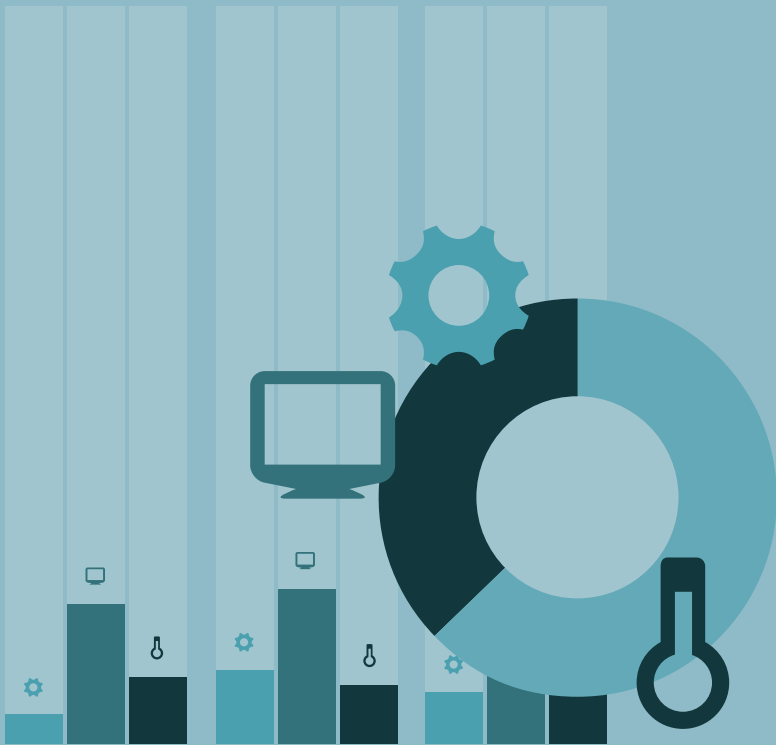


Studie

Mittelstand meets Startup

Potenziale der Zusammenarbeit



GRÜNDUNG

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden den Kern unserer Wirtschaft. Betrachtet nach Quantität sind 99,6 Prozent aller Unternehmen in Deutschland dem Mittelstand zuzuordnen. Die Wirtschaftsleistung ist mit 56 Prozent Anteil am Gesamtvolumen ebenfalls beträchtlich (BMWi 2017). KMU verfügen – auch im internationalen Vergleich – oft über eine führende Position in ihrer Branche, haben hervorragendes technisches Know-how, einen breiten Kundenstamm und sind zudem sehr gut vernetzt.

Startups punkten dahingegen durch äußerst innovative Geschäftsmodelle, flache Hierarchien und neuartige kreative Produkt- und Serviceideen. Vor dem Hintergrund ihrer komplementären Eigenschaften, erscheint eine „Verknüpfung“ beider Unternehmensgruppen miteinander als erfolgsversprechend (RKW Magazin 2/2016). Ziel der vorliegenden Publikation ist es, aus dem Blickwinkel des Mittelstandes zu erörtern, inwiefern in Deutschland KMU mit Startups zusammenarbeiten und welche Effekte und Wirkungen daraus folgen.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse resultieren aus einer quantitativen Analyse von Angaben von insgesamt 200 etablierten KMU in drei Schlüsselbranchen (Maschinen- und Fahrzeugbau, Information und Kommunikation sowie Chemie und Pharma), die in einer eigens zu diesem Forschungszweck konzipierten Primärstudie telefonisch erhoben wurden.

Eine umfassende Darstellung sämtlicher abgefragter Variablen sowie die Merkmalsausprägungen sind dem „Tabellenband: Mittelstand meets Startup“ zu entnehmen, der als ergänzendes Compendium dient.

Alles zum Thema: www.rkw.link/startupsmeetmittelstand

Statements:
Was der Mittelstand mit Startups assoziiert



Kreativität und Technikaffinität

Hauptsächlich in Berlin ansässig

Junge Menschen, die den Schritt wagen ihren Traum zu verwirklichen

Mut, Energie, Lust auf Neues

Drei Jahre sehr wenig Schlaf und viel Arbeit

Internet und neue Märkte

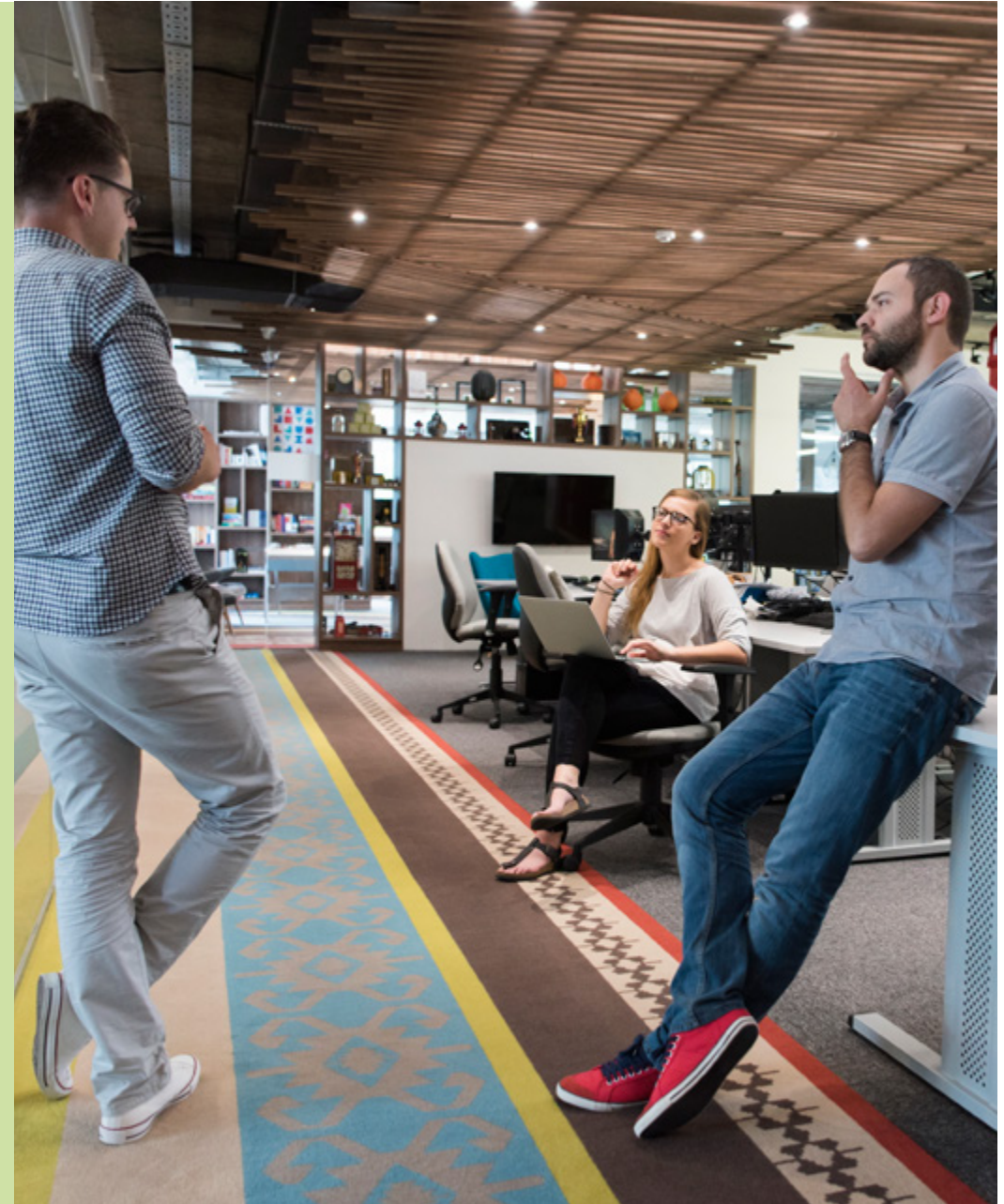
Innovativ, was bewegend

Pleiten

Sich nicht an Konventionen und Regeln halten

Hohes Risiko, hohes Wachstum

Geldverbrennung



Executive Summary

Schlüsselergebnisse auf einen Blick:

- Rund 60 Prozent der KMU kennen Startups aus ihrem geschäftlichen Umfeld.
- Ein Viertel der KMU sind mindestens einmal im Monat mit Startups in Kontakt.
- Mehr als ein Drittel aller KMU hat Kooperationserfahrungen mit Startups.
- Mit der Größe des KMU sinkt die Häufigkeit der Zusammenarbeit.
- Die Zusammenarbeit mit Startups ist abhängig von der Geschäftslage des KMU. Je besser die Geschäftslage, umso wahrscheinlicher ist eine Kooperation.
- Für das Zustandekommen einer Kooperation ist ein persönlicher Kontakt im Vorfeld besonders wichtig. Ein Viertel der KMU geben an, nur Startups mit Firmensitz in Deutschland ins Auge zu fassen. Junge Gründer – unter 25 Jahren – haben bei jedem vierten KMU aufgrund ihres Alters einen schweren Stand.
- Hauptmotive für eine Kooperation sind die Weiterentwicklung von bestehenden Produkten sowie der Einstieg in neue Märkte mit neuen Technologien. Nur ein geringer Anteil von KMU sieht in Startups eine Investitionsmöglichkeit bzw. Möglichkeit für eine Beteiligung.
- Die Zusammenarbeit ist erfolgreich: In mehr als 60 Prozent der Fälle werden die Ziele ohne nennenswerte Abweichungen erreicht.
- 95 Prozent der KMU mit Kooperationserfahrung würden in Zukunft erneut mit einem Startup zusammenarbeiten.
- Sonderauswertung Digitalisierung:
 - Neun von zehn KMU sehen in der Digitalisierung keine existenzielle Bedrohung für den Fortbestand ihres Unternehmens.
 - Lediglich 22 Prozent der Mittelständler sehen die Notwendigkeit, ihr Geschäftsmodell anzupassen oder neu zu denken.



1. Kontakt und Kooperation

Rund **60 Prozent** aller KMU kennen Startups aus ihrem geschäftlichen Umfeld.
Lediglich neun Prozent kennen mehr als zehn Startups.

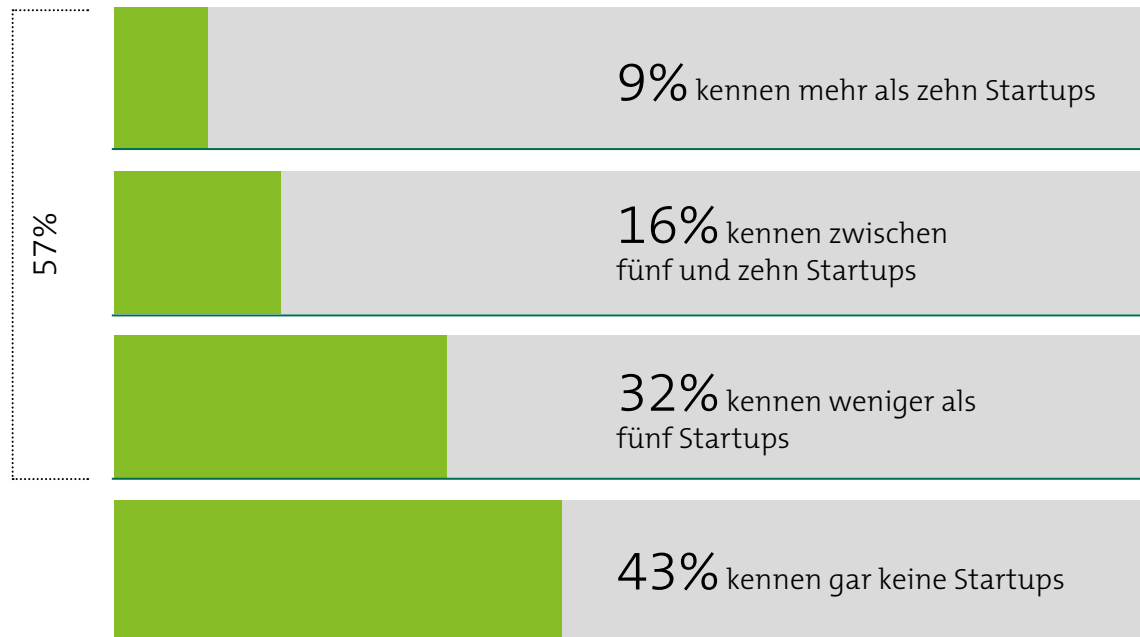


Abbildung 1:
„Sind Ihnen Startups in Ihrem geschäftlichen Umfeld bekannt?“ (n=200)

37% aller KMU haben Kooperationserfahrungen mit Startups.

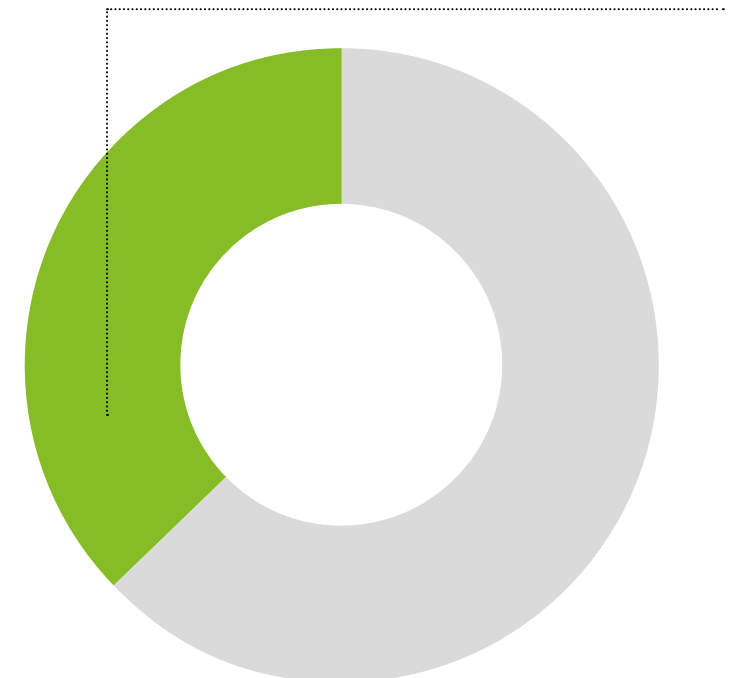


Abbildung 2:
„Hat Ihr KMU schon einmal mit einem Startup zusammengearbeitet?“ (n=200)

Insgesamt betrachtet kennen rund 60 Prozent aller Mittelständler Startup-Unternehmen aus ihrem geschäftlichen Umfeld (Abbildung 1). Jedoch werden diese Kontakte nicht in jedem KMU genutzt – 54 Prozent kommunizieren bisher gar nicht mit Gründern. Dahingegen sind ein Viertel der KMU mindestens einmal im Monat im wechselseitigen Austausch.

Nachholbedarf haben hier insbesondere KMU im Maschinen- und Fahrzeugbau, etwas mehr als zwei Drittel von ihnen haben gar keinen Kontakt (Abbildung 3). Gleichzeitig besteht jedoch in der Branche ein hohes Interesse an einer zukünftigen Zusammenarbeit mit Startups – fast 80 Prozent der KMU können sich dies vorstellen. Allgemein betrachtet ist die Bereitschaft, zukünftig mit einem jungen Unternehmen zusammenzuarbeiten bei kleinen KMU höher als bei großen.

Bei KMU aus der IKT-Branche besteht ein vergleichsweise reger Austausch mit Startups.

Mehr als zwei Drittel der Maschinenbau-KMU haben gar keinen Kontakt.

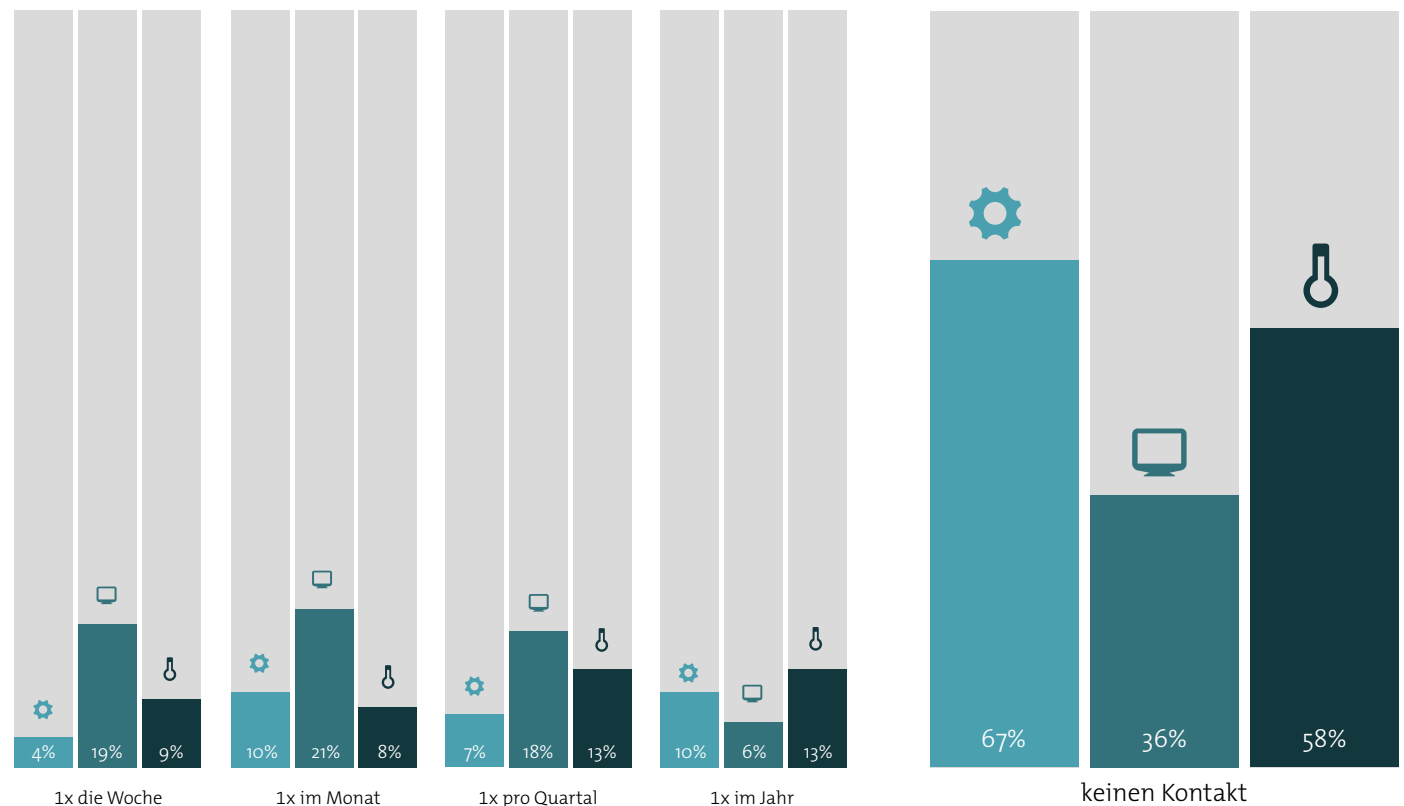



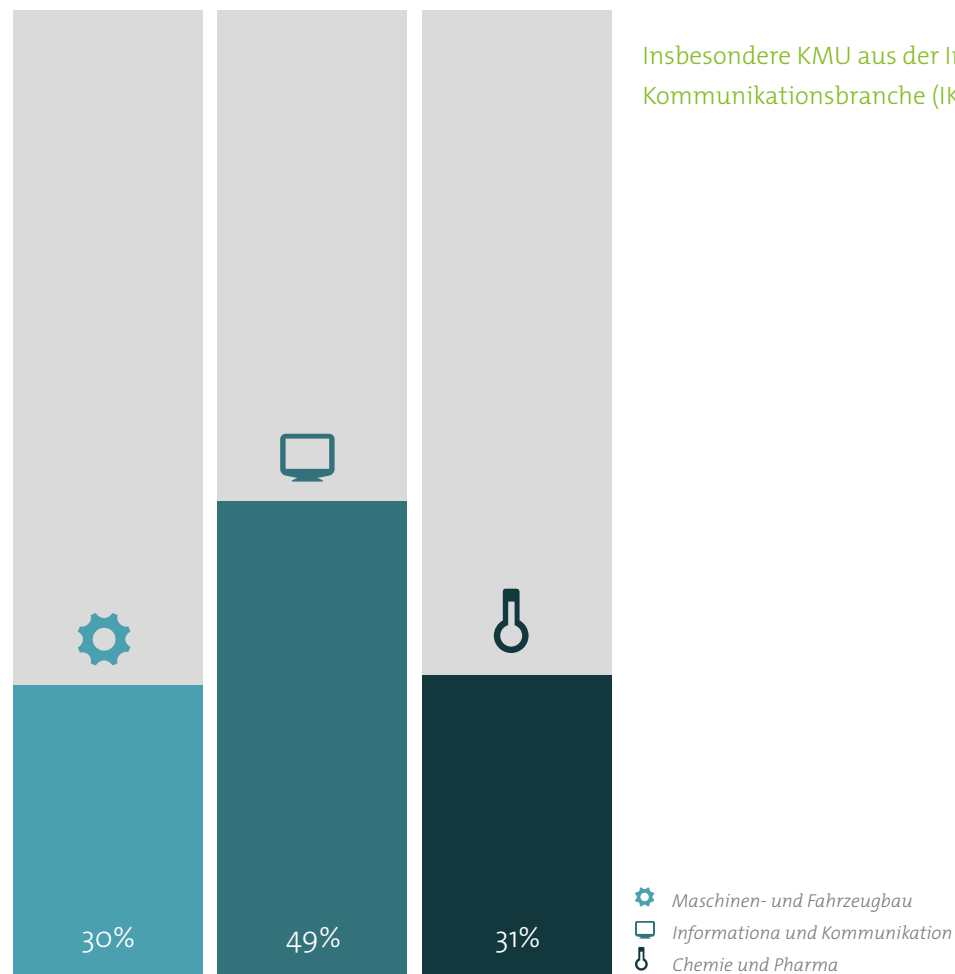


Abbildung 3: „Haben Sie Kontakt mit Startups in Ihrem geschäftlichen Umfeld?“ (n=200)

-  Maschinen- und Fahrzeugbau
-  Information und Kommunikation
-  Chemie und Pharma



Insbesondere KMU aus der Informations- und Kommunikationsbranche (IKT) arbeiten intensiv mit Startups zusammen.

Mehr als ein Drittel aller KMU hat Kooperationserfahrungen mit Startups (Abbildung 2). Betrachtet nach Branchen zeigt sich folgendes Bild: Erwartungsgemäß wird in der Informations- und Kommunikationsbranche (IKT) besonders intensiv mit Startups zusammengearbeitet – jedes zweite Unternehmen hat Kooperationserfahrung (Abbildung 4). Im Maschinen- und Fahrzeugbau sowie in der Chemie- und Pharmabranche sind bereits knapp ein Drittel der KMU mit Startups verknüpft.

Weiterhin zeigen die Ergebnisse, dass die Häufigkeit der Zusammenarbeit mit der Größe der KMU variieren. Es gilt: Je weniger Mitarbeiter, desto eher besteht eine Verknüpfung. Dies heißt aber gleichzeitig nicht, dass große KMU mit 250 bis 500 Mitarbeitern gar nicht mit jungen Unternehmen zusammenarbeiten – immerhin haben noch knapp ein Drittel der Unternehmen dieser Gruppe dahingehende Erfahrungen. Die Kooperationsneigung hängt auch von der Geschäftslage der KMU ab. Kein einziger Betrieb, der seine Geschäftslage als „schlecht“ bewertet, kooperiert mit Startup-Gründern. Dieses Ergebnis ist in gewisser Hinsicht überraschend, da gerade diese Mittelständler von neuen Technologien, der hohen Motivation und der Flexibilität der Startups neuen Fahrtwind erhalten könnten.

Abbildung 4: „Hat Ihr KMU schon einmal mit einem Startup zusammengearbeitet?“ (n=200)

2. Gründe und Motive für die Zusammenarbeit

Hauptmotive für eine Kooperation sind die **Weiterentwicklung** von bestehenden Produkten sowie der **Einstieg in neue Märkte** mit neuen Technologien.

Nur ein geringer Anteil von KMU sieht in Startups eine Investitionsmöglichkeit bzw. Möglichkeit für eine Beteiligung.

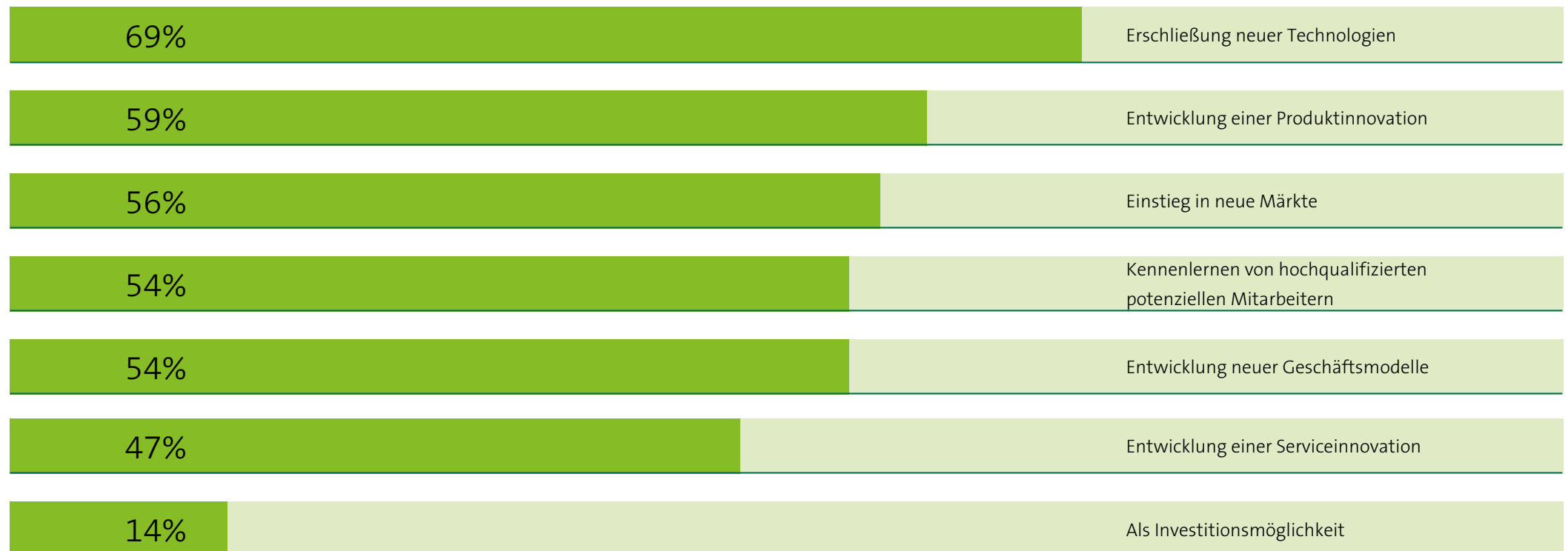


Abbildung 5:
Motive für eine (denkbare) Kooperation (n=175)

Die wichtigsten drei Motive für eine Kooperation mit Startups sind aus Sicht der KMU die Erschließung neuer Technologien, die Entwicklung von Produktinnovationen sowie der Einstieg in neue Märkte (Abbildung 5). In der IKT-Branche reizt mehr als jedes zweite Unternehmen an der Zusammenarbeit auch die Chance hierdurch hochqualifizierte potenzielle Mitarbeiter kennenlernen zu können. Für Betriebe aus dem Segment Maschinen- und Fahrzeugbau ist dieser Aspekt auch interessant – wenn auch etwas weniger stark ausgeprägt (Abbildung 6). Insgesamt betrachtet spielt die Möglichkeit, gemeinsam mit den Gründern neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, ebenfalls eine bedeutende Rolle für das Eingehen einer Zusammenarbeit – knapp über 50 Prozent der Mittelständler erwarten sich dahingehend Impulse. Eine finanzielle Beteiligung an Startups schließt – was überrascht – ein Großteil der KMU aus. Lediglich 14 Prozent sehen junge Unternehmen als eine Option für ein Investment an.

Zwischen KMU und Startups lassen sich vier Arten der Zusammenarbeit unterscheiden:

1. **Entwicklungspartnerschaften:** Hierbei sollen neue Ideen generiert werden – insbesondere in Bezug auf digitale Produkte und Plattformen – sowie auf Produkt-, Service- und Prozessinnovationen.
2. **Zuliefererverhältnis:** In dieser Form dient entweder das KMU dem Startup oder das Startup dem KMU als Zulieferer von Produktkomponenten, die in ein Endprodukt einfließen.
3. **Bildung von Vertriebspartnerschaften:** Hierbei nimmt der Mittelständler ein oder mehrere Produkte des jungen Unternehmens in sein Sortiment mit auf.
4. **Konventionelles Kundenverhältnis:** KMU agieren als Nachfrager der Produkte oder Dienstleistungen der Startups. Bezüglich der Dienstleistungen handelt es sich dabei häufig um Aufträge im Bereich des Marketings oder im Bereich der IT-Branche um Softwareentwicklung bzw. Programmierung.

Mehr als jedes zweite KMU in der IKT-Branche sieht in der Kooperation mit Startups eine Möglichkeit hochqualifizierte potenzielle Mitarbeiter kennenzulernen. Auch für KMU aus dem Segment Maschinen- und Fahrzeugbau ist dieser Aspekt interessant.

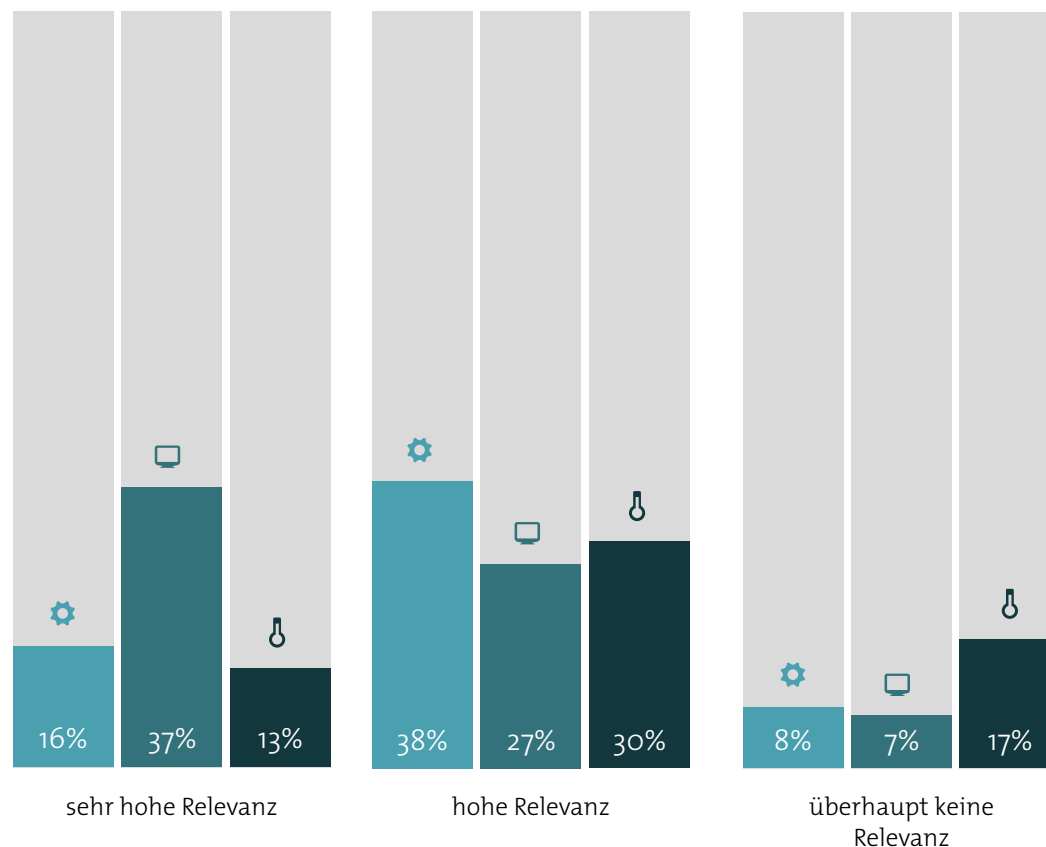





Abbildung 6:
Kennenlernen von hochqualifizierten potenziellen Mitarbeitern (n=175)

 Maschinen- und Fahrzeugbau
 Information und Kommunikation
 Chemie und Pharma

Statements: Gründe FÜR eine Zusammenarbeit mit Startups

Innovation – neue unverbrauchte **Ideen** als Ergänzung für laufende Projekte und Initialzündung für neue Vorhaben

Startups sind vertraut mit den neusten Technologien – man kann so früh in **neue Märkte einsteigen**.

Selbst Prozesse zu überdenken und eventuell das **Geschäftsmodell anzupassen**, oder sogar das des Startups zu adaptieren

Von Startups kann man **in der Zusammenarbeit viel lernen**, ohne dass man selbst Entwicklungsarbeit leisten muss.

Motivation: Bringt eine Aufbruchsstimmung und **frischen Wind** in unser Unternehmen

Startups sind kreativ – Sie **fordern uns heraus**, hier auch weiter zu denken.

Zeitersparnis aufgrund der **flachen Hierarchie**: schnellere Entscheidungen, weniger Verwaltung





Statements:
Gründe GEGEN eine Zusammenarbeit mit Startups

„Vorbehalte wegen der hohen Insolvenzrate – nach ein bis zwei Jahren ist die Hälfte wieder weg

Eventuelle **personelle Engpässe** sind von Startups meist schwieriger zu kompensieren.

Können kaum **Erfahrungen und Referenzen** vorweisen, da nicht lange am Markt.

Es ist schwierig, **Vertrauen in die Kompetenz** zu haben, wenn man die Gründer nicht näher kennt.

Das Geschäftsmodell steht womöglich auf hölzernen Beinen, da gesetzliche **Regelungen** eventuell **nicht eingehalten** werden.

3. Auswahlkriterien für eine (potenzielle) Zusammenarbeit

Für das Zustandekommen einer Kooperation ist ein **persönlicher Kontakt** im Vorfeld besonders wichtig.

Ein Viertel der KMU geben an, nur Startups mit **Firmensitz in Deutschland** ins Auge zu fassen.

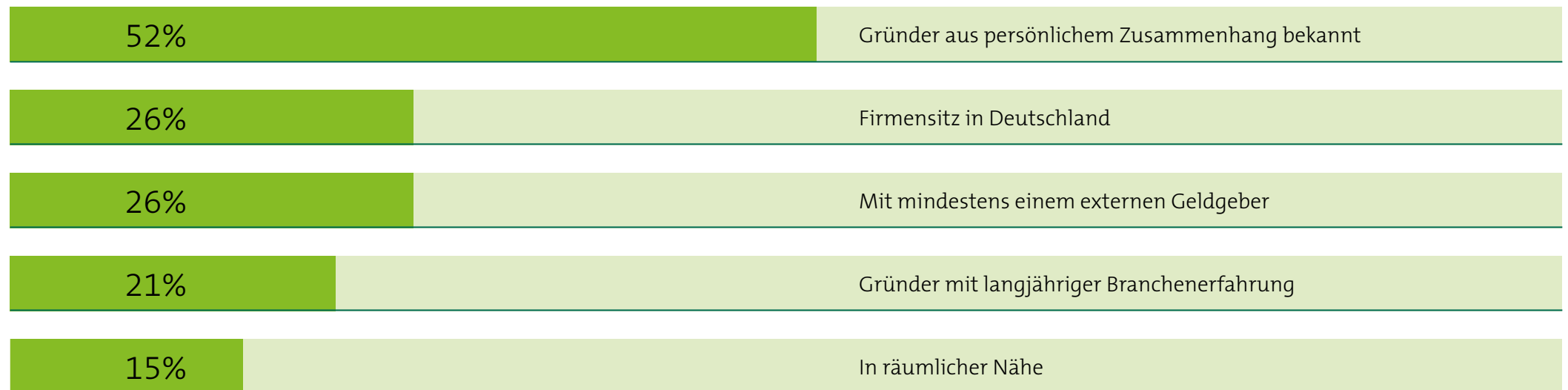


Abbildung 7:
Für eine Kooperation kommen nur Startups infrage... (n=175)

Junge Gründer sind teilweise im Nachteil.

Abbildung 8:
Rolle des Alters bei Kooperationsanbahnung (n=175)



25% würden **nicht** mit Gründern unter 25 Jahren kooperieren.

Für das Zustandekommen von Kooperationen spielen mehrere Kriterien eine besondere Rolle. Eine im Vorfeld bestehende persönliche Beziehung zum Startup-Gründer ist aus Sicht von mehr als der Hälfte der KMU ein wesentlicher Faktor für eine Zusammenarbeit (Abbildung 7). Die Ergebnisse zeigen auch: Je größer das KMU (je mehr Mitarbeiter), umso gewichtiger kommt dieser Aspekt zum Tragen. Zudem haben junge Gründer – unter 25 Jahren – aufgrund ihres Alters bei jedem vierten KMU einen schweren Stand (Abbildung 8). Auch hier achten größere KMU stärker auf ein Mindestalter der Gründer als Unternehmen mit weniger Mitarbeitern.

Erfreulich für die Startup-Unternehmen ist, dass der deutsche Mittelstand offen für eine internationale Zusammenarbeit ist. So würde fast zwei Drittel der KMU auch Kooperationen mit ausländischen Startups eingehen. Insbesondere Unternehmen aus der Chemie- und Pharmabranche denken in dieser Hinsicht international. Erwartungsgemäß sind große KMU ein wenig offener für internationale Verknüpfungen.

Gründer mit Eigenfinanzierung haben gegenüber Gründern mit einem oder mehreren externen Geldgebern kaum Nachteile zu befürchten. Kleine KMU legen jedoch vergleichsweise einen etwas größeren Wert auf externe Finanzierung des Startups. Dies kann so interpretiert werden, dass sie ihr Risiko minimieren möchten. So erhalten beispielsweise von Business Angels begleitete Gründerinnen und Gründer wichtige Unterstützung, welche dem Fortbestand des jungen Unternehmens zuträglich sein können.

Zudem müssen die Startup-Gründer aus Sicht der meisten KMU auch über keine langjährige Branchenerfahrung verfügen – für 80 Prozent der Mittelständler stellt dies keinen Ausschlussgrund für eine Kooperation dar. Ebenfalls spielt die räumliche Nähe der Startups für KMU nur eine untergeordnete Rolle. Dieses Ergebnis widerspricht jedoch in gewissem Maße dem eingangs geschilderten Aspekt des persönlichen Kontaktes. Es ist zu vermuten, dass sich ein nicht unerheblicher Anteil des Netzwerkes der KMU in regionaler Nähe zum Firmenstandort befindet.

4. Kooperationserfolg: Bewertung und Zielerreichung

95% aller KMU
mit Kooperationserfahrungen würden **in Zukunft**
wieder mit einem Startup zusammenarbeiten.

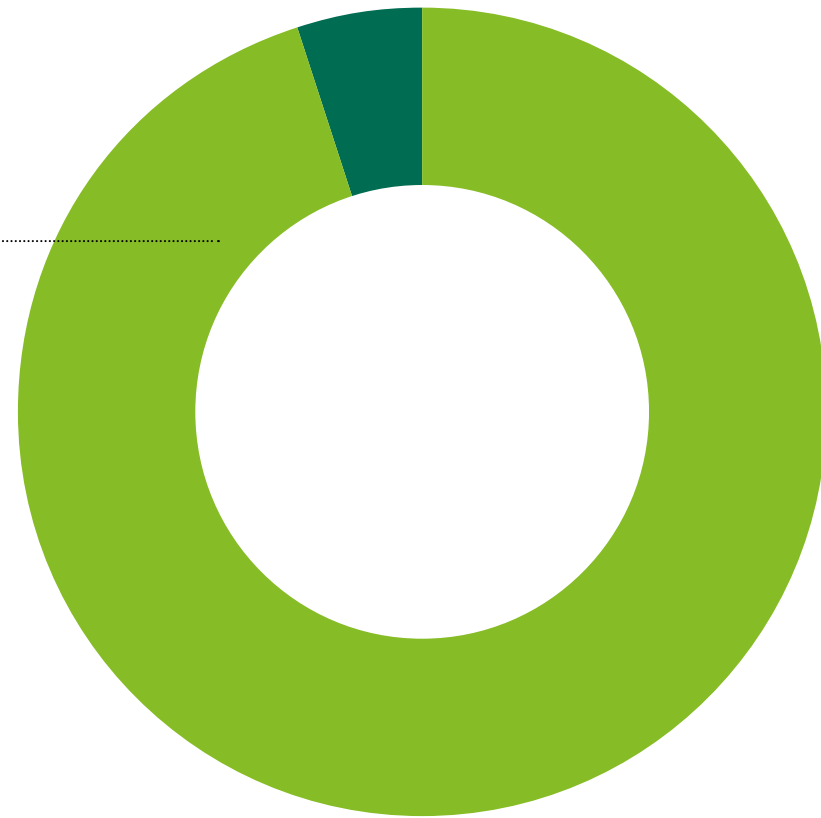


Abbildung 9:
„Würden Sie in Zukunft wieder mit einem Startup zusammenarbeiten?“ (n=74)

95 Prozent der KMU mit Startup-Kooperationserfahrung würden auch in Zukunft erneut mit einem Startup zusammenarbeiten (Abbildung 9). Bei kleineren KMU mit bis zu 50 Mitarbeitern ist die Bereitschaft für eine erneute Kooperation jedoch noch stärker ausgeprägt als bei größeren Mittelständlern.

Insgesamt betrachtet wurden bei über 60 Prozent der Kooperationen die Ziele vollständig oder weitestgehend erreicht. KMU aus dem Bereich „Information und Kommunikation“ kooperieren zwar deutlich häufiger mit Startups (Abbildung 4), erreichen die gemeinsamen Ziele jedoch mit 51 Prozent deutlich seltener als die KMU aus den beiden Vergleichsbranchen. Im Maschinen- und Fahrzeugbau sind 67 Prozent der KMU mit der Zielerreichung vollständig oder weitestgehend zufrieden, im Segment Chemie und Pharma sogar 75 Prozent (Abbildung 10).

Die Ergebnisse spiegeln sich auch in der Weiterempfehlung hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit Startups wider. Im Maschinen- und Fahrzeugbau würden 81 Prozent der befragten Unternehmen anderen KMU eine Zusammenarbeit empfehlen. Der Bereich Chemie und Pharma liegt mit 80 Prozent nahezu gleichauf. Bei den KMU aus der IKT-Branche sind es immerhin noch 60 Prozent.

KMU aus der Chemie- und Pharma-Branche sind hinsichtlich der Zielerreichung bei Kooperationen in Summe besonders erfolgreich.

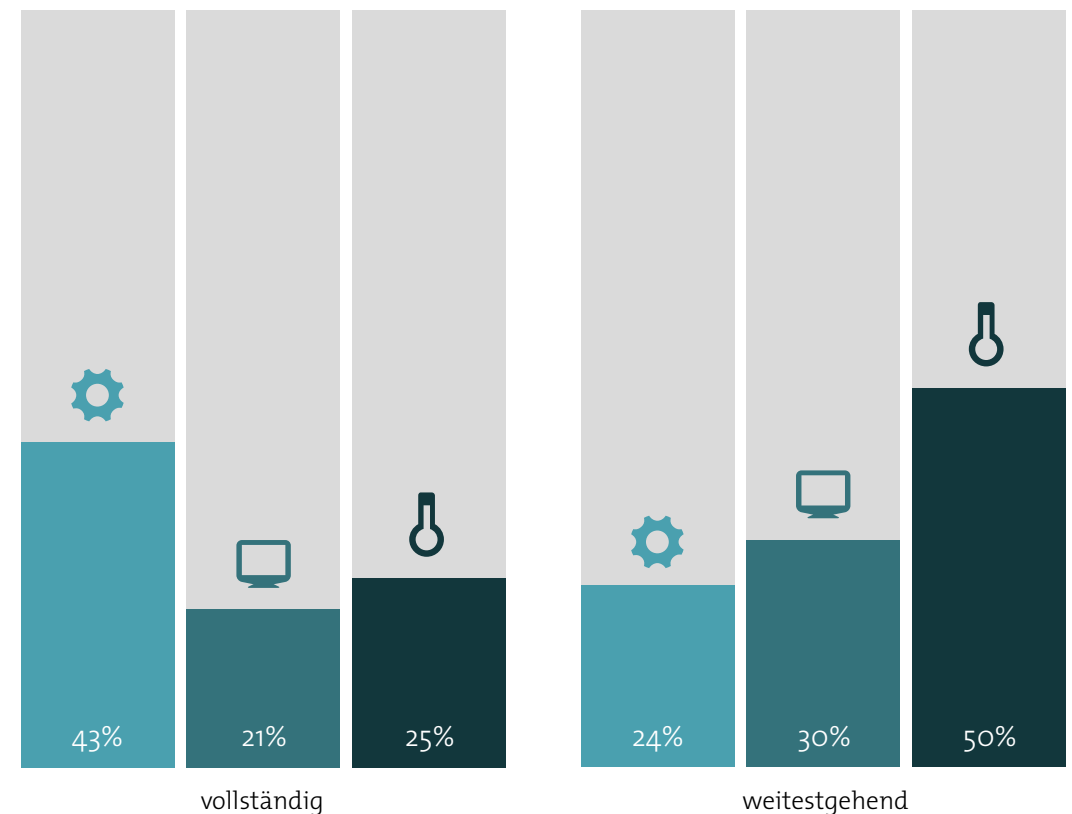





Abbildung 10:

„Wurden die Ziele der Zusammenarbeit erreicht?“ (n=74)

-  Maschinen- und Fahrzeugbau
-  Information und Kommunikation
-  Chemie und Pharma

Sonderauswertung Digitalisierung: Chance und Herausforderung

Lediglich 22 Prozent der KMU sehen die Notwendigkeit, ihr **Geschäftsmodell** anzupassen oder neu zu denken.

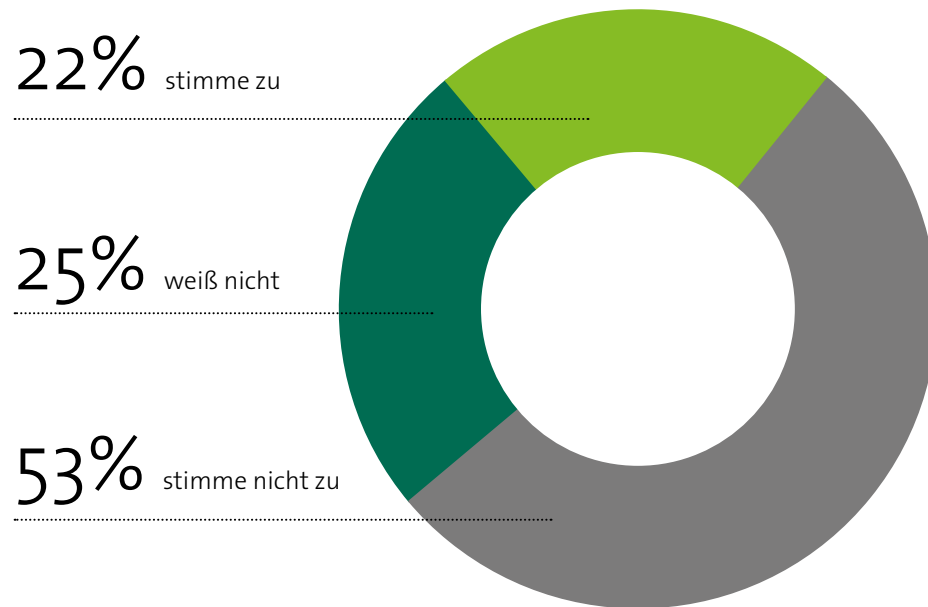


Abbildung 11:
„Sehen Sie aufgrund der Digitalisierung die Notwendigkeit, Ihr Geschäftsmodell anzupassen/neu zu denken?“ (n=200)

Neun von zehn KMU sehen aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung den Fortbestand ihres Unternehmens nicht gefährdet.

Ein Drittel der KMU sehen **Handlungsbedarf** hinsichtlich der Anpassung bzw. Neugestaltung ihrer Produkte oder Prozesse.

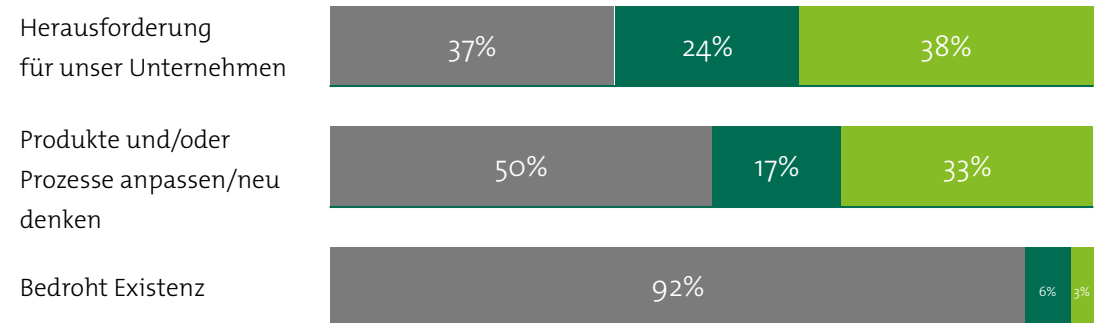
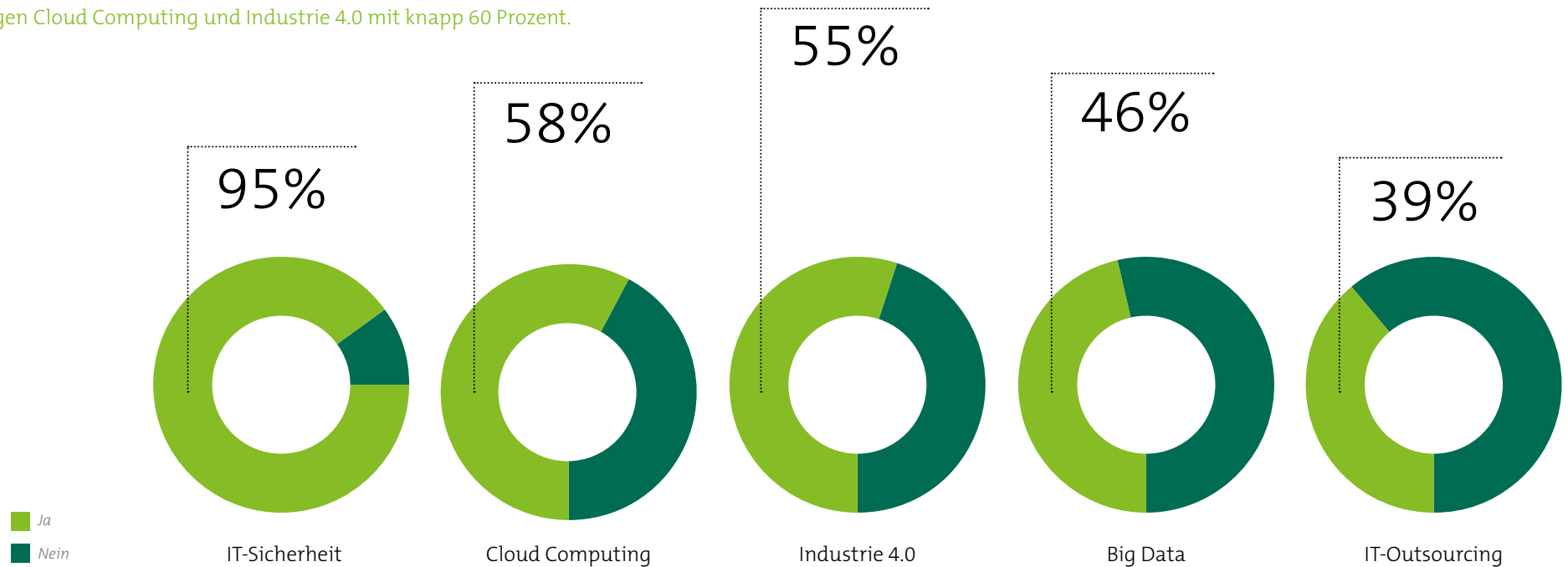


Abbildung 12:
Auswirkungen der Digitalisierung (n=200)

■ stimme nicht zu
■ weiß nicht
■ stimme zu

IT-Sicherheit ist für KMU mit 95 Prozent das wichtigste Thema. Erst mit Abstand folgen Cloud Computing und Industrie 4.0 mit knapp 60 Prozent.



Neun von zehn KMU sehen durch die Digitalisierung keine existenzielle Bedrohung für den Fortbestand des eigenen Unternehmens (Abbildung 12). Über die Hälfte der KMU gehen davon aus, dass eine Anpassung des Geschäftsmodells (Abbildung 11) oder von Produkten und Prozessen nicht notwendig ist. Demgegenüber stehen 38 Prozent der KMU, welche die Digitalisierung als Herausforderung erachten. Anhand der Ergebnisse können folgende Schlussfolgerungen gezogen werden. Entweder hat der größere Teil der Unternehmen bereits auf die Digitalisierung

reagiert und das Geschäftsmodell sowie die Produkte und Prozesse entsprechend ausgerichtet, oder die Digitalisierung wird in ihren ganzheitlichen Auswirkungen unterschätzt.

IT-Sicherheit ist für KMU mit 95 Prozent das wichtigste Thema (Abbildung 13). Erst mit großem Abstand folgen Cloud Computing¹ und Industrie 4.0² mit knapp 60 Prozent. Fast 40 Prozent der KMU denken darüber nach, ihre IT-Infrastruktur und Software an einen externen Dienstleister auszulagern.

Abbildung 13: „Welche der folgenden Trend-Themen spielen für Ihr Unternehmen eine Rolle?“ (n=200)

¹ Cloud Computing beschreibt die Bereitstellung von IT-Infrastruktur und IT-Leistungen wie beispielsweise Speicherplatz, Rechenleistung oder Anwendungssoftware als Service über das Internet.
² Industrie 4.0 steht für die internetbasierte Vernetzung und voranschreitende Automatisierung von Produktionsprozessen



Methodik

Die dargestellten Ergebnisse resultieren aus einer CATI-Befragung (Computer Assisted Telephone Interview) von 200 KMU, die im September 2016 durchgeführt wurde. Hierbei wurde die KMU-Definition des IfM Bonn zugrunde gelegt. Zielpersonen der Erhebung waren in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden Personen aus der Geschäftsleitung, bei größeren Betrieben Personen aus der Forschungs- und Entwicklungsabteilung bzw. der Unternehmensstrategie.

Die Stichprobe wurde nach dem Zufallsprinzip aus einer kommerziellen Online-Adressdatenbank gezogen, geschichtet nach Branche und Unternehmensgröße. Bezüglich der Branche erfolgte ein Fokus auf die Segmente Maschinen- und Fahrzeugbau (35 Prozent aller Befragten), Information und Kommunikation (34 Prozent) sowie Chemie und Pharma (32 Prozent). Bezüglich der Unternehmensgröße weist die Stichprobe folgende Verteilung auf: 18 Prozent der Betriebe 1-9 Mitarbeitende, 28 Prozent 10-50 Mitarbeitende, 27 Prozent 50-249 Mitarbeitende und 29 Prozent 250-500 Mitarbeitende.

Im Rahmen der Befragung sind Startups definiert als junge Unternehmen, die seit fünf oder weniger Jahren am Markt bestehen und sich sowohl durch innovative Produkt- oder Geschäftsmodelle sowie ein hohes Wachstum – bezüglich Mitarbeiterzahl, Umsatz und Kunden – auszeichnen.

Die Kategorien „weiß nicht“ und „keine Angabe“ sind in allen Darstellungen mit berücksichtigt, jedoch nicht ausgewiesen – deswegen summieren sich nicht alle Abbildungen auf 100 Prozent. Aufgrund des Rundungsalgorithmus der verwendeten Statistiksoftware beträgt der Gesamtwert auch vereinzelt 101 Prozent.

Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Autoren: Armin Baharian, Dr. Matthias Wallisch, RKW Kompetenzzentrum
Redaktion: Rabena Ahluwalia, RKW Kompetenzzentrum
Gestaltung: Claudia Weinhold, RKW Kompetenzzentrum

Bildnachweis: 123rf – dotshock

Februar 2017

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

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