die Ziele in der Kooperation erreicht wurden, schließt das Kapitel ab. Das dritte Kapitel stellt die Ergebnisse zu den Innovationstypen und den Aktivitäten der Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung dar. Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse zu den generellen Herausforderungen und insbesondere zur Digitalisierung vorgestellt. Außerdem bewerten die Unternehmen aktuelle Trendthemen. Das letzte Kapitel bietet einen Ausblick zum Thema und skizziert mögliche Entwicklungspfade für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Startups.



Kapitel 1 – Kontakthanbahnung, Zusammenarbeit und Kooperationsformen

Abbildung 1 zeigt die unterschiedlichen Arten der Begegnung, also wie mittelständische Unternehmen, die bereits Kooperationserfahrungen aufweisen, mit Startups in Kontakt kommen. Es handelt sich hierbei um etwa ein Drittel der befragten Unternehmen (siehe Abbildung 4). Bei der Kontaktaufnahme mit einem Startup erweisen sich die beruflichen Netzwerke auf persönlicher Ebene als wichtigste Quelle: Dazu zählen Empfehlungen von Geschäftspartnerinnen und -partnern sowie (ehemaligen) Kolleginnen und Kollegen (57 %) oder auch bestehende Kooperationen (34 %). Messen und Veranstaltungen spielen bei der Kontakthanbahnung ebenfalls eine wichtige Rolle (36 %).

Der Besuch von Startup-Events vonseiten der mittelständischen Unternehmen stellt häufig – auch aufgrund der räumlichen Distanzen – einen recht hohen Aufwand dar. Hier machen sich die unterschiedlichen Standortmuster der Unternehmen bemerkbar.

Weitere Arten der Kontakthanbahnung sind eher zufällige Ereignisse (27 %) oder eigene Rechercheaktivitäten in verschiedenen Online-Plattformen (24 %). Auch zu nennen sind Matching-Angebote, die sich zunehmend am deutschen Markt etablieren, zum Beispiel vonseiten nationaler Verbände oder auch privatwirtschaftlicher Initiativen (vgl. Dorfer/Maiser 2019).

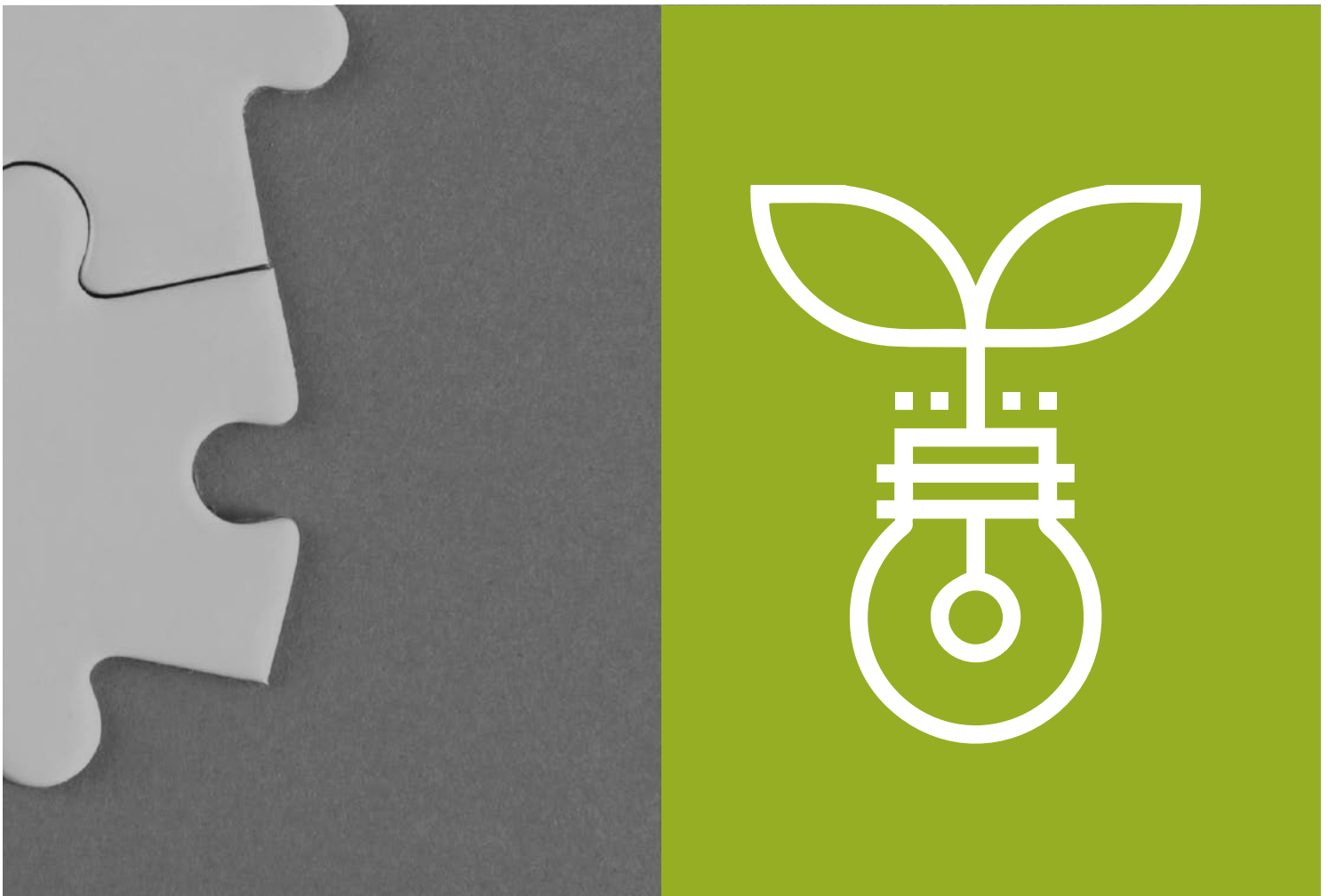
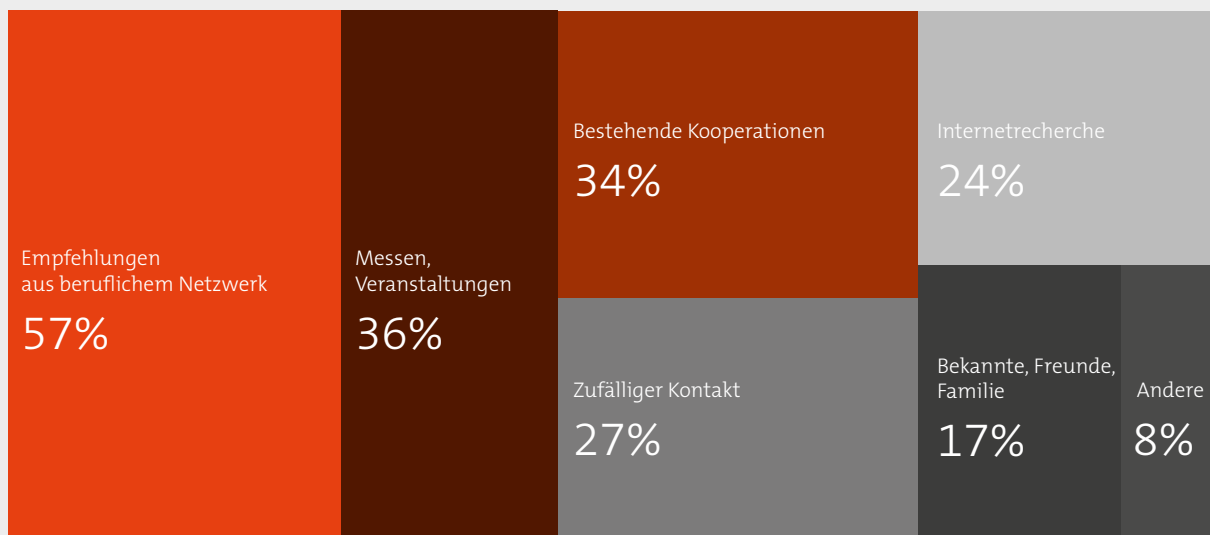


Abbildung 1: Kontaktaufnahme mit Startups

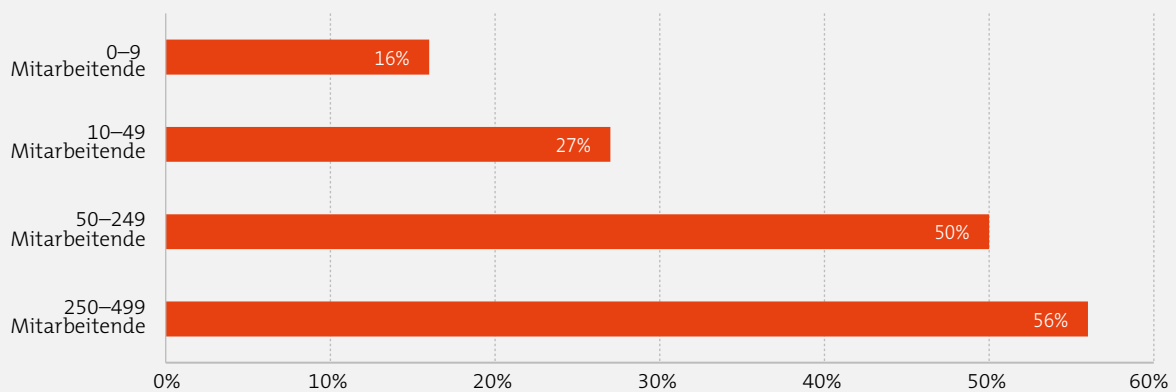


Mehrfachnennungen möglich, n=89
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Die Professionalisierung bei der Suche nach passenden Startups mit zunehmender Größe des Unternehmens zeigt sich besonders gut bei der Kontaktaufnahme im Rahmen von Messen: Größere Unternehmen sind in der Lage, Aktionsräume wie Messen zu bespielen, für kleinere Betriebe scheint das häufig zu teuer – oder es fehlt am Personal. Deshalb verliert die Kontaktaufnahme

bei kleineren Unternehmen auf Messen an Bedeutung. Der Anteil der KMU, die Startups auf Messen kontaktieren, steigt von 16 % bei Kleinstunternehmen mit 0 bis 9 Mitarbeitenden auf mehr als 56 % bei mittleren Unternehmen mit einer Mitarbeitendenanzahl von 250 bis 499.

Abbildung 2: Kontaktaufnahme auf Messen nach Mitarbeitendenanzahl



n=89

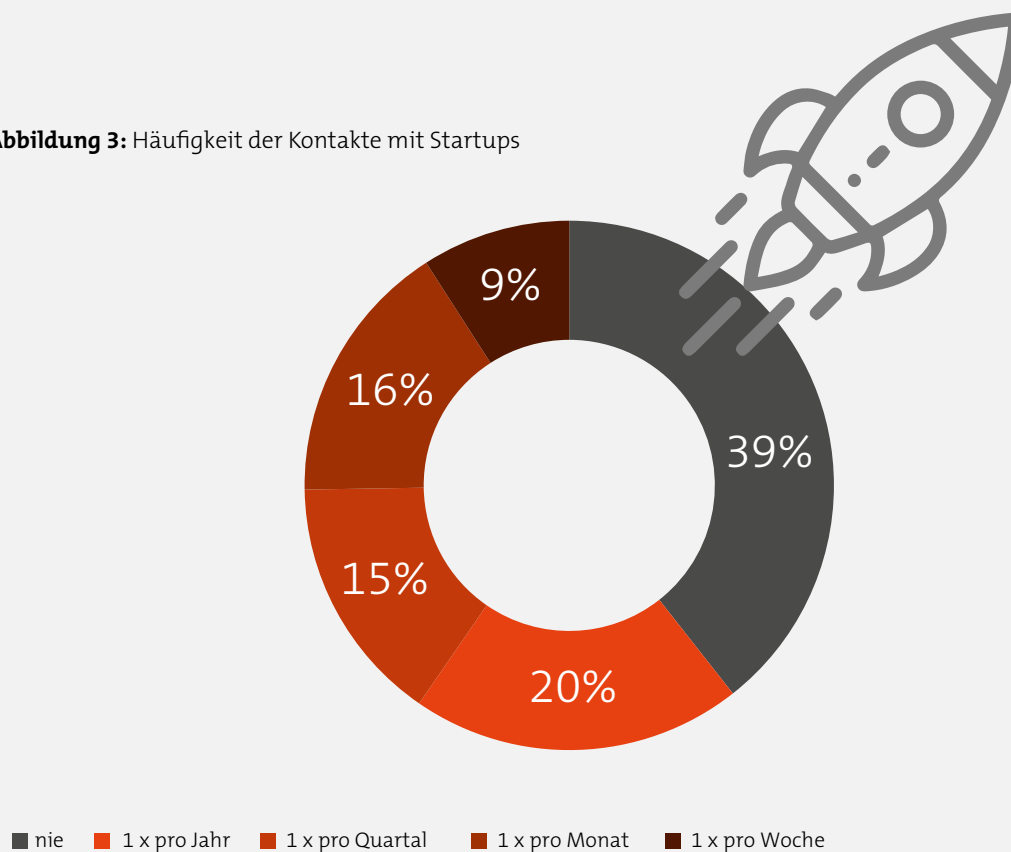
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21

© RKW Kompetenzzentrum

Abbildung 3 zeigt die Häufigkeit von Kontakten der befragten Unternehmen mit Startups. Hier wird deutlich, dass die Aktionsräume dieser beiden Unternehmensgruppen noch zu wenige Überschneidungen aufweisen. Knapp 40 % haben überhaupt keinen Kontakt, 20 % lediglich einmal im Jahr. Demgegenüber steht eine Gruppe von mittelständischen Unternehmen, die regelmäßig in Kontakt mit Startups steht. Eine detaillierte Analyse

der Daten aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau zeigt, dass fast die Hälfte der Unternehmen überhaupt keinen Kontakt zu Startups hat (47 %) und auch insbesondere Kleinbetriebe mit weniger als zehn Mitarbeitenden zu 56 % keine Berührungspunkte zu Startups aufweisen, bei mittleren Unternehmen sind es lediglich 30 %.

Abbildung 3: Häufigkeit der Kontakte mit Startups



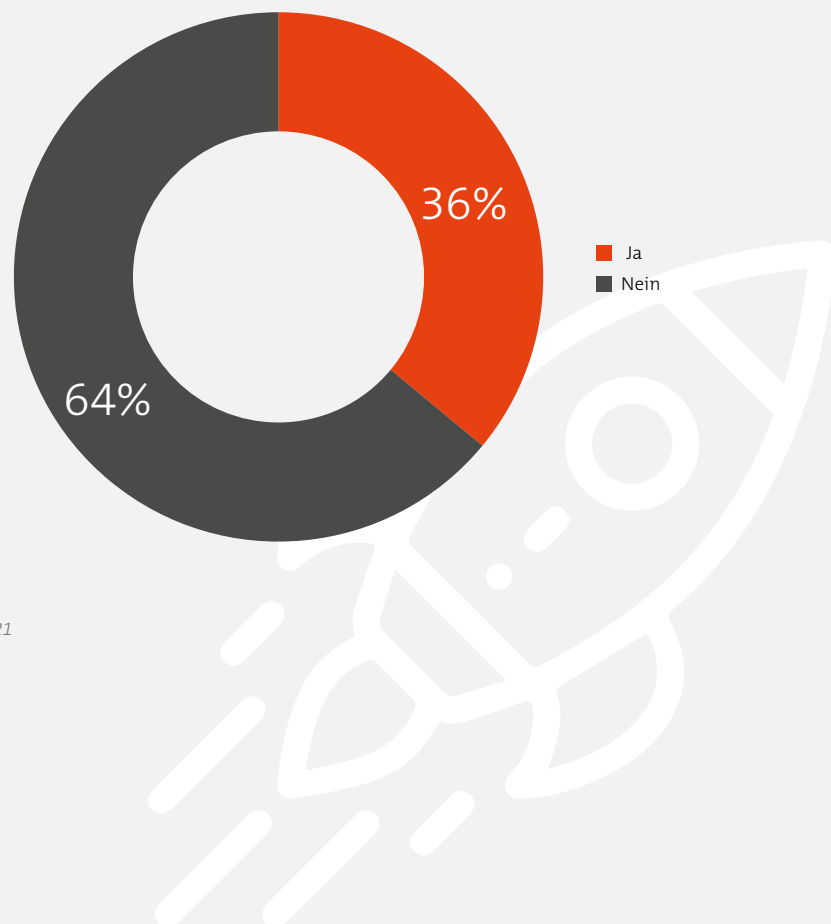
n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Etwas mehr als ein Drittel (36 %) der befragten mittelständischen Unternehmen arbeiten mit Startups zusammen. Dieser Wert ist seit 2017 relativ stabil (2017: 37 % und 2018: 38 %).

Das bedeutet, dass es unter den befragten mittelständischen Unternehmen eine kooperationsoffene Gruppe gibt, die die Chancen der Zusammenarbeit nutzt. Demgegenüber steht ein (über die letzten Jahre stabiler) Anteil von fast zwei Drittel der Befragten, der noch nicht in den Startup-Kosmos vorgedrungen ist. Vor dem Hintergrund der Kontakthäufigkeit von mittelständischen Unternehmen mit Startups lässt sich folgende Schlussfolgerung ableiten: Ein Großteil der etablierten Unternehmen mit einem regelmäßigen

Kontakt zu Startups (mindestens einmal pro Quartal; also 40 %; vgl. Abbildung 3) kooperiert früher oder später auch mit diesen. Bemerkenswert ist die Beobachtung, dass sich trotz der ausführlichen medialen Berichterstattung über Startups und dem derzeitigen Digitalisierungsschub in Wirtschaft und Gesellschaft der Anteil an mittelständischen Unternehmen mit Kooperationserfahrungen nicht erhöht hat. Das Image von Gründungen und Selbstständigkeit wird in Deutschland nach Daten des Global Entrepreneurship Monitor (GEM) seit Jahren besser. So erfahren die Leistungen und die Risikobereitschaft von Gründerinnen und Gründern zunehmend mehr Anerkennung in der Bevölkerung (vgl. GEM 2019).

Abbildung 4: Zusammenarbeit mit Startups

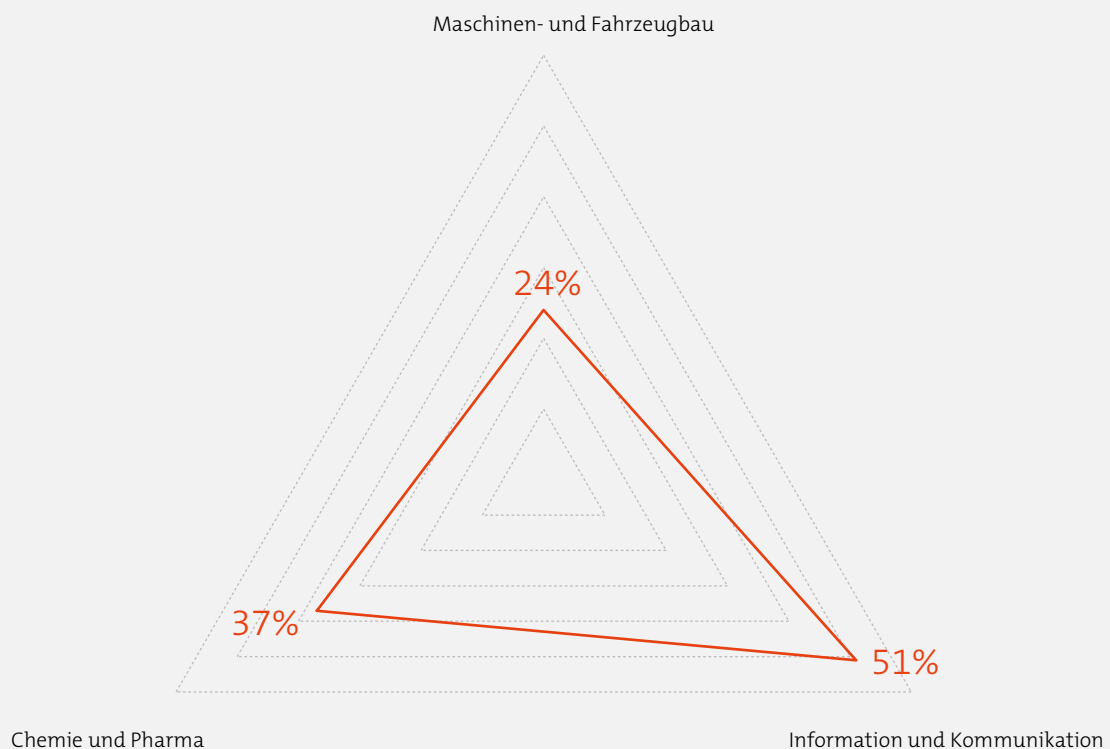


n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Eine Aufgliederung nach Branchen zeigt deutliche Unterschiede bei den Kooperationserfahrungen. Mittelständische Unternehmen aus dem Bereich Information und Kommunikation arbeiten überdurchschnittlich häufig mit Startups zusammen (51 %). Mögliche Gründe hierfür sind unter anderem die technologische und auch die kulturelle Nähe, welche die Zusammenarbeit erleichtern. Häufig geht es dabei um die Entwicklung von softwarebasierten Dienstleistungen. Physische Produkte spielen hier seltener eine Rolle im Vergleich zu den anderen beiden Branchen. Auffällig ist der relativ geringe Anteil an Startup-Kooperationen im Maschinen- und Fahrzeugbau, der lediglich bei knapp einem Viertel (24 %) der Befragten liegt. Wie oben bereits dargestellt, handelt es sich um

eine Branche mit einer unterdurchschnittlichen Kontakthäufigkeit. Im Bereich Chemie und Pharma beläuft sich der Anteil an Startup-Kooperationen immerhin auf 37 %. Im Maschinen- und Fahrzeugbau sowie im Bereich Chemie und Pharma können Kooperationen aufgrund hoher Investitionen und Anforderungen an die Infrastruktur besonders risikobehaftet sein. Dies könnte eine mögliche Begründung für die niedrigeren Anteile sein.

Abbildung 5: Zusammenarbeit mit Startups nach Branchen

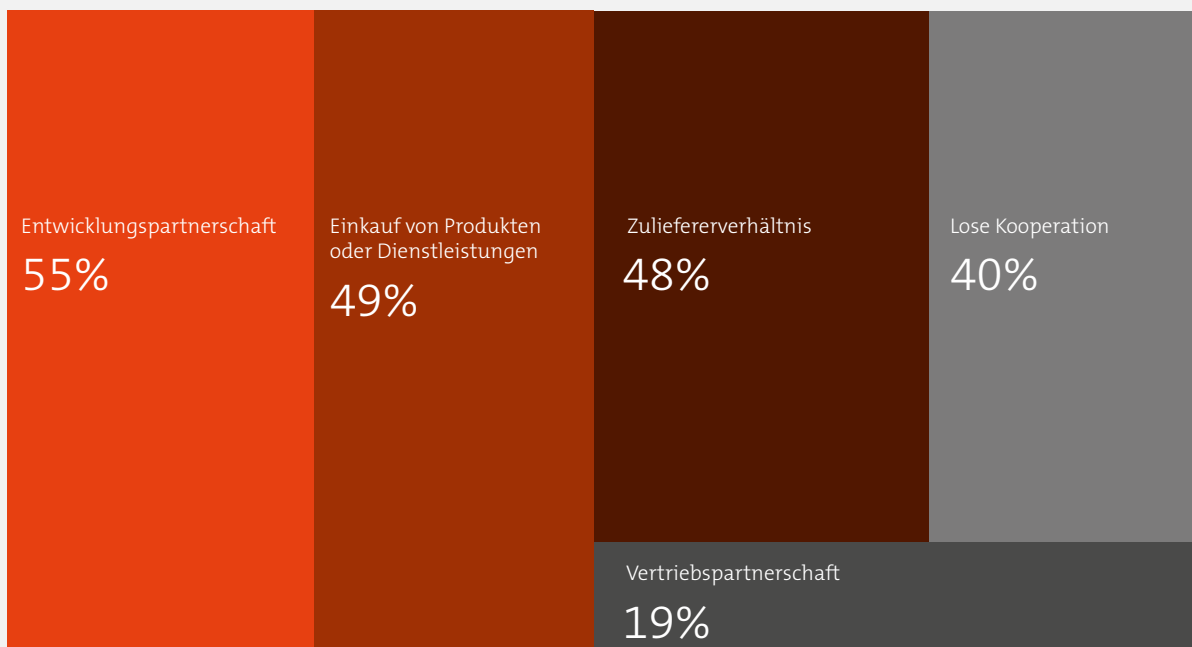


n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Die Entwicklungspartnerschaft, also eine engere und innovationsorientierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, ist die am häufigsten genannte Kooperationsform (55 %). Die Schaffung von neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen dominiert somit das Kooperationsgeschehen. Diese Form der Zusammenarbeit stellt für KMU einen Ansatz dar, um sich einer beidhändigen Organisation anzunähern und wertvolle Erfahrungen für das eigene Innovationsmanagement zu sammeln. Das Einkaufs- und Zuliefererverhältnis (49 % bzw. 48 %) folgen in der Nennung der Zusammenarbeit mit geringem Abstand. Hier werden die erstellten Produkt- oder

Servicekomponenten in der Regel in einen bestehenden Wertschöpfungsprozess integriert. Eine lose Kooperationsform ist mit 40 % weniger häufig verbreitet. Diese Art der Zusammenarbeit, geprägt durch einen reziproken Austausch, bietet sich als Vorstufe für eine darauffolgende Entwicklungspartnerschaft an. Eine Kooperation im Vertrieb wird nur von 19 % der Befragten angegeben. Es ist damit die am wenigsten verbreitete Form der Zusammenarbeit. Im Vergleich zu unserer letzten Studie 2018 sind die Ergebnisse relativ stabil, die lose Kooperation hat als Form in der Bedeutung jedoch abgenommen (von 53 % im Jahr 2018 auf 40 % im Jahr 2021).

Abbildung 6: Formen der Kooperation mit Startups



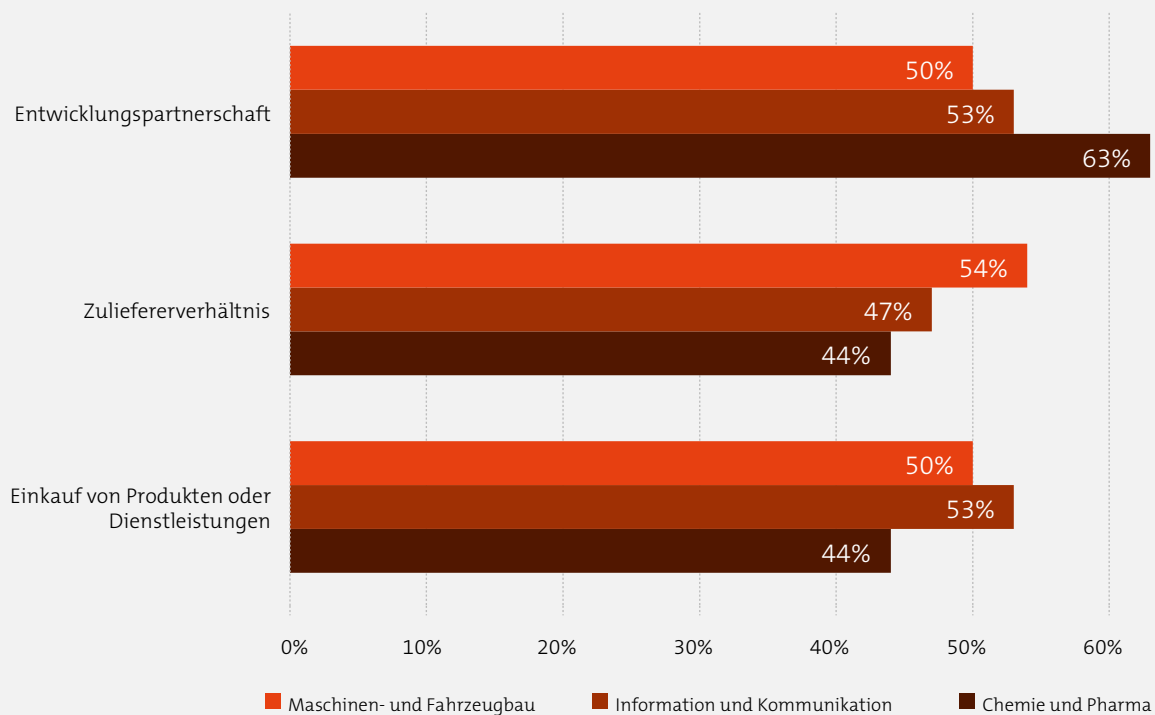
Mehrfachnennungen möglich, n=89
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Zwischen den einzelnen befragten Branchen lassen sich Unterschiede in der Kooperationsform feststellen. In der Chemie- und Pharma-Branche wird die Entwicklungspartnerschaft mit einem Abstand von knapp 20 % (63 % zu 44 %) gegenüber dem Zulieferverhältnis und dem Einkauf von Produkten oder Dienstleistungen als häufigste Kooperationsform genannt. Dagegen sind im Maschinen- und Fahrzeugbau und in der Informations- und Kommunikationsbranche (IuK) die Kooperationsverhältnisse sehr ausgeglichen und liegen etwa bei 50 %. Es zeigt sich, dass KMU aus dem Bereich Chemie und Pharma zwar im Vergleich mit Unternehmen aus dem Bereich IuK weniger häufig mit Startups kooperieren (vgl. Abbildung 5), bei einer Zusammenarbeit mit Startups diese jedoch

innovationsorientierter anlegen. Diese Beobachtung ist insofern bemerkenswert, da Innovationsprozesse in der Chemie- und Pharmabranche häufig hohe Anforderungen mit sich bringen. Es besteht offensichtlich eine ausgeprägte Bereitschaft von unternehmerischer Seite, die Chancen von Startup-Kooperationen zu nutzen.

Eine detailliertere Analyse der Daten zeigt, dass mit zunehmender Größe der befragten Unternehmen der Anteil an Entwicklungspartnerschaften mit Startups steigt. Ausschlaggebend ist eine Bereitstellung von Ressourcen, also Personal und Kapital, mit dem Ziel, gemeinsame Innovationen mit Startups zu ermöglichen (siehe hierzu auch Abbildung 9).

Abbildung 7: Kooperationsformen mit Startups nach Branchen



Mehrfachnennungen möglich, n=89
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum



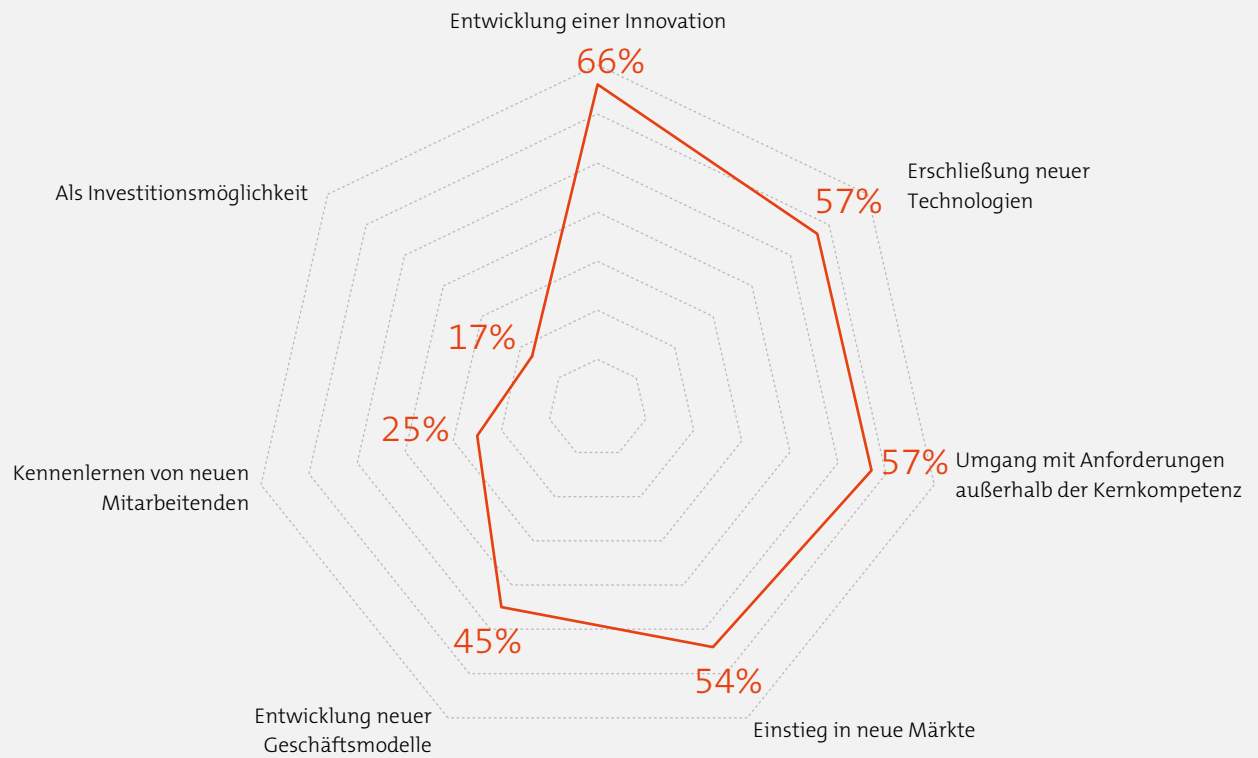
Kapitel 2 – Motive, Bedingungen und Zielerreichung bei Startup-Kooperationen

Die Entwicklung einer Innovation (66 %), die Erschließung von neuen Technologien (57 %) und neue Anforderungen außerhalb der Kernkompetenzen (57 %) sind die Hauptmotive, eine Kooperation mit einem Startup einzugehen. Bei den angegebenen Motiven, die für eine Zusammenarbeit mit einem Startup ausschlaggebend sind, stehen also die zukunfts- und innovationsorientierten Aspekte im Vordergrund. Es wird deutlich, dass vor allem „Neues“ durch die Kooperationen in die Unternehmen gebracht werden soll. Die Zusammenarbeit ermöglicht in dieser Form den KMU, einen wachstums- und risikoorientierten Ansatz mit Freiraum zum Experimentieren zu verfolgen,

um damit langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu stärken. Hierfür ist es notwendig, sich von einer kurz- bis mittelfristigen Profitorientierung etwas zu lösen, um beidhändig agieren zu können.

Das Motiv einer Investitionsmöglichkeit in ein Startup kommt mit 17 % eher selten vor. Die Zurückhaltung ist möglicherweise auf fehlendes Know-how im Beteiligungsgeschäft zurückzuführen. Hier liegen noch ungenutzte Potenziale, zum Beispiel beim Scouting. Inwieweit Investitionsmöglichkeiten genutzt werden, hängt aber wiederum von den Startups ab.

Abbildung 8: Motive für die Kooperation mit Startups

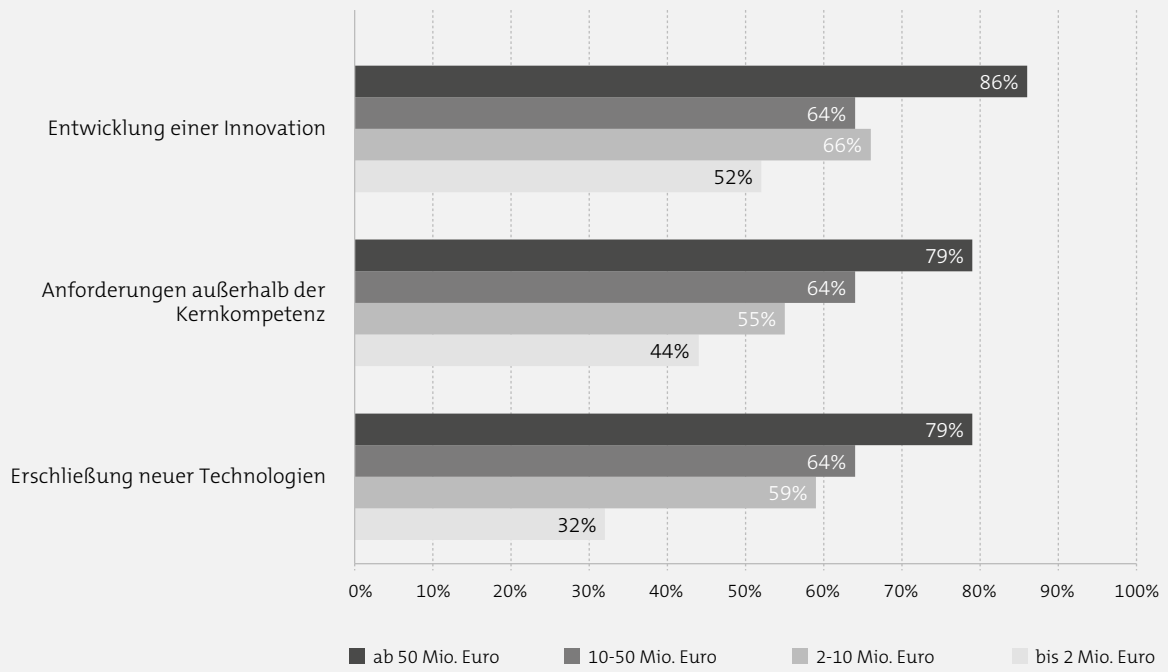


Mehrfachnennungen möglich, n=89
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Bemerkenswert ist der starke Rückgang des Kooperationsmotivs, neue potenzielle Mitarbeitende kennenzulernen. Dieses fällt von etwa 50 % in den Jahren 2017 und 2018 auf nur noch 25 % in der aktuellen Befragung. Die Option, direkt neue Mitarbeitende aus einem Startup in ein KMU zu integrieren, scheint weniger Interesse zu finden.

Möglicherweise sehen die Gründerinnen, Gründer und Beschäftigten in Startups in den (eigenen) jungen Unternehmen bessere Entwicklungsmöglichkeiten für die berufliche Karriere. Somit wäre es aus der Sicht der KMU besonders schwer, diese Gruppe als neue Mitarbeitende zu gewinnen.

Abbildung 9: Motive für Startup-Kooperationen nach Umsatz

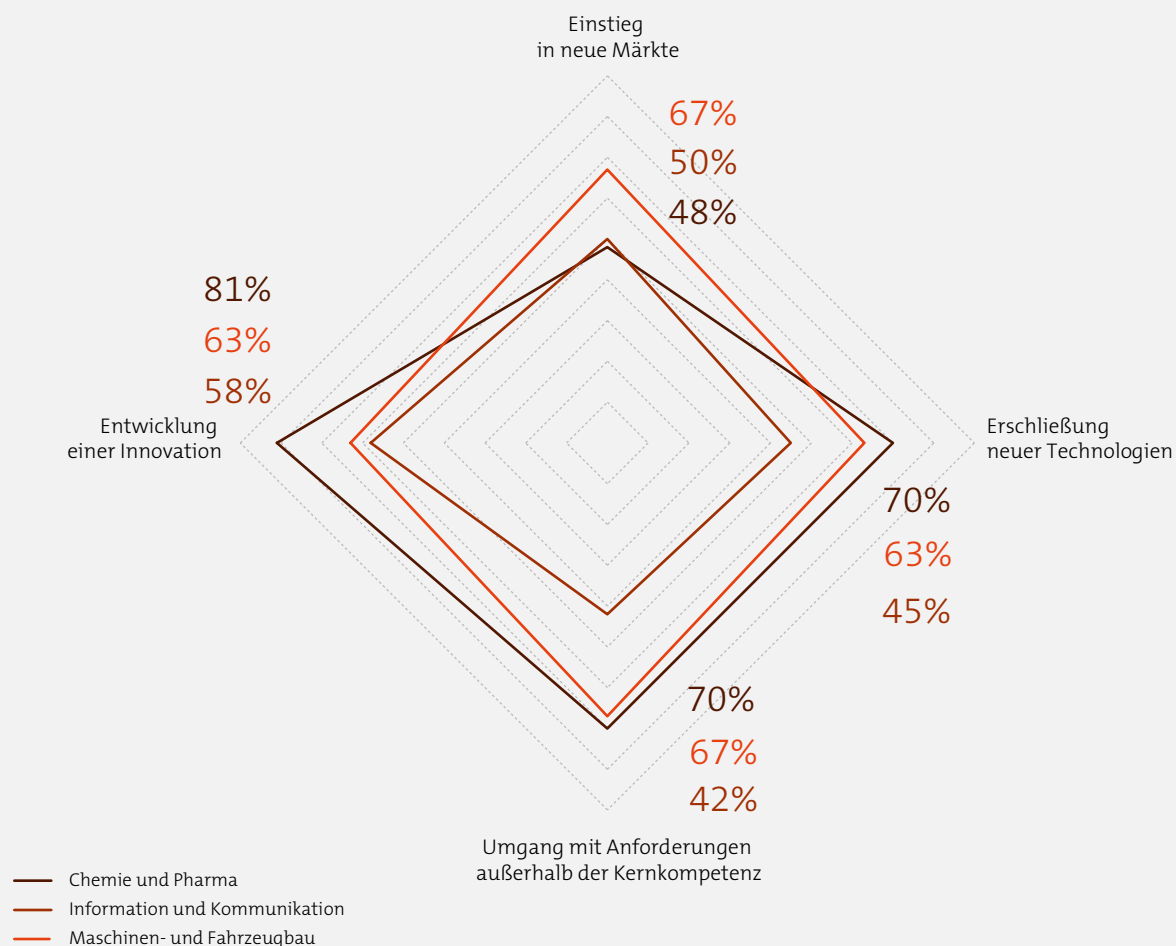


Mehrfachnennungen möglich, n=89
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Das Interesse an Innovationen, neuen Technologien und Anforderungen außerhalb der Kernkompetenzen steigt als Motiv für eine Startup-Kooperation mit dem Umsatz der befragten Unternehmen. Vor allem bei der Erschließung neuer Technologien ist der Anstieg stark ausgeprägt – von 32 % bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 2 Mio. Euro auf 79 % ab 50 Mio. Euro Jahresumsatz (vgl. Abbildung 9). Immer öfter werden hierfür entsprechende Positionen in den Unternehmen geschaffen. Die Bezeichnungen sind unter

anderem: „Head of Business Innovation and Ecosystem“, „Strategy & Ecosystems Development Manager“ oder „Manager Digital Innovation & Technology“. Der Begriff „Ökosystem“ bzw. „Ecosystem“ deutet darauf hin, dass die Unternehmen internes und externes Know-how systematisch und aktiv miteinander kombinieren wollen. Letztendlich geht es um das Management von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten an der Schnittstelle zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Umfeld außerhalb der eigenen Organisation.

Abbildung 10: Motive für Startup-Kooperationen nach Branchen

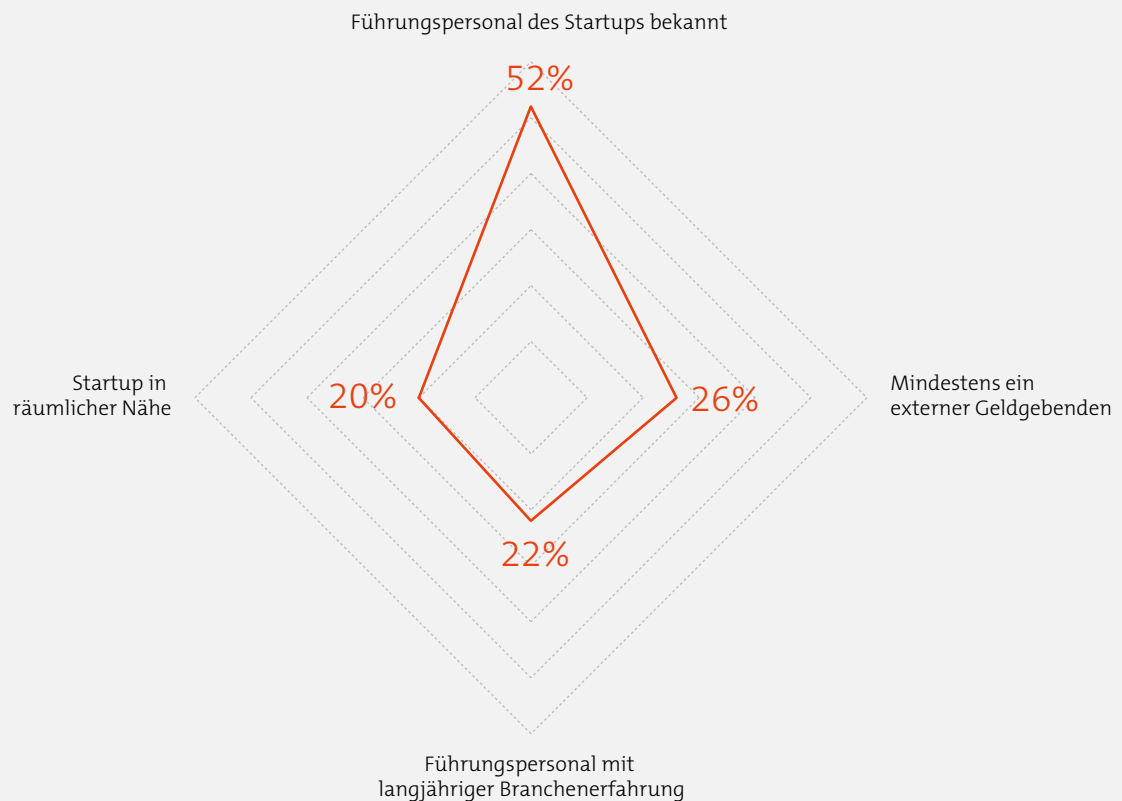


Mehrfachnennungen möglich, n=89
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Bei den befragten Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche sind die Motive Innovation (81 %), Erschließung neuer Technologien (70 %) und Anforderungen außerhalb der Kernkompetenz gereicht zu werden (70 %) im Vergleich stärker ausgeprägt als in den anderen beiden untersuchten Branchen. Dies resultiert in einem besonders hohen Anteil an Entwicklungspartnerschaften im Chemie- und Pharmabereich (siehe Abbildung 7). Die genannten drei Motive sind unter IuK-Firmen weniger relevant als im Maschinen- und Fahrzeugbau.

Bemerkenswert ist die Reihenfolge der Branchen beim Motiv „Einstieg in neue Märkte“. Hier liegt der Anteil für den Maschinen- und Fahrzeugbau bei 67 % und somit deutlich höher als bei den Vergleichsbranchen. Damit wird dieser Aspekt etwas wichtiger eingeschätzt als technologieorientierte Kooperationsmotive.

Abbildung 11: Vorteilhafte Bedingung für eine Kooperation

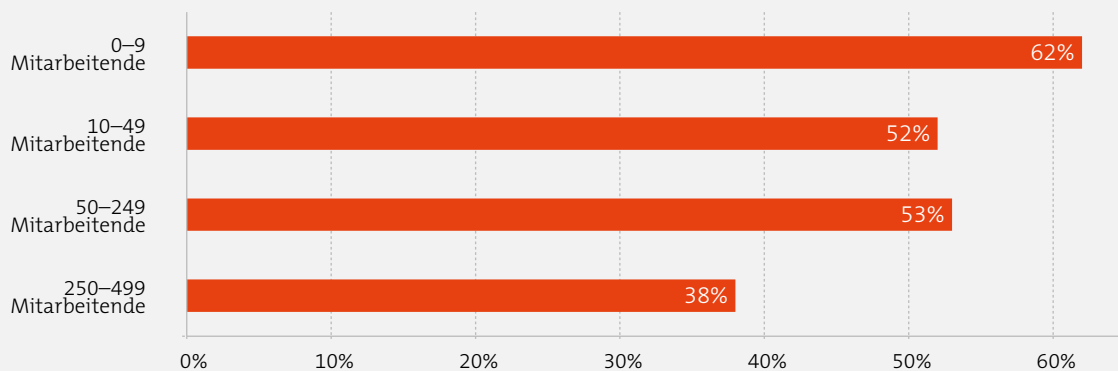


Mehrfachnennungen möglich, n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Welche Bedingungen sind von Vorteil, wenn ein mittelständisches Unternehmen eine Kooperation mit einem Startup eingetht? Persönliche Kontakte sind hierbei die wichtigste Voraussetzung für eine Kooperationsanbahnung (52 %). Wenn ein persönlicher Kontakt zum Führungspersonal des Startups besteht, ist dies von größerem Vorteil als das Vorhandensein externer Geldgebender (26 %), Branchenerfahrung (22 %) oder die räumliche Nähe der Unternehmen (20 %). Die bei Venture-Capital-Investments beobachtete „one hour distance rule“ (vgl. Griffith et al. 2007), also die Erreichbarkeit

innerhalb einer Stunde Pkw-Fahrtzeit, spielt nach der Einschätzung der befragten Unternehmen auf den ersten Blick nur eine geringe Rolle. Beim näheren Hinsehen rücken jedoch die persönlichen Kontakte wieder in den Fokus. Diese nehmen mit einer geografischen Konzentration von Startups und etablierten Unternehmen tendenziell zu. Somit ist die räumliche Nähe zwar nur bei etwa einem Fünftel eine Bedingung für Startup-Kooperationen, diese erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit des Kennenlernens und der Vertrauensentwicklung (vgl. Engels/Röhl 2019; Kollmann et al. 2020).

Abbildung 12: Vorteil für eine Kooperation, wenn das Führungspersonal bekannt ist – Zustimmung nach Mitarbeitendenanzahl



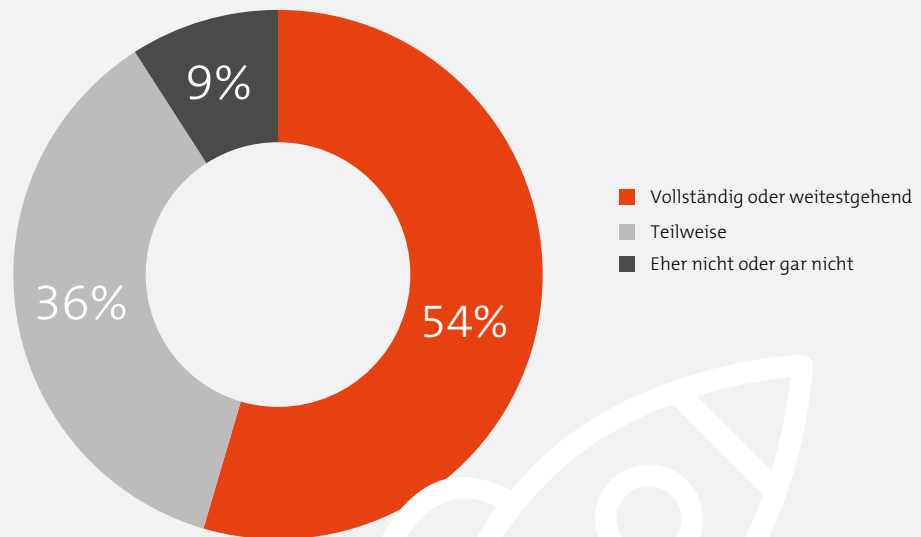
Mehrfachnennungen möglich, n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum



Je kleiner das Unternehmen von der Anzahl der Mitarbeitenden ist, desto wichtiger ist der persönliche Kontakt zum Führungspersonal der Kooperationsbeteiligten. Der Zustimmungswert fällt von 62 % bei Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden auf 38 % bei einer Beschäftigtenanzahl von 250 bis 499 Mitarbeitenden. Kleine Firmen besitzen überschaubarere Unternehmensnetzwerke, in denen der persönliche Kontakt relevanter ist als bei größeren Firmen. Denn diese haben die Suche nach passenden Startups beispielsweise im Rahmen von Startup-Wettbewerben

oder Hackathons stärker standardisiert. Für die Kooperationsanbahnung werden vorher festgelegte Indikatoren oder technologische Kompetenzen herangezogen. Grundsätzlich zeigt sich aber eine relativ hohe Bedeutung der persönlichen Bekanntheit über alle Größenklassen hinweg. Ein wichtiger Aspekt, der auch bei der Entwicklung von Matching-Plattformen berücksichtigt werden sollte.

Abbildung 13: Bewertung der Zielerreichung bei Startup-Kooperationen

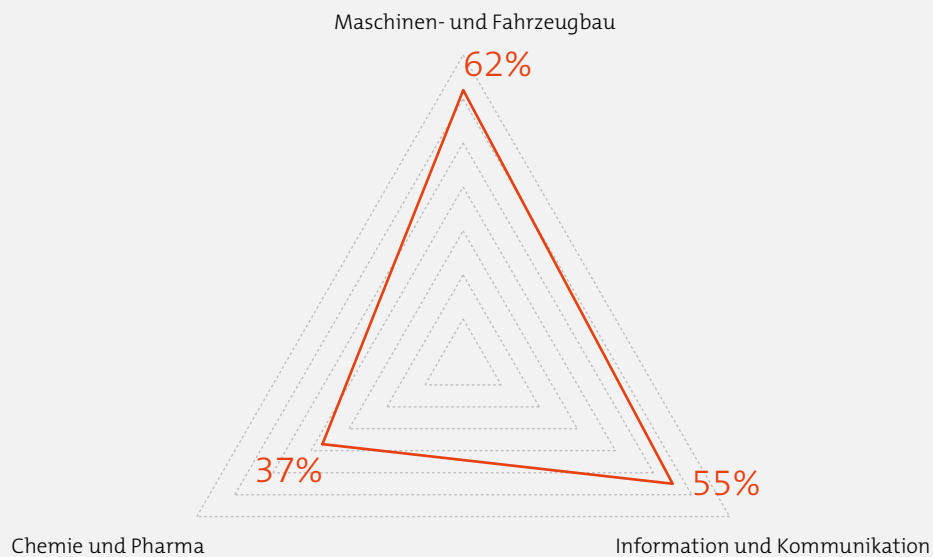


n=85
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Bei nur weniger als einem Zehntel (9 %) der Befragten wurden die Ziele der Zusammenarbeit mit einem Startup eher nicht oder gar nicht erreicht. Bei rund der Hälfte (51 %) sind die Ziele vollständig oder weitestgehend erreicht worden. Etwas mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen geben an, die Ziele zumindest teilweise erreicht zu haben. Als mögliche Gründe für eine Gefährdung der Ziele gelten kulturelle Unterschiede – aber auch

Differenzen beim Innovationsverhalten. Eine klare Formulierung der Erwartungshaltung und eindeutige Zieldefinitionen könnten hier weiterhelfen. Das RKW Kooperationstagebuch Mittelstand meets Startups bietet hierfür eine Reihe von Vorschlägen und Hilfestellungen (vgl. Morgenstern et al. 2020).

Abbildung 14: Vollständige oder weitestgehende Zielerreichung bei Startup-Kooperationen nach Branchen



n=89
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Mittelständische Unternehmen im Maschinen- und Fahrzeugbau kooperieren zwar im Vergleich seltener mit Startups (siehe Abbildung 5), erreichen aber die gesetzten Ziele häufiger (62 %) als die beiden Vergleichsgruppen IuK (55 %) sowie Chemie und Pharma (37 %). Unternehmen aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau wählen jedoch seltener eine Entwicklungspartnerschaft, sondern agieren öfter in einem Zulieferungsverhältnis oder einer

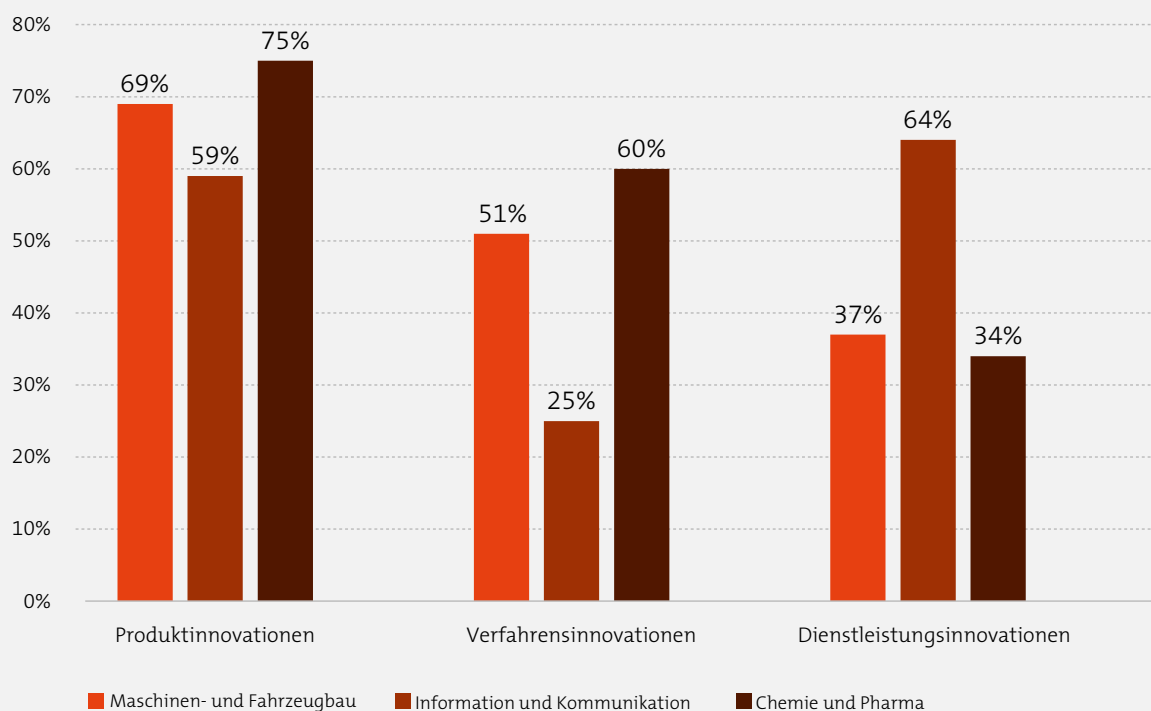
konventionellen Zusammenarbeit. Diese umfasst in der Regel den Einkauf von Produkten und Dienstleistungen. Beide Formen der Zusammenarbeit sind weniger komplex und bergen deshalb auch ein geringeres Risiko des Scheiterns. Die Werte sind branchenübergreifend im Vergleich zur letzten Studie gefallen (2018: Maschinen- und Fahrzeugbau 63 %, IuK 82 %, Chemie und Pharma 56 %).

Kapitel 3 – Innovationstypen und Forschung und Entwicklung

Im Folgenden wird die Bedeutung verschiedener Innovationstypen im Mittelstand betrachtet. Eine Unterscheidung erfolgt zwischen Produktinnovationen, Dienstleistungsinnovationen und Verfahrensinnovationen. Für die drei betrachteten Branchen ist die Produktinnovation der wichtigste Innovationstyp, gefolgt von Verfahrensinnovationen, also eine Neugestaltung von Prozessen, und Dienstleistungsinnovationen. Im Bereich IuK sind Dienstleistungsinnovationen (64 %) und Produktinnovationen (59 %) deutlich relevanter als Verfahrensinnovationen (25 %). In den anderen beiden

befragten Branchen hat die Entwicklung von neuen Produkten die höchste Priorität (69 % im Maschinen- und Fahrzeugbau, 75 % im Bereich Chemie und Pharma). Verfahrensinnovationen werden am zweithäufigsten genannt. Mit Abstand am wenigsten relevant in den beiden Branchen sind die Dienstleistungsinnovationen. Die Bedeutung von Innovationstypen in den untersuchten Branchen beeinflusst auch das Kooperationsverhalten mit Startups. Denn je nach Art der angestrebten Innovation sind besondere Kompetenzen erforderlich, die Startups mehr oder weniger erfüllen können.

Abbildung 15: Relevanz von Innovationstypen nach Branchen

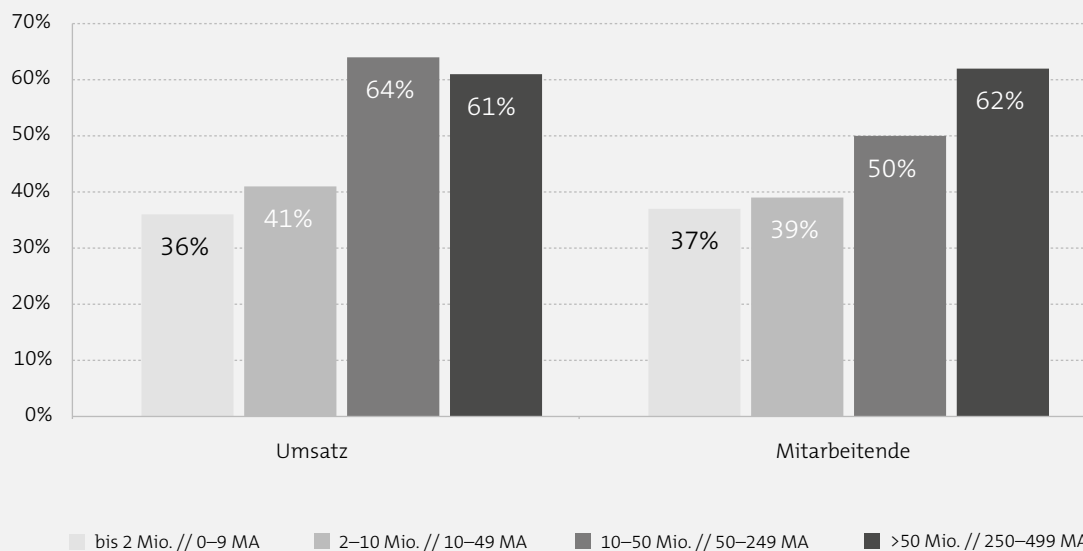


Mehrfachnennungen möglich, n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Etablierte Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle effizient umsetzen, verbessern in der Regel auch kontinuierlich ihre Prozesse und Verfahren. Sie sind also „prozessinnovativ“. Gerade im Mittelstand zeigt sich diese Orientierung: Verfahrensinnovationen werden mit der Größe der Unternehmen wichtiger. Sowohl in der Kategorie Umsatz (von 36 % auf 61 %) als auch bei den Mitarbeitenden (von 37 % auf 62 %) nimmt dieser Innovationstyp an Bedeutung zu.

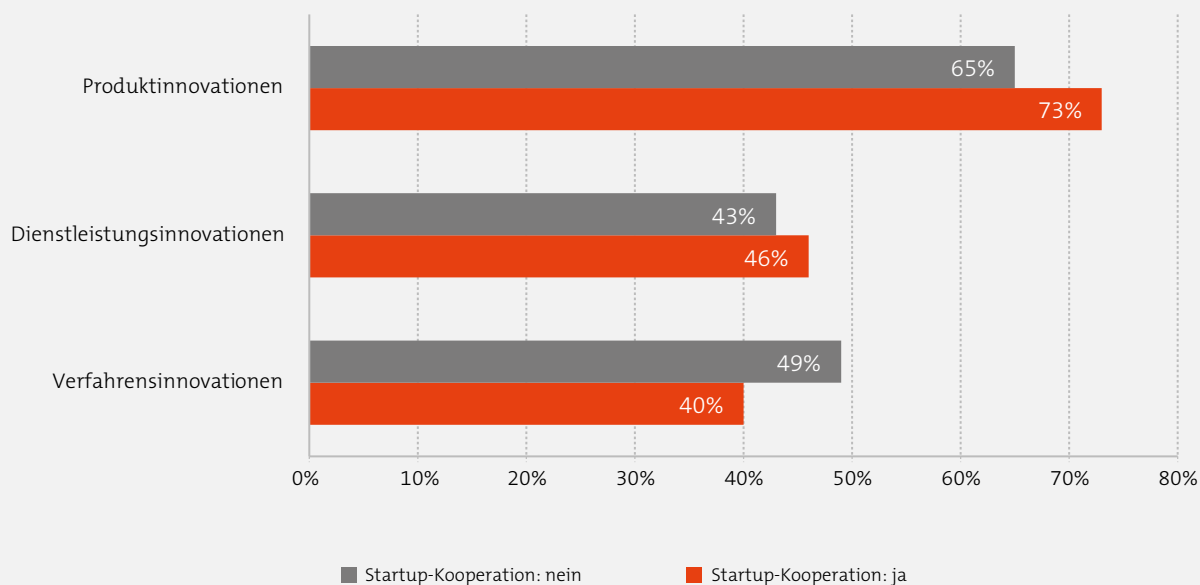
Hier verdeutlicht sich ein wesentlicher Unterschied zu Startups: Bei diesen sind Prozesse oft gar nicht definiert, denn in kleinen Teams kann ein Großteil der Arbeitsaufgaben durch informelle Zusammenarbeit bewältigt werden. Der Fokus liegt eher auf der Entwicklung eines funktionierenden Geschäftsmodells. Zusammenfassend lässt sich feststellen: Etablierte Unternehmen konzentrieren sich mit steigender Größe auf Prozessinnovationen, Startups treiben Geschäftsmodellinnovationen voran (vgl. Morgenstern et al. 2020, 104).

Abbildung 16: Verfahrensinnovation nach Größe (Umsatz und Mitarbeitende)



Mehrfachnennungen möglich, n=250
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Abbildung 17: Innovationstypen und Startup-Kooperationsverhalten

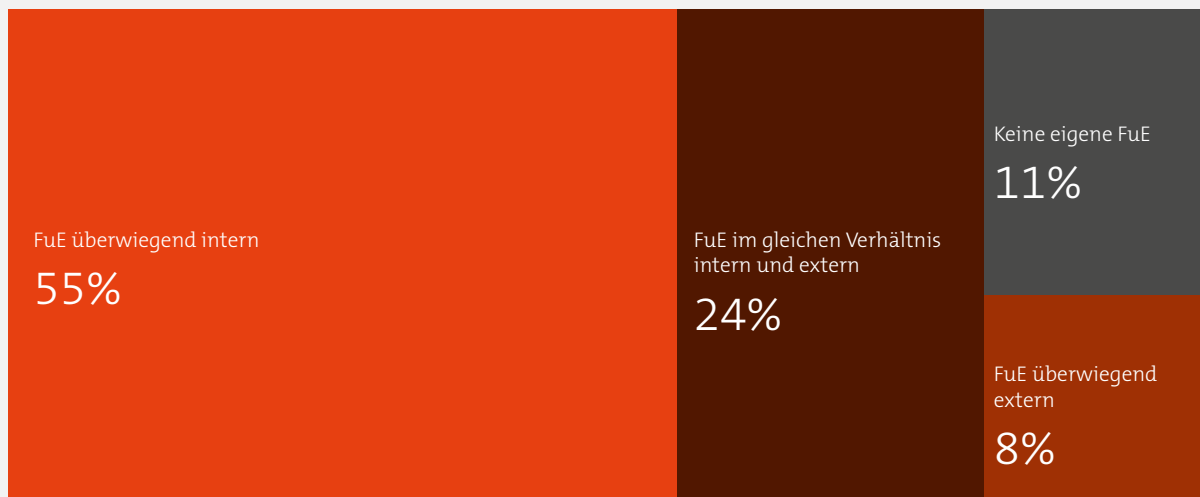


Mehrfachnennungen möglich, n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RWK Kompetenzzentrum

Die Daten der Befragung deuten einen Zusammenhang zwischen der Entwicklung neuer Produkte durch etablierte Unternehmen und Startup-Kooperationen an. In der Gruppe der Unternehmen, die als Innovationstyp „Produktinnovationen“ angeben, liegt der Anteil derjenigen Unternehmen, die bereits mit einem Startup kooperiert haben, bei 73 %. Dieser Anteil reduziert sich beim Innovationstyp „Dienstleistungsinnovationen“ auf 46 % und beim Innovationstyp „Verfahrensinnovationen“ auf 40 %. Die Daten geben somit Hinweise darauf, dass eine Einbindung von Startups besonders häufig bei produktorientierten Innovationsvorhaben

erfolgt. KMU sehen hier offenbar eine Möglichkeit, eigene Innovationskompetenzen komplementär zu ergänzen. Für Startups ist es beispielsweise einfacher, neue Ideen oder Produkte am Markt zu testen, während KMU vor dem Hintergrund bestehender Kundenbeziehungen vorsichtiger agieren müssen (vgl. Engels/Röhl 2019, 17). Die Umsetzung von Verfahrensinnovationen ist offensichtlich durch eine etwas geringere Startup-Affinität gekennzeichnet. KMU nutzen hier ihre eigenen Ressourcen oder greifen auf alternative Ansätze wie Netzwerke oder externe Unternehmensberatungen zurück.

Abbildung 18: Organisation von Forschung und Entwicklung (FuE)



n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

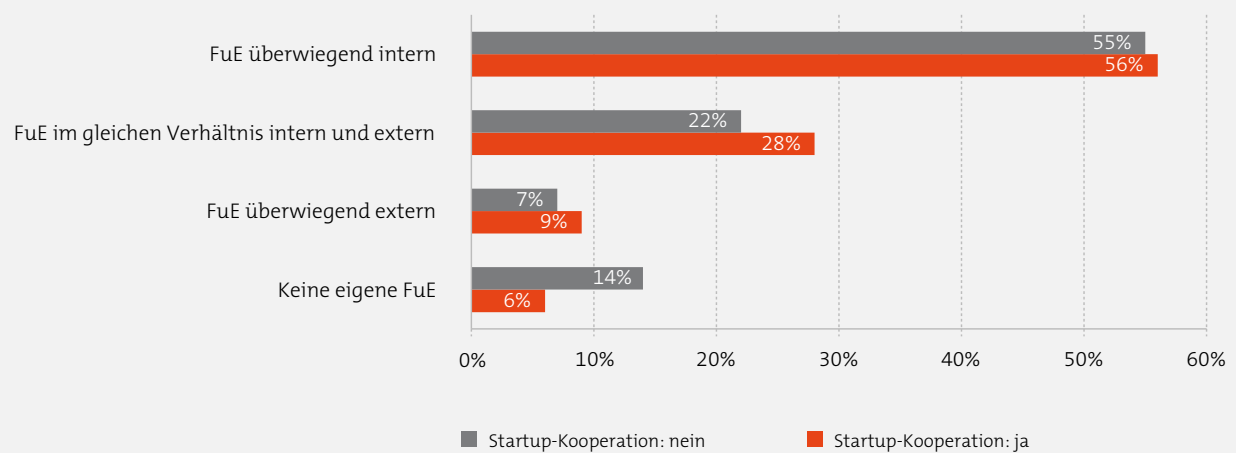
Forschung und Entwicklung (FuE) wird überwiegend (55 %) innerhalb der befragten Unternehmen betrieben. Diese Organisationsform kennzeichnet sich durch eine eigenständige und unabhängige Vorgehensweise. 24 % der Unternehmen führen FuE-Aktivitäten sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch mit Externen durch. Ein relativ kleiner Teil von 8 % setzt für die Realisierung von FuE-Aktivitäten überwiegend auf externe Kooperationen. Bemerkenswert ist der geringe Anteil von Unternehmen, der keine FuE-Aktivitäten durchführt. Dieser liegt im vorliegenden Sample bei 11 %. Hier machen sich die innovationsorientierte Branchenzusammensetzung und die Größenstruktur bemerkbar. Eine Vergleichsmöglichkeit bietet der

KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2020: Insgesamt führen 27 % der mittelständischen Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten eigene FuE-Aktivitäten durch. Bei kleineren Unternehmen ist dieser Anteil jedoch deutlich geringer. Ein Großteil der KMU in Deutschland betreibt somit keine eigene FuE-Arbeit (vgl. Zimmermann 2020, 17). Mit dem Blick auf Startup-Kooperationen ist davon auszugehen, dass Unternehmen mit eigenen FuE-Aktivitäten die Zusammenarbeit effektiver gestalten können. Die Fähigkeit mit neuem Wissen umzugehen und dieses für eigene Zwecke zu nutzen, also die sogenannte „absorptive capacity“, ist bei der FuE-orientierten Gruppe von Unternehmen stärker ausgeprägt (vgl. Zahra/George 2002).

Abbildung 19 zeigt die Offenheit von Unternehmen gegenüber Startup-Kooperationen entsprechend ihrer Organisation von FuE-Aktivitäten. Aus den Daten lassen sich keine klaren Rückschlüsse ableiten, wie sich die gewählte Organisation von FuE-Aktivitäten auf die Wahrscheinlichkeit von Startup-Kooperationen auswirkt. Lediglich in der Gruppe ohne eigene FuE-Aktivitäten ist der Anteil der Unternehmen, die bereits mit Startups zusammengearbeitet haben, vergleichsweise niedrig. Entscheidender ist demnach nicht unbedingt die Organisationsform von FuE-Aktivitäten, sondern ob sich Unternehmen überhaupt mit FuE beschäftigen.



Abbildung 19: Organisation von Forschung und Entwicklung (FuE) und Startup-Kooperationen



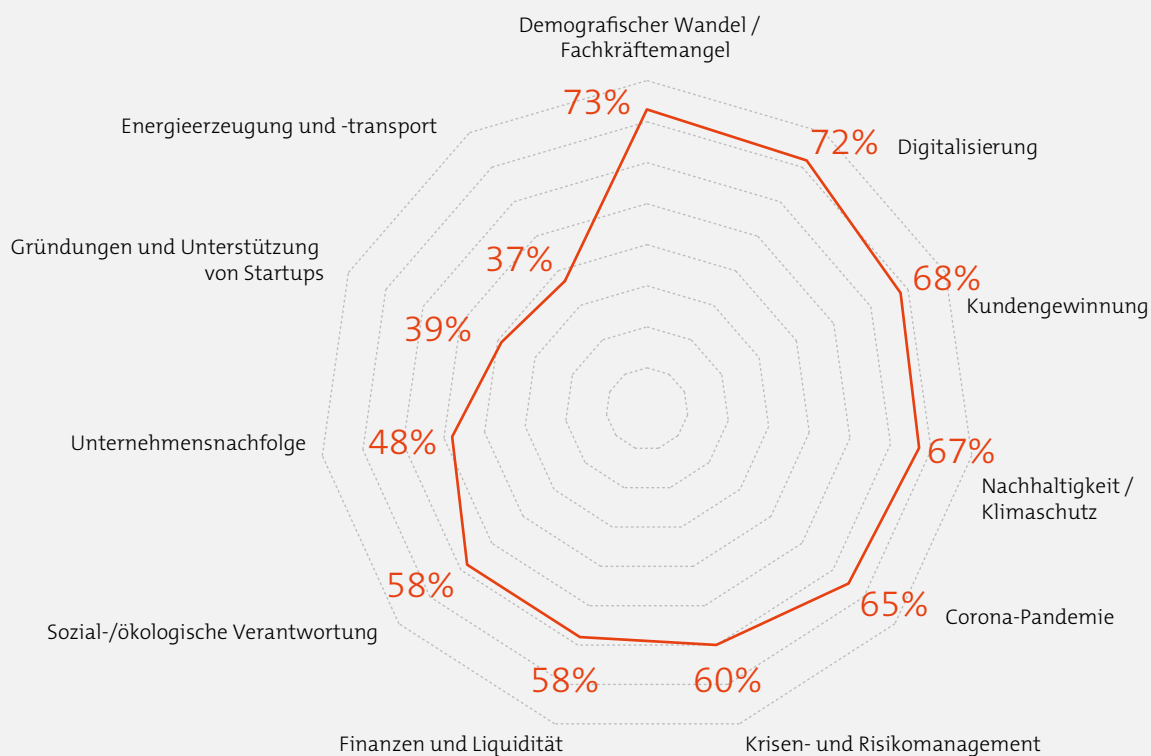
n=250
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Kapitel 4 – Herausforderungen, Digitalisierung und Trends

Wo sehen die Unternehmen die wichtigsten Herausforderungen für das Unternehmertum in Deutschland? Die Befragten gaben an, dass der demografische Wandel/Fachkräftemangel (73 %) und die Digitalisierung (72 %) die wichtigsten Aufgaben für KMU sind. Kundengewinnung, Nachhaltigkeit und Klimaschutz sowie die Corona-Pandemie folgen auf den weiteren Plätzen (65–68 %). Auch die Regelung der Nachfolge stellt für knapp die Hälfte der Befragten eine große Herausforderung in der Zukunft dar. Etwas weniger, und zwar

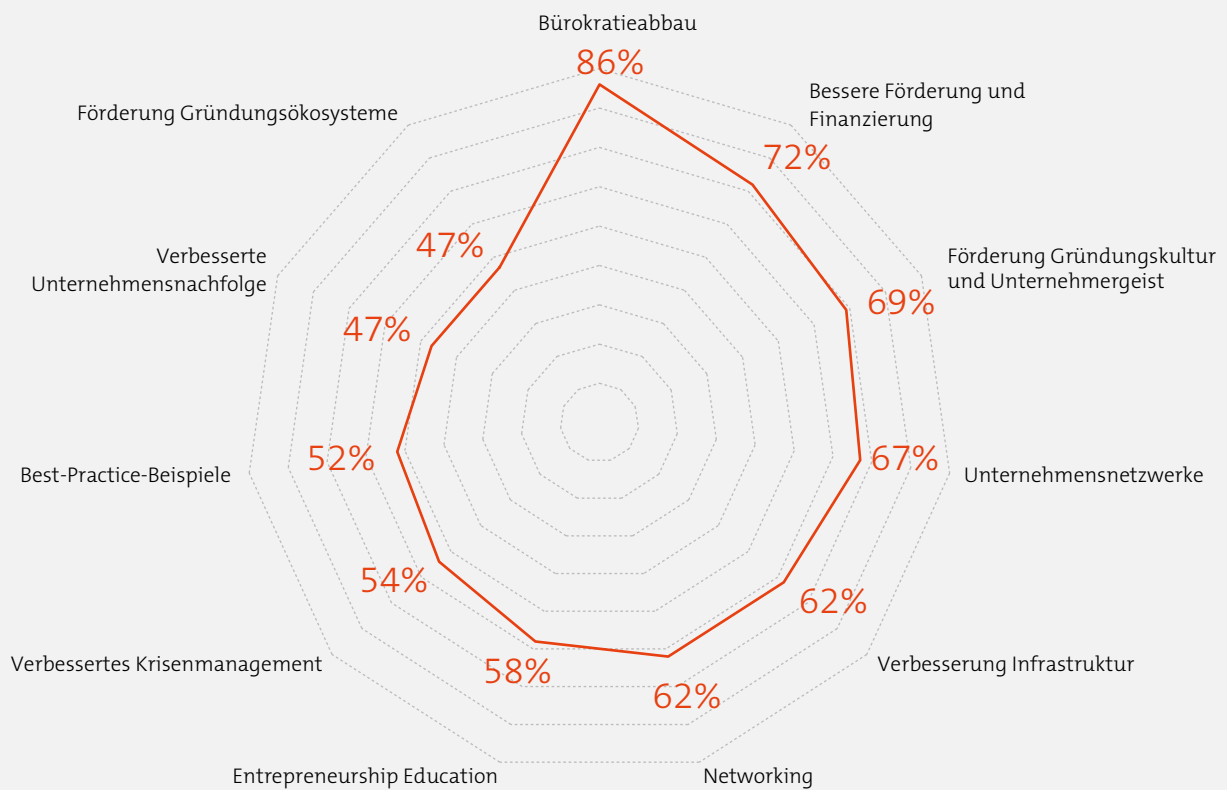
39 % der Unternehmen, sehen auch die Unterstützung von Gründungen und Startups als wichtig für das Unternehmertum in Deutschland an. Es wird deutlich, dass die Corona-Pandemie zwar Herausforderungen mit sich bringt, allerdings nicht alles überschattet. Es sind eher „alte Bekannte“ wie der Fachkräftemangel und die Digitalisierung, die Unternehmen seit einigen Jahren beschäftigen, oder aber viel diskutierte Themen während der Corona-Krise wie der Klimaschutz, die bei den Unternehmen an vorderer Stelle stehen.

Abbildung 20: Wichtigste Herausforderungen für das Unternehmertum in Deutschland



Mehrfachnennungen möglich, n=250
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Abbildung 21: Unternehmertum in Deutschland - Unterstützungsmaßnahmen

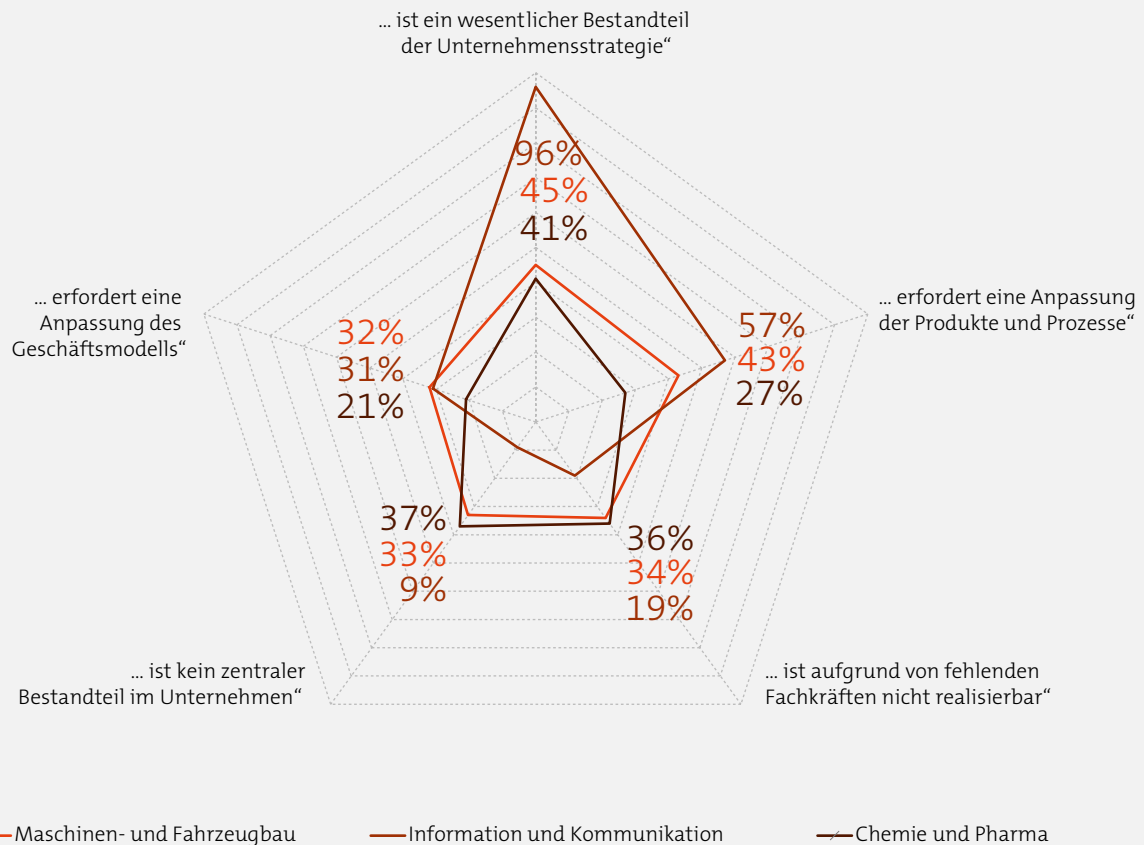


Mehrfachnennungen möglich, n=250
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Als wichtigste Maßnahme zur Unterstützung des Unternehmergeistes in Deutschland wird vor allem der Bürokratieabbau genannt (86 %). Je größer das befragte Unternehmen ist, desto wichtiger wird diese Forderung. Gezielte Förderungs- und Finanzierungsmaßnahmen (72 %), eine Stärkung der Gründungskultur (69 %) sowie die Verbesserung der Netzwerke (67 %) und der Infrastruktur (62 %) werden fast ebenso häufig genannt. Knapp 60 % der Befragten wünschen sich zudem eine Verstärkung der

Unterstützungsmaßnahmen in der Gründungsausbildung an Schulen und Hochschulen, das heißt in der Entrepreneurship Education (vgl. Sternberg et al. 2020). Auch das Thema Unternehmensnachfolge taucht wieder auf, das von fast der Hälfte der Befragten als verbesserungswürdig beschrieben wird. Die Initiative „Unternehmensnachfolge: aus der Praxis für die Praxis“ des BMWi, die vom RKW Kompetenzzentrum fachlich begleitet wird, setzt hier an. Ziel ist es, die Rahmenbedingungen rund um die Nachfolge weiter zu verbessern.

Abbildung 22: Einschätzung zur Digitalisierungsstrategie: „Die Digitalisierung ...

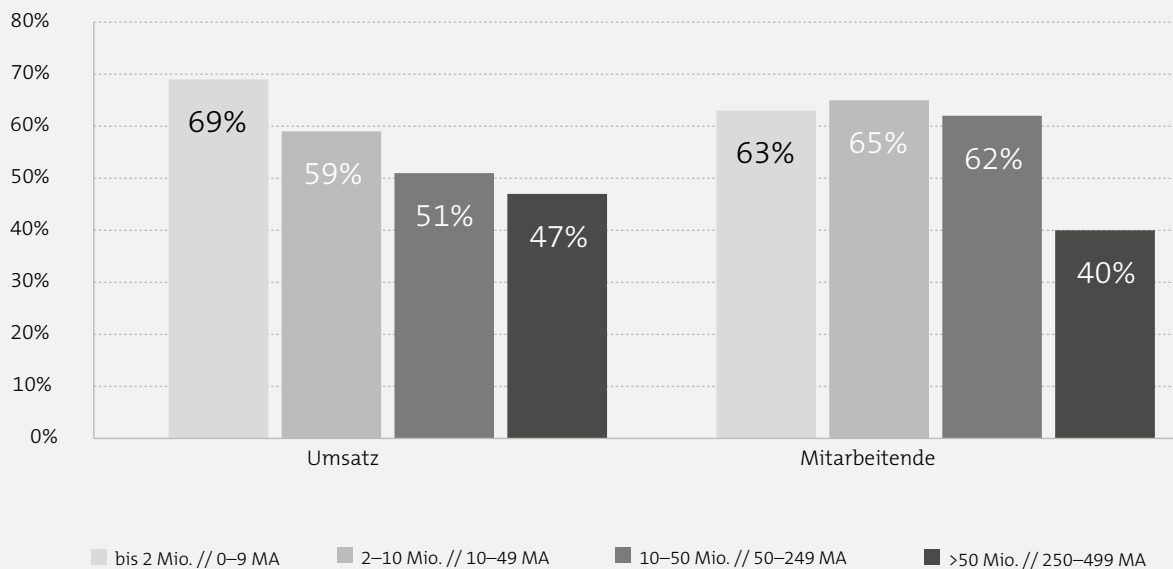


Mehrfachnennungen möglich, n=250
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Für 59 % aller befragten Unternehmen ist die Digitalisierung ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Schaut man auf die drei Branchen, so zeigt sich, dass im IuK-Bereich die Digitalisierung eine große Rolle in der Unternehmensstrategie spielt (96 %), während es im Maschinen- und Fahrzeugbau (45 %) und in der Chemie- und Pharma-Branche (41 %) weniger als die Hälfte der befragten Personen angab. Die Frage, ob Produkte und Prozesse aufgrund der Digitalisierung angepasst werden müssen, hat ähnliche Branchenunterschiede ergeben. Auch hier ist die Bewertung im IuK-Sektor höher (57%) als im Maschinen- und Fahrzeugbau (43 %) oder im Chemie- und Pharma-Bereich

(27 %). Die Affinität zu Digitalisierungsthemen in der Informations- und Kommunikationsbranche ist allerdings wenig überraschend, da hier neben Firmen aus dem Verlagswesen auch Telekommunikationsunternehmen, Informationsdienstleister und -technologieunternehmen sowie Firmen aus dem Bereich Film, Fernsehen und Musik angesiedelt sind, deren Geschäftsmodelle von Natur aus digital aufgestellt sind. Als eine Barriere bei der Durchführung der Digitalisierungsstrategie wird das Fehlen von Fachkräften genannt, zwar nur von 19 % der IuK-Unternehmen, dafür aber von mehr als einem Drittel aus den beiden anderen Branchen.

Abbildung 23: Digitalisierungsstrategie als wesentlicher Bestandteil der Strategie nach Größe (Umsatz und Mitarbeitende)

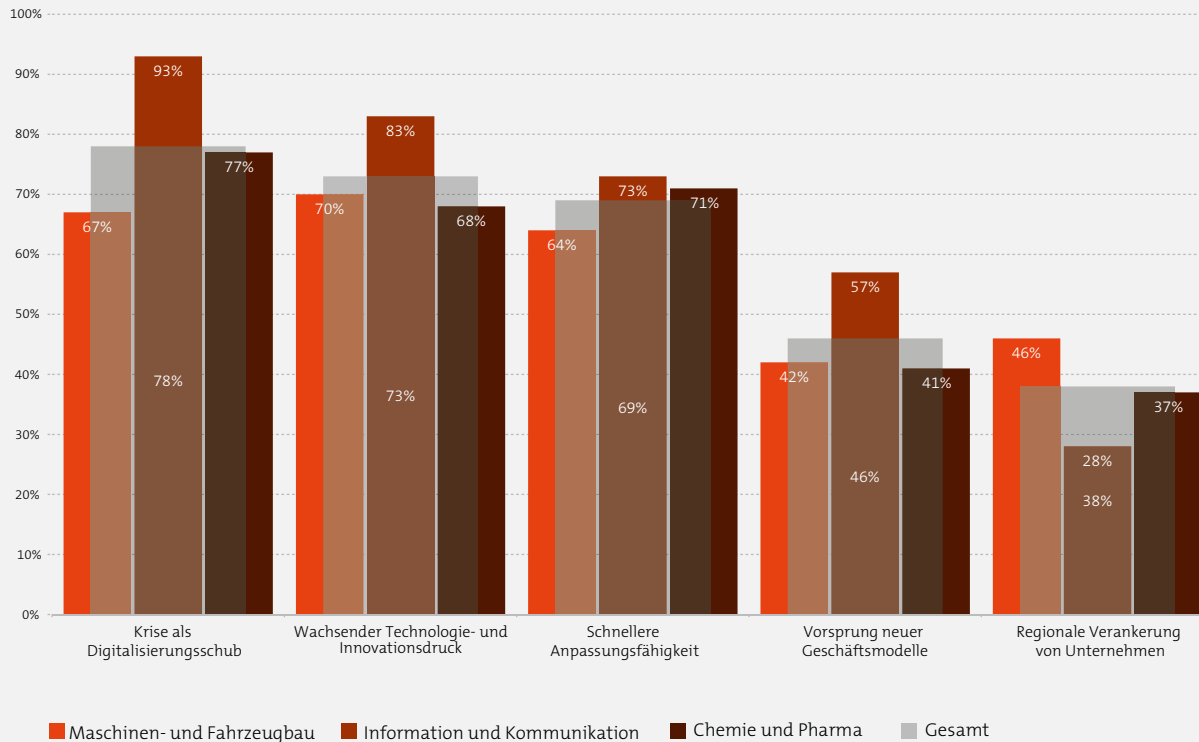


Mehrfachnennungen möglich, n=250
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Ein interessanter Aspekt ergibt sich mit Blick auf die Digitalisierungsstrategie und die Unternehmensgröße (Umsatz und Mitarbeitende). Dabei zeigt sich, dass die Digitalisierung umso wichtiger wird, je kleiner das Unternehmen ist. Kleinere Unternehmen, die meist auch jünger und agiler sind (zum Beispiel Startups), scheinen vermehrt nach digitalen Lösungen zu suchen, während bei größeren Firmen eher analoge Lösungen (auch mit mehr Personal) genutzt werden. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung nimmt zum aktuellen Zeitpunkt mit der Größe des Unternehmens

ab. Die gleiche Tendenz haben auch die Autoren der DGIS-2020-Umfrage festgestellt (vgl. Deutsche Gründer- und Innovationsstudie 2020). Eine weitere mögliche Erklärung ist, dass größere Unternehmen die Digitalisierungsstrategie nicht mehr als wesentlichen Bestandteil ihrer Strategie benennen, weil sie die Digitalisierungsprozesse schon erfolgreich durchlaufen haben (vgl. Icks et al. 2017).

Abb 24: Auswirkungen der Corona-Pandemie nach Branchen

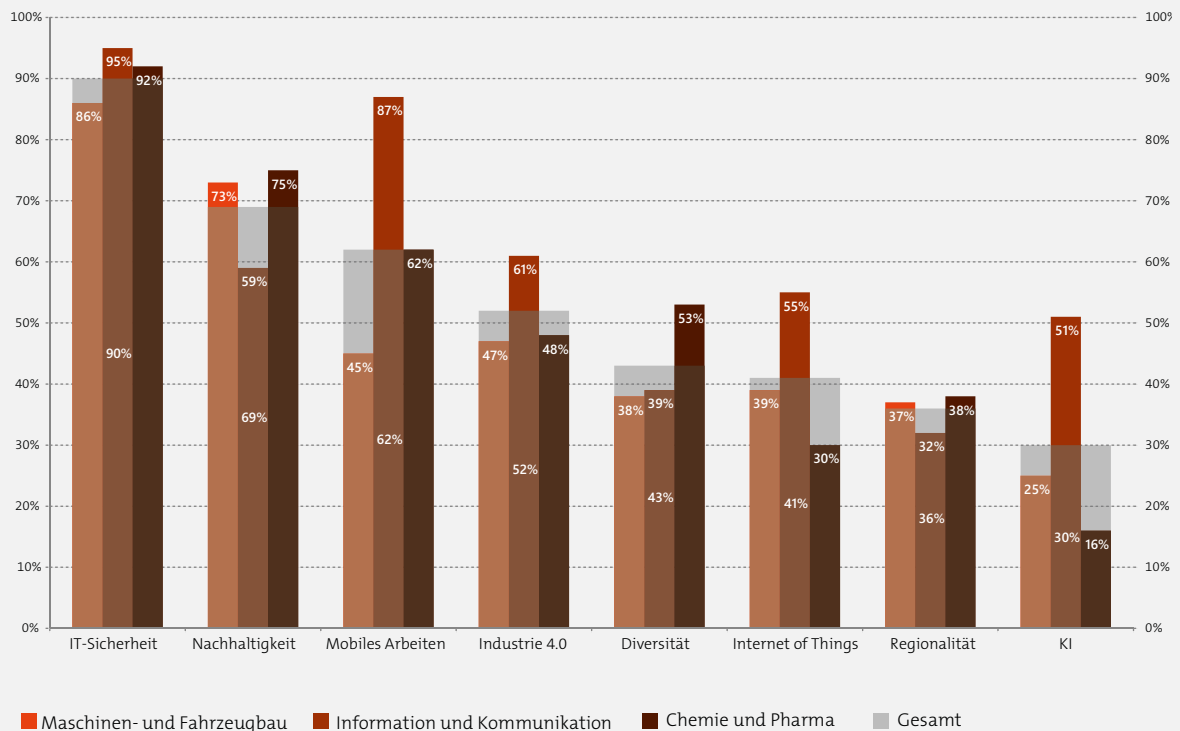


Mehrfachnennungen möglich, n=250
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Als langfristige Effekte der Corona-Zeit erwarten die befragten Personen einen wachsenden Druck im Bereich der Digitalisierung, der Technologien und Innovationen sowie der damit einhergehenden Anpassungsfähigkeit. Mobiles Arbeiten und Homeoffice während der Corona-Krise haben den Digitalisierungsdruck in den Firmen erhöht und schnellere Veränderungsfähigkeiten gefordert. Da die genannten Effekte zusammenhängen, erfordern sie von den Unternehmen Engagement in Zukunftsthemen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wie schon bei den Herausforderungen für das Unternehmertum zeigt sich, dass die Corona-Krise bereits bestehende Entwicklungen verstärkt (unter anderem die Digitalisierungsanstrengungen) (vgl. KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020) und nicht komplett neue Aspekte aufgeworfen hat. In diesem Zusammenhang lässt sich auch die zunehmende regionale Verankerung der Unternehmen während der Corona-Krise nennen. Durch pandemiebedingte Verzögerungen oder Ausfälle in den bestehenden Liefer- und Wertschöpfungsketten wurden die Forderungen nach regionalen Zulieferungsunternehmen wieder lauter. Auch Startups schätzen die regionale und nachhaltige Verankerung sowie regionale Netzwerke für ihr Unternehmen zunehmend wichtiger ein (vgl. Kollmann et al. 2020).

Abbildung 25: Trendthemen nach Branchen

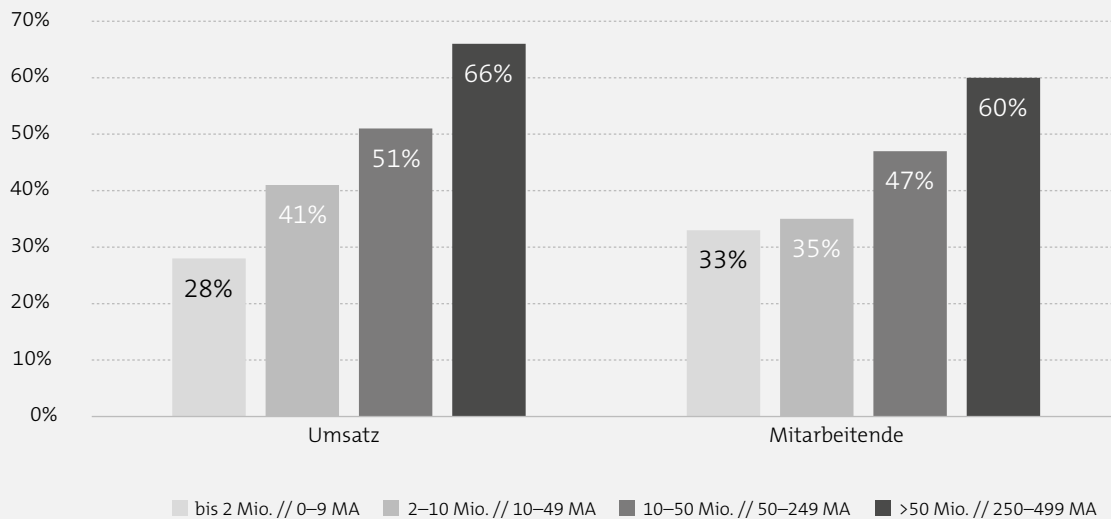


Mehrfachnennungen möglich, n=250
 Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
 © RKW Kompetenzzentrum

Mit Abstand das wichtigste Trendthema bei den befragten Unternehmen ist die IT-Sicherheit (90 %). Die IT-Sicherheit ist damit in allen drei bisherigen Mittelstand-meets-Startup-Studien deutlich auf Platz 1 (2017: 95 % und 2018: 97 %). Es handelt sich also nicht um eine kurzfristige, durch aktuelle Debatten geprägte Aufmerksamkeit, die das Ergebnis bewirkt hat, obwohl gerade durch den Digitalisierungsschub während der Corona-Krise Fragen der Datensicherheit oder der Verortung der Server zum Beispiel bei Cloud- oder Video-Konferenzanbietern häufig diskutiert wurden. Auf Platz 2 der Trendthemen kam mit der Nachhaltigkeit (69 %) ein Aspekt, der neu abgefragt

wurde und in seiner Wichtigkeit vermutlich weiter ansteigen wird. Gerade für jüngere Generationen (und Startups) ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema, das einen Einfluss auf die Wahl des Arbeitsplatzes oder bei Startups auf die Wahl der Kooperationsbeteiligten haben wird (vgl. Ferber 2017). Mobiles Arbeiten folgt als Thema mit 62 % nicht weit dahinter. Weniger relevant waren für die Unternehmen Themen wie Internet of Things (41 %), Regionalität (36 %) oder Künstliche Intelligenz (30 %). Im Vergleich zur Studie von 2018 fällt das Thema Künstliche Intelligenz deutlich zurück (von 67 % auf 30 %), obwohl dieser Bereich medial viel Aufmerksamkeit erhält.

Abbildung 26: Diversität als wesentlicher Trend im Unternehmen nach Größe (Umsatz und Mitarbeitende)



Mehrfachnennungen möglich, n=250
Datenquelle: Eigene Erhebung 2020/21
© RKW Kompetenzzentrum

Ein genauerer Blick auf das Trendthema Diversität zeigt, dass sich die Bedeutung mit der Größe des Unternehmens verändert. Je größer das Unternehmen, desto stärker wird es als Trendthema wahrgenommen. Der Anstieg ist sowohl mit Blick auf den Umsatz der befragten Unternehmen (von 28 % auf 66 %) als auch die Mitarbeitendenanzahl (von 33 % auf 60 %) festzustellen. Eine mögliche Erklärung könnte in der verstärkten Professionalisierung der Personalauswahl und Personalentwicklung liegen, je mehr ein Unternehmen wächst. Gerade größere Unternehmen setzen Diversity Management als strategisches Instrument ein, um internationale Fach- und Führungskräfte anzuziehen oder neue Märkte zu erschließen (vgl. Charta der Vielfalt).



Ausblick

Mit dem Aufkommen von Gründungsökosystemen hat sich zeitnah das dazugehörige Aktionsfeld Mittelstand und Startups herauskristallisiert. Denn eine effektive Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen mit technologieorientierten Neugründungen gilt als ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Ökosystemen (vgl. Wallisch et al. 2019), aber auch für die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Startups und KMU. In vielen Regionen wurden Anlaufstellen, geschaffen, die das Zusammenkommen von Unternehmen erleichtern. Hierzu gehören zum Beispiel die zwölf Digital Hubs der Digital Hub Initiative des BMWi und vergleichbare Netzwerke sowie Initiativen in den Bundesländern. Diese haben sich beispielsweise zum Ziel gesetzt, den Mittelstand und Corporates mit neuen Innovationspartnern aus Wissenschaft und Gründungsszene zu verbinden. Eine wesentliche Aktivität besteht in der Organisation von Austauschformaten, um neue Kontakte zu ermöglichen und Kooperationsperspektiven aufzuzeigen. Allgemein gesprochen handelt es sich um „Intermediäre, die vernetzen“ (Wrobel et al. 2017, 89). Zu diesen gehören zunehmend auch Online-Matching-Plattformen wie beispielsweise der „Start-up Finder“ (www.de-hub.de/startupfinder), welche die Suche vereinfachen.

Vor diesem Hintergrund sind unsere Beobachtungen zum Anteil der KMU, die mit Startups bisher kooperiert haben, durchaus bemerkenswert. Dieser liegt für die Branchen Maschinen- und Fahrzeugbau, Information und Kommunikation sowie Chemie und Pharma bei etwa einem Drittel. Seit unserer ersten Erhebung im Jahr 2016 konnten hier keine größeren Veränderungen festgestellt werden. Dieser Wert ist somit seit Jahren stabil. Warum hat sich der Anteil an KMU, die mit Startups kooperieren, im Beobachtungszeitraum nicht erhöht? Die Notwendigkeit einer echten

organisatorischen Beidhändigkeit mit dem Ziel, Bestehendes zu verbessern und systematisch neue Chancen zu erkunden, wird zwar von den Unternehmen durchaus erkannt, jedoch scheint eine konsequente Umsetzung noch zu wenig verbreitet. Die Corona-Pandemie entwickelt dabei entgegengesetzte Kräfte. Zum einen wird der Handlungsdruck zur Digitalisierung und Innovation erhöht, zum anderen führen Krisen häufig dazu, dass sich Unternehmen vor allem auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Hierdurch wird auch das Kooperationsverhalten beeinflusst. Sowohl Startups als auch etablierte Unternehmen sind zurückhaltender geworden. Dies zeigt sich insbesondere während der Corona-Pandemie (vgl. Bitkom 2021).

Für eine Stärkung von Kooperationen zwischen Mittelstand und Startups sind weitere Anstrengungen erforderlich. Erleichterte Kontaktmöglichkeiten sind zwar eine wichtige Voraussetzung, jedoch noch nicht ausreichend. Es bedarf neben der Identifikation von gemeinsamen Themen auch einer technologischen und kulturellen Passgenauigkeit, 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-Plattformen sollten deshalb ergänzende Leistungen der Beratung und Begleitung anbieten. Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt den Prozess des Lernens und Zusammenfindens im Zuge von deutschlandweit durchgeführten Workshops.



Insgesamt mangelt es an einer Sichtbarkeit von erfolgreich durchgeführten Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups. Diese sogenannten Vorbild-Kooperationen können dazu beitragen, dass mehr etablierte Unternehmen die Chancen von Startup-Kooperationen nutzen (vgl. RKW Magazin 1-2018).

Häufig sind mittelständische Unternehmen nicht in der Lage, Aktivitäten zur Anbahnung von Startup-Kooperationen alleine umzusetzen. Grund hierfür ist oftmals der hohe Arbeitsaufwand. Deshalb empfiehlt sich ein gemeinsames Vorgehen in der Region oder im Ökosystem, und zwar mit anderen KMU oder auch mit weiteren Institutionen der Wirtschafts- und Gründungsförderung. Eine Vorgehensweise im Verbund, zum Beispiel bei der Umsetzung von Startup-Wettbewerben und Akzelerator-Programmen oder dem Aufbau von Co-Working Spaces und Innovation Labs, eröffnet Synergieeffekte und verspricht langfristigen Erfolg.

Literaturverzeichnis

Baharian, A.; Wallisch, M. (2017) Mittelstand meets Startup 2017.

Link: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2017/Leitfaden/20170207-rkw-studie-mittelstand-meets-startups.pdf> (letzter Aufruf: Juli 2021)

Bitkom (2021) Startups kooperieren weniger mit etablierten Unternehmen.

Link: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-07/210630_startup-kooperationen_pg.png (letzter Aufruf: Juli 2021)

Charta der Vielfalt.

Link: <https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-management/grossunternehmen/> (letzter Aufruf: Juli 2021)

Deutsche Gründer- und Innovationsstudie 2020 (DGIS)

Link: https://cdn.businessinsider.de/wp-content/uploads/2020/12/20201216_DGIS_Studie.pdf (letzter Aufruf: Juli 2021)

Dorfer, L.; Maiser, E. (2019) Startup-Affinität und -Strategie im Maschinen- und Anlagenbau. VDMA-Mitgliederbefragung 2019. VDMA Startup-Machine

Engels, B.; Röhl, K. (2019) IW-Analyse 134: Start-ups und Mittelstand. Potenziale und Herausforderungen von Kooperationen. IW Medien.

Link: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Analysen/PDF/2019/IW-Analyse_134_Start-ups_und_Mittelstand.pdf (letzter Aufruf: Juli 2021)

Ferber I. (2017) Employer Branding in Zeiten von Nachhaltigkeit und Digitalisierung. In: Spieß, B.; Fabisch, N. (Hg.) CSR und neue Arbeitswelten. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg

GEM (2019) Infografik Blatt 8: Gesellschaftliche Wahrnehmung von Gründungen, 2019.

Link: https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dateien/Gr/GEM/2020_Infografiken/GEM_2020_Infografik_08_Gesellschaftliche_Wahrnehmung.pdf (letzter Aufruf: Juli 2021)

Griffith, T.; Yam, P.; Subramaniam, Y. (2007) Silicon valley's 'one-hour' distance rule and managing return on location. Venture Capital, 9 (2), 85–105

Icks, A.; Schröder, C.; Brink, S.; Dienes, C.; Schneck, S. (2017) Digitalisierungsprozesse von KMU im Verarbeitenden Gewerbe, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 255, Bonn

IfM Bonn (o. J.) KMU in Deutschland gemäß der KMU-Definition des IfM Bonn.

Link: https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/unternehmensbestand/dokumente/KMU-D_2014-2018_IfM-Def.pdf (letzter Aufruf: Juli 2021)

KfW Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020 (2021)

Link: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Digitalisierungsbericht-Mittelstand/KfW-Digitalisierungsbericht-2020.pdf> (letzter Aufruf: Juli 2021)

Kollmann, T.; Jung, P.; Kleine-Stegemann, L.; Atae, J.; de Cruppe, K. (2020) Deutscher Startup Monitor 2020: Innovation statt Krise. In: Startup Monitor.
Link: https://deutscherstartupmonitor.de/wp-content/uploads/2020/09/dsm_2020.pdf (letzter Aufruf: Juli 2021)

Metzger, G. (2020) KfW-Start-up-Report 2020.
Link: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/KfW-Start-up-Report/KfW-Start-up-Report-2020.pdf> (letzter Aufruf: Juli 2021)

Morgenstern, K.; Koch, A.; Wallisch, M. (2020) Kooperationstagebuch. Mittelstand meets Startup.
Link: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2020/Buch/20200922-Kooperationstagebuch-Mittelstand-meets-Startups.pdf> (letzter Aufruf: Juli 2021)

O'Reilly, C.; Tushman, M. (2004) The Ambidextrous Organization. In: Harvard Business Review.
Link: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization> (letzter Aufruf: Juli 2021)

RKW Magazin 1-2018 (2018) Mischen possible. Kooperationen von Mittelstand und Startups. RKW Kompetenzzentrum

Sternberg, R.; Gorynia-Pfeffer, N.; Wallisch, M.; Baharian, A.; Stolz, L.; von Bloh, J. (2020) Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2019/2020.
Link: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2020/Studie/20200423-GlobalEntrepreneurshipMonitor-D-2020.pdf> (letzter Aufruf: Juli 2021)

Struß, V.; Vollborth, T.; Wolff von der Sahl, J. (2021) Wirksamkeit der geförderten FuE-Projekte und Kooperationsnetzwerke des Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand (ZIM) Fokus: bis 2018 geförderte FuE-Projekte und Kooperationsnetzwerke. RKW Kompetenzzentrum

Wallisch, M.; Gorynia, N.; Morgenstern, K.; Koch, A.; Ahluwalia, R.; Depner, H.; Fernández Sánchez, N.; Wolff von der Sahl, J.; Starke, C. (2019) Gründerökosysteme gestalten: Handbuch zur Unterstützung von Gründungen und Startups. RKW Kompetenzzentrum.

Wallisch, M.; Hemed, A. (2018) Mittelstand meets Startup 2017.
Link: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2018/Studie/20180529-Studie-Mittelstand-Startup-2018.pdf> (letzter Aufruf: Juli 2021)

Wrobel, M.; Schildhauer, T.; Wunderlich, L. (2017) Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner.
Link: https://www.hiig.de/wp-content/uploads/2017/11/Kooperationen_Startups_Mittelstand_small.pdf (letzter Aufruf: Juli 2021)

Zahra, S.; George, G. (2002) Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. In: Academy of Management Review, (27), 2,185–203

Zimmermann, V. (2020) KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2020 Corona-Krise bremst Innovationen im Mittelstand.
Link: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Innovationsbericht/KfW-Innovationsbericht-Mittelstand-2020.pdf> (letzter Aufruf: Juli 2021)

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.