ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Löher, Jonas; Paschke, Max; Schröder, Christian; Norkina, Alinia

Research Report

Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups

IfM-Materialien, No. 258

Provided in Cooperation with:
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

Suggested Citation: Löher, Jonas; Paschke, Max; Schröder, Christian; Norkina, Alinia (2017) : Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups, IfM-Materialien, No. 258, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/167644

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

IfM-Materialien

Institut für Mittelstandsforschung

IfM BONN

www.ifm-bonn.org

Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups

Jonas Löher, Max Paschke und Christian Schröder
unter Mitarbeit von Alina Norkina

IfM-Materialien Nr. 258

Impressum

Herausgeber
Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn
Telefon +49/(0)228 / 72997 – 0
Telefax +49/(0)228 / 72997 – 34

Ansprechpartner
Dr. Christian Schröder

IfM-Materialien Nr. 258
ISSN 2193-1852 (Internet)
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, August 2017

Das IfM Bonn ist eine Stiftung des privaten Rechts.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen

Kooperation zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups

Jonas Löher, Max Paschke und Christian Schröder

IfM-Materialien Nr. 258

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie untersucht anhand von Experteninterviews die Motive, Formen sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Kooperationen zwischen etablierten Mittelständlern und Start-ups. Während sich Start-ups durch die Kooperation den Zugang zu einem großen Netzwerk sowie branchenspezifisches Know-how erhoffen, motiviert Mittelständler der Zugang zu neuen Technologien und hochqualifizierten Fachkräften. Die Wahl der konkreten Kooperationsform leitet sich aus den jeweiligen Zielen ab. Dabei unterscheiden sich Kooperationen hinsichtlich ihrer Intensität sowie in ihrer juristischen Ausgestaltung. Damit beide Seiten erfolgreich zusammenkommen, sollte sich das Start-up bereits im Vorfeld mit den Bedürfnissen des potenziellen Kooperationspartners auseinandersetzen. Etablierte Mittelständler sollten hingegen ihr stark ausgeprägtes Sicherheitsdenken ablegen und eine innovationsfreundliche Kultur im Unternehmen etablieren. Insgesamt bietet die Zusammenarbeit für beide Seiten ein großes Potenzial. Dabei profitiert das Start-up von einer effizienten Zusammenarbeit durch kurze Entscheidungswege in den inhabergeführten Unternehmen und der etablierte Mittelstand von einer höheren Wettbewerbsfähigkeit durch die Innovationsimpulse der Start-ups.

Schlagwörter: *Kooperationen, Mittelstand, Start-ups, Innovationsstrategie*

Abstract

The study examines motives, forms, challenges and success factors of cooperations between start-ups and established Mittelstand firms. While start-ups are motivated by network access and industry-specific knowledge, established firms seek access to new technologies and to highly qualified specialists. The chosen cooperation design derives from the partners´ objectives and differs in terms of intensity and legal structure. To initiate a successful cooperation, established firms have to be open-minded and need to establish a risk- and innovation-friendly culture within their organization. Start-ups should already understand the specific needs of their potential partner in advance. Overall these cooperations offer great potential for both sides. Start-ups benefit from the short decision-making processes in owner-managed firms and established firms from higher competitiveness through the innovation impulses they receive from start-ups.

JEL: D00, D80, L20, M10, O30

Keywords: *Cooperation, Mittelstand, Start-ups, Innovation Strategy*

Inhalt

Verzeichnis der Abbildung und Übersichten II

Kurzfassung III

1 Einleitung 1

2 Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups 3

2.1 Theoretischer Bezugsrahmen 3

2.2 Spezifische Charakteristika von etablierten Mittelständlern und Start-ups 5

2.3 Kooperationsformen 9

2.4 Herausforderungen und ihre Bewältigung 14

3 Kooperationen in der Praxis 18

3.1 Motive für die Aufnahme von Kooperationen 19

3.2 Kooperationsformen 23

3.3 Hindernisse und Erfolgsfaktoren 26

4 Fazit 30

Literatur 32

Verzeichnis der Abbildung und Übersichten

Abbildung 1:	Eigenschaften der Kooperationsformen mit Start-ups	13
Übersicht 1:	Unterschiede zwischen Start-ups und etabliertem Mittelstand	8
Übersicht 2:	Potenziale der jeweiligen Kooperationsmodelle	12
Übersicht 3:	Herausforderungen der jeweiligen Kooperations-modelle für Start-ups und etabliertem Mittelstand	16
Übersicht 4:	Interviewpartner und Themenbezug	18
Übersicht 5:	Zusammenfassung der Motive nach Merkmalen	22

Kurzfassung

Kooperationen zwischen Start-ups und etablierten Mittelständlern bieten aufgrund der sich ergänzenden Fähigkeiten beider Partner großes Potenzial. Die vorliegende Studie zeigt, basierend auf Experteninterviews, die Motive, Formen sowie die spezifischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen auf.

Start-ups können ihre eigene Entwicklung beschleunigen

Bei einer Kooperation verfolgen beide Partner eine Reihe unterschiedlicher Zielsetzungen: Start-ups erhalten Zugang zu einer Reihe von Ressourcen, die ihren eigenen Lern- bzw. Entwicklungsprozess beschleunigen können. Dazu gehören beispielsweise der erleichterte Zugriff auf spezifisches Fach- und Branchenwissen oder die Nutzung des großen Netzwerks des mittelständischen Unternehmens. Ferner können auch materielle Aspekte – wie etwa Kapital, Produktionsanlagen und Produktionsmittel – motivierend für eine Kooperation sein.

Etablierte Mittelständler sichern eigene Wettbewerbsfähigkeit

Die Gründe für eine Zusammenarbeit mit Start-ups können für mittelständische Unternehmen gleichfalls verschieden sein: Das Start-up bietet eine konkrete Lösung für ein spezielles (technisches) Problem oder es liefert völlig neue Impulse, um beispielsweise – im Zuge der digitalen Transformation – die eigene Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Marktumfeld zu sichern bzw. auszubauen. Dies kann bis zur gemeinsamen Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen führen. Die Kooperation bietet zudem die Chance, das Potenzial hochqualifizierter Fachkräfte für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Form der Kooperation leitet sich aus den Zielsetzungen ab

Beiden Seiten stehen nahezu unendlich viele Kooperationsformen zur Verfügung. Die konkrete Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung, und somit auch die Intensität der Kooperation sowie deren juristische Manifestierung, sind im Wesentlichen von den jeweiligen Zielen abhängig. Dabei können auch Aspekte wie die Unternehmerpersönlichkeit, regionale Distanz oder bestimmte Branchenspezifika eine Rolle spielen.

Start-ups sollten das Geschäftsmodell ihres potenziellen Partners kennen

Innovative Start-ups sollten sich im Vorfeld überlegen, welchen konkreten Mehrwert sie dem mittelständischen Unternehmen liefern können. Besonders hohe Erfolgsaussichten haben sie dann, wenn sie den konkreten Anwendungsfall ihres Produktes auf den Mittelständler übertragen können. Dies erfordert ein gewisses Maß an Branchen- bzw. Marktkenntnissen.

Mittelständler müssen interne Voraussetzungen schaffen

Sowohl in der Anbahnung der Kooperation als auch in der späteren erfolgreichen Umsetzung gibt es eine Reihe von Hemmnissen, die es zu überwinden gilt. Beide Seiten sollten sich auf Augenhöhe begegnen, was insbesondere Mittelständlern nicht immer leicht zu fallen scheint. Zudem müssen Mittelständler ihr oftmals vorhandenes Sicherheitsdenken ablegen, und innerhalb des eigenen Unternehmens eine innovationsfreundliche Kultur verankern, die auch tolerant gegenüber Rückschlägen ist. Ferner sollten etablierte Mittelständler vorab aktiv ihre Möglichkeiten zur Kooperation suchen.

Einheit von Eigentum und Leitung bietet Chance

Größere Unternehmen sind durch langwierige Entscheidungsprozesse gekennzeichnet, was bei Start-ups oftmals auf mangelndes Verständnis stößt. Hier liegt jedoch eine Chance des Mittelstands, denn inhabergeführte Unternehmen können aufgrund flacher Hierarchien schnell entscheiden. Dies ist sowohl in der Anbahnung, jedoch insbesondere für den Erfolg der späteren Umsetzung entscheidend. Zudem treffen, sowohl mit dem etablierten Mittelständler als auch mit dem Start-up, Unternehmerpersönlichkeiten zusammen, die oftmals eine ähnliche Sprache sprechen bzw. Wertvorstellungen teilen, was wiederum zum Kooperationserfolg beiträgt.

Angebote müssen transparent gemacht werden

Vorrangig liegt es an den Unternehmen selbst, aktiv den Markt nach attraktiven Kooperationspartnern zu sondieren und Strukturen zu etablieren, die den Erfolg solcher Kooperationen fördern. Initiativen bzw. Plattformen, die dabei helfen, diese Suche nach passenden Start-ups bzw. etablierten mittelständischen Unternehmen zu erleichtern, können jedoch hilfreich sein.

1 Einleitung

Für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sind innovative Produkte ein zentrales Element. Innovative Unternehmen wachsen tendenziell schneller und haben eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit (vgl. Braunerhjelm et al. 2016; Cefis/Marsili 2006 und 2012; De Faria/Mendonça 2011; Lin/Chen 2007). Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung von Wertschöpfungsprozessen hat auch die Fähigkeit von Unternehmen neue Trends aufzunehmen und für sich wirtschaftlich nutzbar zu machen, nochmal deutlich an Bedeutung gewonnen. Es ist zu erwarten, dass sich durch die Digitalisierung der Trend von kürzeren Produktzyklen und zu datengetriebenen Geschäftsmodellen verstärkt und eine hohe Innovationsfähigkeit für immer mehr Unternehmen aus nahezu allen Branchen existenziell wichtig wird. Eine erfolgsversprechende Strategie, um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind Kooperationen (Aschoff/Schmidt 2008). Durch Kooperationen können Unternehmen ihre Innovationskraft steigern und Produkte schneller auf den Markt bringen (Sánchez/Pérez 2003). Die gebündelten Fähigkeiten von funktionierenden Unternehmenskooperationen führen zu einem Wettbewerbsvorteil, indem beispielsweise höhere Margen für innovative Produkte erzielt werden können als für Standardprodukte. Auch durch Prozessinnovationen, die Produktivität innerhalb des Unternehmens steigern, kann die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden (vgl. Becker/Dietz 2004; Belderbos et al. 2004).

Erfolgsversprechend sind Kooperationen, wenn die Kooperationspartner komplementäre Fähigkeiten einbringen und daraus eine Win-Win Situation entsteht. Aus diesem Grund können Kooperationen zwischen dem etabliertem Mittelstand und Start-ups eine sehr vielversprechende Unternehmensstrategie sein. Junge innovative Unternehmen können sich, beispielsweise über die bereits vorhandenen Kunden- und Lieferantenstrukturen erfahrener Mittelständler, neue Märkte erschließen. Gleichzeitig erhalten etablierte Mittelständler durch Kooperationen mit Start-ups wichtige Impulse zur Digitalisierung von Geschäftsmodellen (Müller et al. 2016, S. 31). Andererseits kann die Unterschiedlichkeit von Start-ups und etablierten mittelständischen Unternehmen auch zu großen Herausforderungen führen. Beispielsweise können unterschiedliche Unternehmenskulturen die Zusammenarbeit erschweren oder die beiderseitigen Interessen finden keine ausreichende Berücksichtigung.

Trotz der Herausforderungen überwiegen die Vorteile bei Weitem. So würde fast jedes kleinere und mittlere Unternehmen, mit Erfahrung in der Zusam-

menarbeit mit Start-ups, in Zukunft wieder eine solche Kooperation eingehen (vgl. Baharian/Wallisch 2017, S. 14). Es bleiben daher hohe Innovationspotenziale ungenutzt, wenn, wie derzeit, nur jedes dritte KMU eine Kooperation mit Start-ups eingeht (vgl. Müller et al. 2016, S. 31; Baharian 2017, S. 5). Noch sehen relativ viele etablierte Mittelständler in digitalen Start-ups keinen bedeutenden Kooperationspartner, um die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten (Brink et al. 2015, S. 23). Zum Vergleich: In den USA wird die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Start-ups im Zusammenhang mit der Digitalisierung doppelt so oft eingegangen (vgl. Müller et al. 2016, S. 31 f).

Bisher haben sich Studien überwiegend mit Kooperationen zwischen Start-ups und großen Konzernen befasst. Daher werden aus unserer Sicht die Potenziale von Kooperationen zwischen Start-ups und Mittelständlern noch vielfach übersehen. Anders als in den großen börsennotierten Unternehmen werden mittelständische Unternehmen von ihren Eigentümern geleitet. Das heißt, in einer Kooperation zwischen Mittelständler und Start-up treffen zwei Unternehmerpersönlichkeiten aufeinander, die durch ihr unternehmerisches Denken und Handeln, die Kooperation maßgeblich prägen. Kurze Entscheidungswege durch flache Hierarchien auf beiden Seiten machen solche Kooperationen sehr agil und erhöhen dadurch die Erfolgschancen, dass die Kooperationsziele schneller erreicht werden können.

Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, diese vielversprechende Konstellation näher zu untersuchen, um das grundlegende Verständnis für die Motive, Formen sowie die spezifischen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen zu erhöhen. Dazu werden nach einer kurzen theoretischen Begründung, warum es für Unternehmen sinnvoll ist zu kooperieren, die Unterschiede von etablierten mittelständischen Unternehmen und Start-ups dargelegt. Daraus lassen sich die Kooperationspotenziale bzw. die Kooperationsformen ableiten und Herausforderungen identifizieren. Daran schließen sich Experteninterviews an, die vertiefende Einblicke sowohl aus Sicht der Mittelständler als auch der Start-ups geben. Aus diesem Erfahrungswissen werden die bereits bekannten kritischen Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation ergänzt bzw. präzisiert. Abschließend werden daraus Handlungsoptionen für die Unternehmen und die Wirtschaftspolitik herausgearbeitet, die geeignet sind, den Wissenstransfer zwischen Mittelstand und Start-ups zu stimulieren, um dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

2 Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups

2.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Kooperationen zwischen Unternehmen im Allgemeinen und zwischen Start-ups und Mittelständlern im Speziellen werden eingegangen, um Transaktionskosten zu senken (vgl. Williamson 1981 und 1991) oder um Ressourcen zu bündeln (Das/Teng 2000). Eine Kooperation wird in aller Regel freiwillig eingegangen und vertraglich oder stillschweigend vereinbart. Zumeist betreffen Kooperationen einen Teilbereich der Unternehmen und sie (oder zumindest die anderen Unternehmensbereiche) bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständig (vgl. Niemojewski 2005, S. 227). Sie können zwischen Unternehmen aus der gleichen Branche (horizontale Kooperation) oder von Unternehmen aus verschiedenen Branchen (vertikale Kooperationen) geschlossen werden und sind nicht auf einen einzigen Zeitpunkt, sondern einen Zeitraum ausgelegt.

Grundsätzlich werden verschiedene Organisationsformen unterschieden, um Austauschbeziehungen zwischen den Unternehmen zu beschreiben. Würden die Organisationsformen auf einer Skala eingeordnet, wäre die Marktbeziehung zwischen Unternehmen das eine Extrem und die Hierarchie das andere Extrem, während Kooperationen in der Mitte dieser beiden Extreme einzuordnen sind. (vgl. Williamson 1991, Grant/Baden-Fuller 2004). Wobei in der Hierarchie die Selbstständigkeit von einem der beiden Akteure aufgegeben wird, z. B durch eine vollständige Fusion von zwei Unternehmen zu einem Einzigen.

Für mittelständische Unternehmen ist es oftmals jedoch nicht möglich oder sinnvoll, die fehlenden Ressourcen über den Markt einzukaufen oder durch vollständige Akquisition in das Unternehmen zu integrieren. Das gilt insbesondere für spezifisches Wissen, das eine wichtige Ressource für die Innovationsfähigkeit darstellt. Dieses Wissen kann mitunter nicht über eine Markttransaktion erworben werden, da es eng an ein Unternehmen oder an eine bestimmte Person gebunden ist und damit nicht fungibel bzw. mobil ist. Solches implizite Wissen ist also nicht ohne weiteres oder nur mit hohen (Transaktions)Kosten auf andere Personen oder ein anderes Unternehmen übertragbar.

Auch die Alternative, also das Akquirieren von Wissen, beispielsweise die Übernahme eines innovativen Start-ups durch ein etabliertes mittelständisches Unternehmen ist oftmals keine effiziente Lösung. Zum einen ist es schlicht eine finanzielle Überforderung für viele Mittelständler, ein Start-up zu überneh-

men. Zum anderen müsste das neue Wissen vom übernehmenden Mittelständler so integriert werden, dass es einen wirtschaftlichen Mehrwert für den Mittelständler einbringt. Diese Integrationskosten von akquiriertem Wissen sind oftmals höher als der alternative Zugang über eine Kooperation.

Zudem ist die Entwicklung neuer Innovationen bis zur Marktreife zeitkritisch. Um Wettbewerber zuvor zu kommen und sich entsprechende Monopolrenten durch das Platzieren eines einzigartigen Produkts am Markt zu sichern, sind Kooperationen zwischen etablierten Mittelständlern und Start-ups oft der schnellste Weg zum benötigten Know-how (vgl. Grant/Baden-Fuller 2004).

Mit einer Kooperation können natürlich auch andere Ziele verfolgt werden. Für Start-ups ist der Marktzugang bzw. eine Markterweiterung durch Vertriebskooperationen interessant. Auch finanzielle Restriktionen können durch das Bündeln von Ressourcen innerhalb einer Kooperation überwunden werden. Zudem teilen sich Kooperationspartner in der Regel das Risiko bzw. die Kosten, sollte ein gemeinsames Projekt scheitern.

Natürlich entstehen im Rahmen einer Kooperation auch Kosten. Das sind beispielsweise Such-, Anbahnungs-, und Koordinationskosten. Erstere dürften für die Kooperation zwischen innovativen Unternehmen, die noch nicht lange am Markt sind und etablierten Mittelständlern nicht unerheblich sein. Auch ein Stück Unabhängigkeit geht mit dem Entstehen einer Kooperation verloren. Zudem müssen sich die Kooperationspartner öffnen und geben damit womöglich wettbewerbsrelevantes Wissen an ihren Kooperationspartner weiter, dass dieser nach der Beendigung der Kooperation weiterhin für sich nutzen könnte.

Damit eine Kooperation für beide Partner wirtschaftlich einen Mehrwert hat, sollte der Nutzen der Zusammenarbeit die Kosten übersteigen. Das heißt, die formulierten Ziele müssen gemeinsam effizienter erreicht werden, als wenn jeder Kooperationspartner das Ziel für sich alleine verfolgt. Ob das gelingt, ist vorab nicht immer eindeutig abzusehen, denn nicht alle Aspekte, die einen Nutzen erbringen oder Kosten verursachen, können vorab antizipiert und damit explizit geregelt werden. Daher spielt für Kooperationen das Vertrauen eine sehr wichtige Rolle. Insbesondere Kooperationen zwischen etablierten Mittelständlern und Start-ups, in denen der unmittelbare Austausch zwischen den Unternehmenslenkern stattfindet, könnten besonders geeignet sein, dieses notwendige Vertrauenspotenzial aufzubauen und die Unterschiede zwischen etablierten Mittelständlern und Start-ups in Wettbewerbsvorteile umzumünzen. Um die Potenziale von Kooperationen zwischen Start-ups und etabliertem Mit-

telstand zu identifizieren, ist es hilfreich, sich zunächst ihrer Unterschiede bewusst zu machen.

2.2 Spezifische Charakteristika von etablierten Mittelständlern und Start-ups

Was unterscheidet etablierte Mittelständler und Start-ups bzw. welche Stärken und Schwächen charakterisieren sie? Die Antwort erfordert zunächst eine Abgrenzung zwischen einem etablierten Mittelständler und Start-up. Grundsätzlich kann ein Start-up auch ein mittelständisches Unternehmen sein. Denn mittelständische Unternehmen charakterisiert die Einheit von Unternehmenseigentum und Unternehmensleitung. Das heißt, mittelständische Unternehmen können sowohl Großunternehmen sein als auch Start-ups, wenn sie nicht von Fremdmanagern, sondern den Eigentümern geleitet werden.[1]

Eine einzige Definition für ein Start-up existiert zwar nicht, aber alle Begriffserklärungen laufen darauf hinaus, dass es sich um ein junges Unternehmen handelt, das sich in der ersten Phase des Unternehmenszyklus befindet und durch die Realisierung einer (hoch)innovativen Geschäftsidee auf hohes Umsatzwachstum ausgerichtet ist. Das Wachstum wird durch ein skalierbares Geschäftsmodell erreicht, das häufig in den Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologie oder Life Science anzutreffen ist (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2017). Mit etablierten Mittelständlern sind Unternehmen gemeint, die schon über einen längeren Zeitraum ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt unter Beweis gestellt haben.

Unabhängig davon, ob ein Start-up nun eigentümergeführt und damit qua Definition dem Mittelstand zuzuordnen ist, unterscheidet es sich von etablierten Mittelständlern außer dem Unternehmensalter durch einige wesentliche Merkmale; beispielsweise der Unternehmensstrategie, Innovationstätigkeit, Profitabilität, Erfahrung, Vernetzung und der Unternehmensorganisation.

So erfordert das Arbeiten in einem Start-up, sowohl von der Unternehmensleitung als auch den Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität und Agilität. Zum

---

1 Um für statistische/empirische Analysen mittelständische Unternehmen aus der Gesamtheit aller Unternehmen herauszufiltern, hat das IfM Bonn die Mittelstandsdefinition wie folgt operationalisiert: In einem mittelständischen Unternehmen halten bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen (direkt oder indirekt) mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens und diese natürlichen Personen gehören der Geschäftsführung an.

einen sind die Organisationsstrukturen bzw. Arbeitsprozesse noch nicht sehr ausgeprägt und zum anderen ist der Faktor Zeit für die Etablierung innovativer Geschäftsmodelle erfolgskritisch. Aufgrund der knappen Ressourcen ist von der Belegschaft Kreativität und Eigeninitiative gefragt, um die Unternehmensziele zu erreichen. Diese Art zu Arbeiten und der eher informellen Umgang untereinander lockt insbesondere junge Talente an, die mit hoher Motivation eine Geschäftsidee, von der sie auch persönlich überzeugt sind, bis zur Marktreife weiterentwickeln und anschließend vermarkten.

Start-ups sind in der Regel auf ein schnelles Wachstum angewiesen. Der Grund dafür ist, dass sie ihre Produkte auf digitalen Märkten anbieten, die häufig durch sogenannte Netzwerkeffekte charakterisiert sind. Das heißt, Start-ups stellen, beispielsweise über eine virtuelle Plattform, ihre Dienstleistung zur Verfügung und mit jedem zusätzlichen Kunden, der diese Plattform betritt, steigt der Kundennutzen. In der Folge setzen sich am Ende nur wenige Plattformen bzw. Start-ups mit hoher Kundenzahl durch. Zudem sind digitale Güter, wie bereits erwähnt skalierbar, d.h. ohne großen Aufwand können sie vervielfältigt werden, ohne dass die Fixkosten nennenswert ansteigen. So können mit steigender Produktion die Fixkosten auf mehr Produkte verteilt werden, wodurch die durchschnittlichen Herstellungskosten pro produzierte Einheit sinken.

Für die notwendige Wachstumsstrategie auf diesen "the winner takes it all" Märkten benötigt das Start-up entsprechende Ressourcen. Wichtige Ressourcen sind zum einen Finanzkapital und zum anderen nützliche Netzwerke. Die Kapitalbeschaffung zur Wachstumsfinanzierung gestaltet sich für Start-ups jedoch häufig sehr schwierig. Aufgrund ihres innovativen Geschäftsmodells und den damit verbundenen Risiken verweigern Kreditinstitute häufig eine Kreditfinanzierung. Hinzu kommt auch, dass viele Start-ups einen negativen Cash-Flow verzeichnen. Durch den fehlenden Kreditzugang sind sie häufig auf externes Eigenkapital bzw. Beteiligungskapital angewiesen. Für eine Beteiligungsfinanzierung wird im Gegenzug wirtschaftliche Unabhängigkeit aufgegeben.

Für den Aufbau von Netzwerken helfen beispielsweise namenhafte Referenzkunden. Sie senden das Signal aus, dass sich das Start-up dauerhaft am Markt halten kann. Dadurch gelingt sukzessive der Vertrauensaufbau gegenüber potenziellen Stakeholdern und erleichtert den Zugang zu neuen Abnehmern und Lieferanten.

Hier wiederum liegt eine der Stärken des etablierten Mittelstands. Ältere mittelständische Unternehmen haben ein breites Netzwerk aufgebaut und sind dadurch weniger abhängig von spezifischen Marktpartnern (vgl. Welter et al. 2015). Durch ihre Erfahrung und Kundennähe haben etablierte Mittelständler hohe Branchenkenntnisse. Im Gegensatz zu Start-ups hat ein etablierter Mittelständler seine Position am Markt gefunden und Prozesse laufen nach erprobten Schemata ab.

Durch die bereits vorhandene Etablierung am Markt und der häufig guten Profitabilität deutscher Mittelständler ist ihre Wachstumsstrategie deutlich weniger aggressiv als bei Start-ups und eher langfristig angelegt (vgl. Pahnke et al. 2015; Lumpkin/Brigham 2011). Anders als bei Start-ups spielen Finanzierungsengpässe für das Gros der mittelständischen Unternehmen kaum eine Rolle. So steigen die Eigenkapitalquoten bereits seit zwei Dekaden kontinuierlich an und der weit überwiegende Teil generiert einen positiven Cash-Flow und hat damit auch eine hohe Kreditwürdigkeit (vgl. Pahnke et al. 2015).

Für viele mittelständische Unternehmen hat der Unternehmenserhalt Priorität und die Weitergabe an die nächste Familiengeneration ist ein wichtiges Unternehmensziel (vgl. Achleitner et al. 2010; Gomez-Mejia et al. 2007). Daraus resultiert die Bestrebung nach wirtschaftlicher und finanzieller Unabhängigkeit (Achleitner et al. 2007, S. 25; Welter et al. 2015). Daher sind auch Beteiligungen anderer Unternehmen eine seltene Ausnahme. Die Unternehmerperson bleibt gerne Herr im eigenen Haus und spielt eine zentrale und damit prägende Rolle im eigenen Unternehmen. Sie ist die treibende Kraft für Neuerungen und Innovationen (vgl. Welter et al. 2015, S. 53). Auch wenn die Innovationskraft relativ hoch ist, basiert sie jedoch häufig auf inkrementellen Innovationen, also der Verbesserung bereits bestehender Produkte. Im Vergleich zu Start-ups werden seltener radikale Innovationen durchgeführt. Zumindest ist dieses Verhalten in älteren mittelständischen Unternehmen zu beobachten, in denen nicht mehr der Gründer am Ruder ist, sondern nachfolgende Familiengenerationen die Unternehmensleitung übernommen haben. Diese sind mitunter risikoaverser als die Gründergeneration und nochmal stärker auf den Unternehmenserhalt fokussiert als auf hohes Wachstum durch risikoreiche Innovationsvorhaben (vgl. Werner et. al. 2017).

Andererseits befördert die Kundennähe von mittelständischen Unternehmen die stetige Verbesserung bestehender Produkte. Die flachen Hierarchien und kurze Kommunikations- und Entscheidungswege mittelständischen Unterneh-

men sorgen für eine zügige Umsetzung von solchen Innovationsimpulsen. Zudem zeichnet Mittelständler eine hohe Mitarbeiterorientierung in der Unternehmenspolitik aus. Daraus resultiert eine relative geringe Beschäftigtenfluktuation und Erfahrungswissen bleibt dem Unternehmen erhalten (vgl. Werner et. al. 2017). Auch das stärkt die Innovationsfähigkeit und führt außerdem zu einer Unternehmenskultur, die durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Unternehmensführung mit ihren Mitarbeitern geprägt ist.

Die Vorteile einer Kooperation entstehen in erster Linie aus den Unterschieden der Kooperationspartner. Bei der Zusammenfassung der Unterschiede zwischen etablierten Mittelständlern und Start-ups fällt sofort eine beträchtliche Anzahl von Unterschieden auf, die sich gegenseitig ergänzen und durch entsprechende Kooperationen Mehrwerte für beide schaffen können.

Übersicht 1: Unterschiede zwischen Start-ups und etabliertem Mittelstand

Merkmal	**Start-up**	**Etablierter Mittelstand**
Strategie	Hohes Wachstum durch skalierbares Geschäftsmodell	Langfristige (eher konservative) Wachstumsstrategie
Innovationstätigkeit	Eher radikale Innovationen	Eher inkrementelle Innovationen
Unternehmensziele	Grundlegende Veränderung bestehender Märkte bzw. Schaffung neuer Märkte	Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Unabhängigkeit
Vernetzung mit Kunden, Zulieferern, Servicedienstleistern	Noch im Aufbau	Gewachsene und gefestigte Beziehungsstrukturen
Finanzierung	Oftmals auf (externes) Eigenkapital angewiesen	Oftmals positiver Cash-flow und hohe Eigenkapitalquote führen zu gutem Kreditzugang
Mitarbeiter	Junge motivierte Talente	Hohe Mitarbeiterorientierung und geringe Mitarbeiterfluktuation führt zu einer ausgeprägten Unternehmenskultur
Inhaberperson	Agil, kreativ	Zentrale Stellung im Unternehmen. In der Regel mit ausgeprägtem Erfahrungswissen und hoher Reputation ausgestattet

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Um die Potenziale einer Zusammenarbeit heben zu können, bieten sich verschiedene Kooperationsformen ab. Dabei sind bestimmte Kooperationsformen geeigneter, um die Fähigkeiten von Start-ups und etabliertem Mittelstand zu stärken als andere.

2.3 Kooperationsformen

Das Spektrum möglicher Kooperationsformen zwischen einem Start-up und einem Mittelständler ist breit gefächert. Angefangen bei einer eher geringen Intensität der Zusammenarbeit, wie beispielsweise bei einem ersten Zusammentreffen im Rahmen von Start-up Events bis hin zur Akquisition des Start-ups durch den Mittelständler sind unterschiedlichste Kooperationen denkbar. So führen Armutat et al. (2015) Ausgründungsunterstützungen, Inkubatormodelle und Joint Ventures als weitere Zusammenarbeitsformen an. Mocker et al. beziehen sich hingegen konkreter auf die Form der Zusammenarbeit und nennen Kooperationsformen wie Start-up-Events, das Bereitstellen von Produktions- und Büroflächen, Acceleratorprogramme, Partnerschaften und Investitionen (Mocker et al. 2015; Wallisch/Funke 2016). Da die Anzahl möglicher Kooperationsformen nahezu unerschöpflich ist und ihre Ausgestaltung letztlich von Faktoren wie Dauer, Intensität, Reichweite und Vertrauen abhängen, werden im Folgenden beispielhaft die von den zuvor genannten Autoren angeführten Kooperationsformen kurz erläutert und auf deren Charakteristika eingegangen.

Start-up-Events können als erster Schritt des Kennenlernens und Abtastens betrachtet werden. Mittelständler und Start-up werden sich einander als mögliche weitere Kooperationspartner bewusst. Für den Mittelständler bieten solche Events die Möglichkeit, neue Perspektiven, Markttrends und technologische Neuerungen kennenzulernen. Zudem fördern solche Events das innovative Image des Mittelständlers. Auf Seiten der Start-ups bieten solche Events die Möglichkeit, sich als interessanter Kooperationspartner für das mittelständische Unternehmen zu präsentieren und so mögliche Kooperationspartner für die Zukunft zu gewinnen. Das Hauptaugenmerk liegt bei solchen Events demnach aus Sicht der Mittelständler auf Impulsgewinnen und dem perspektivischen Austausch, für Start-ups steht die eigene Präsentation und Partnersuche im Vordergrund.

Das Bereitstellen bzw. Teilen von Ressourcen ist, wie auch ein Start-up-Event, eine kostengünstige Kooperationsvariante. Das Teilen von Arbeitsmitteln fördert das innovative Image des Mittelständlers und bringt zudem Innovationsimpulse mit sich. Start-ups bietet diese Form der Kooperation eine kostengünstige und zugleich kooperationsorientierte Möglichkeit, ihr Geschäftsmodell voranzubringen. Im Gegensatz zum Start-up Event steht bei dieser Form der Kooperation mehr die eigentliche Alltagsarbeit im Vordergrund. Bei-

de Kooperationsformen zielen eher auf einen zeitlich verzögerten Return in Form von Geschäftsbeziehungen ab. Sie sind eher als Startpunkt solcher Beziehungen zu sehen.

Gemeinsame Projekte oder Partnerschaften sind im Gegensatz zu den zuvor erwähnten Kooperationsformen klarer auf die Entwicklung eines Produkts oder die Realisierung eines Projekts spezialisiert. Vorstellbar sind verschiedene Formen der Zusammenarbeit, von operativer Zusammenarbeit bis hin zu Entwicklungspartnerschaften oder Joint Ventures. Durch diese Zusammenarbeit profitieren beide Partner von den Vorteilen des anderen, das Start-up von der Konstanz und Erfahrung des Mittelständlers, der Mittelständler von der Agilität und hohen Innovationskraft des Start-ups. Abgesehen von diesen direkten positiven Folgen der Kooperation ermöglicht eine solche Kooperation natürlich auch das gegenseitige Lernen voneinander, sowie das Entwickeln von neuen Impulsen. Diese Kooperationsform hat ein klares Ziel, beide Unternehmen sind auf einer partnerschaftlichen Ebene angesiedelt und müssen eng zusammenarbeiten.

Inkubator- oder Acceleratorprogramme eines mittelständischen Unternehmens stellen die gezielte Förderung des Start-ups durch den Mittelständler dar. Dabei liegt der Fokus eher auf sehr jungen Start-ups, die durch Mittelständler gefördert werden. Durch Expertise und das Bereitstellen von flexibel, auf die Bedürfnisse des Start-ups zugeschnittenen, Arbeitsmitteln, finanziellen Ressourcen und Serviceleistungen sollen Produkte des Start-ups zur Marktreife gebracht werden. Im Gegenzug erhält der Mittelständler häufig Unternehmensanteile. Zudem profitieren Mittelständler dadurch, dass Mitarbeiter als Mentoren Führungsqualitäten erlernen und durch die Zusammenarbeit eine neue Innovationskultur im eigenen Unternehmen anstoßen können. Die Zusammenarbeit ist bei solchen Modellen sowohl durch eine engere inhaltliche Kooperation als auch durch eine höhere finanzielle Investition des Mittelständlers im Vergleich zu den zuvor genannten Kooperationsformen charakterisiert.

Corporate Venture Capital stellt eine klare Hierarchie zwischen Mittelständler und Start-up dar. Anders als die angelsächsische Bezeichnung vermuten lässt beteiligen sich nicht nur große Konzerne, sondern auch größere mittelständische Unternehmen in Form von Corporate Venture Capital an Start-ups. Bei dieser Kooperationsform investiert das mittelständische Unternehmen in eine Vielzahl interessanter Start-ups und stellt ihnen dadurch finanzielle Ressourcen zur Verfügung, steht den jungen innovativen Unternehmen aber auch mit

Know-how, Kontakten und Marketing zur Seite. Ähnlich funktioniert übrigens auch das Geschäftsmodell von sogenannten **Business Angels**. Business Angels sind oftmals erfolgreiche Mittelständler, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Start-ups zu unterstützen. Im Unterschied zu Corporate Venture Capital investieren Business Angels mit ihrem Privatvermögen in Start-ups und mit geringeren Summen. Zudem beteiligen sie sich in einem noch früheren Stadium an Start-ups und ihre Investitionen sind nicht unbedingt strategischer Natur, wie es beim Corporate Venture Capital der Fall ist. Neben dem Renditeaspekt ist es schlicht der Spaß daran, das eigene unternehmerische Know-how jüngeren Unternehmern zur Verfügung zu stellen. Unabhängig, ob Business Angels oder strategisch investierende Mittelständler das Beteiligungskapital zur Verfügung stellen, kann der Investor erheblichen Einfluss auf den Erfolg des Start-ups nehmen. Ziel ist es, das Start-up erfolgreich zu machen. Das mittelständische Unternehmen profitiert im Fall von Corporate Venture Capital Investments durch die Erweiterung des Geschäftsfeldes und neue Technologien.

Ähnlich ist auch das Kooperationskonzept bei **Ausgründungen**. Wenn eine Idee in einem mittelständischen Unternehmen im Unternehmenskontext nicht verwirklicht werden kann, kann diese Idee als "Start-up" ausgegliedert werden, aber dennoch durch die finanzielle Unterstützung und andere Ressourcen des Mittelständlers unterstützt werden. So lassen sich ebenfalls neue Märkte erreichen, ohne dass der Mittelständler das eigene Geschäftsfeld verlassen muss. Die einseitige Zusammenarbeit sowie das hauptsächlich finanzielle Engagement machen deutlich, dass bei diesem Kooperationsmodell die Erschließung von Zukunftsmärkten im Fokus steht.

Im Gegensatz zu Corporate Venture Capital stellt die **Akquisition** von Start-ups durch Mittelständler die vollständige Übernahme von Start-ups dar. Bei einer Akquisition verliert das Start-up seine Eigenständigkeit, es handelt sich daher wie im Kapitel 2.1 bereits erläutert nicht mehr um eine Kooperation. Die Akquisition bietet für Mittelständler dennoch eine Möglichkeit, schnell neue Technologien und Märkte zu erschließen. Zudem kann so hochqualifiziertes Personal erschlossen werden, welches über den Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung steht.

Zusammengefasst lassen sich die erwähnten Kooperationsformen in "Unterstützungsmodelle", "Kooperationsmodelle im eigentlichen Sinne" und "Investitionsmodelle" gliedern. "Unterstützungsmodelle" fördern den Austausch, regen

zu neuem Denken an und ermöglichen vor allem dem Mittelständler, aber auch dem Start-up, neue Impulse zu bekommen, von denen beide Unternehmen profitieren. "Kooperationsmodelle im eigentlichen Sinne" verfolgen die projektartige gemeinsame Problemlösung in beiden Unternehmen. Dabei treten beide Unternehmen auf partnerschaftlicher Ebene auf und die Dauer der Kooperation ist begrenzt. Bei "Investitionsmodellen" gehen die Unternehmen zwangsläufig eine finanzielle Bindung ein. Durch das Investment des Mittelständlers wird es dem Start-up ermöglicht, sich zu entwickeln. Der Mittelständler profitiert von neuer Technologie und Fachpersonal, die diese beherrschen.

Übersicht 2: Potenziale der jeweiligen Kooperationsmodelle[2]

Kooperationsmodelle	Start-up	Etablierter Mittelstand
Unterstützungsmodelle (Start-up Events)	• Reduziert Such- und Anbahnungskosten • Lerneffekte durch den Austausch mit erfahrenen Unternehmern	• Reduziert Such- und Anbahnungskosten • Innovationsimpulse • Imagegewinn
Kooperationsmodelle im eigentlichen Sinne (Teilen von Ressourcen, Gemeinsame Projekte oder Partnerschaften)	• Erhöhte Ressourcenverfügbarkeit • Erhöhung der Wachstumschancen durch Marktzugang • Teilen von Kosten und Risiken • Reputationsaufbau	• Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch den Zugang zu neuen Technologien • Teilen von Kosten und Risiken • Erhöhung der Innovationsfähigkeit bzw. Innovationskultur • Profitiert von der Agilität des Start-ups
Investitionsmodelle (Inkubator- oder Acceleratorprogramme; Corporate Venture Capital, Ausgründungen, Akquisition)	• Finanzkapital • Know-how und Netzwerke	• Erschließung neuer Märkte und Technologien • Zugang zu talentierten Fachkräften

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

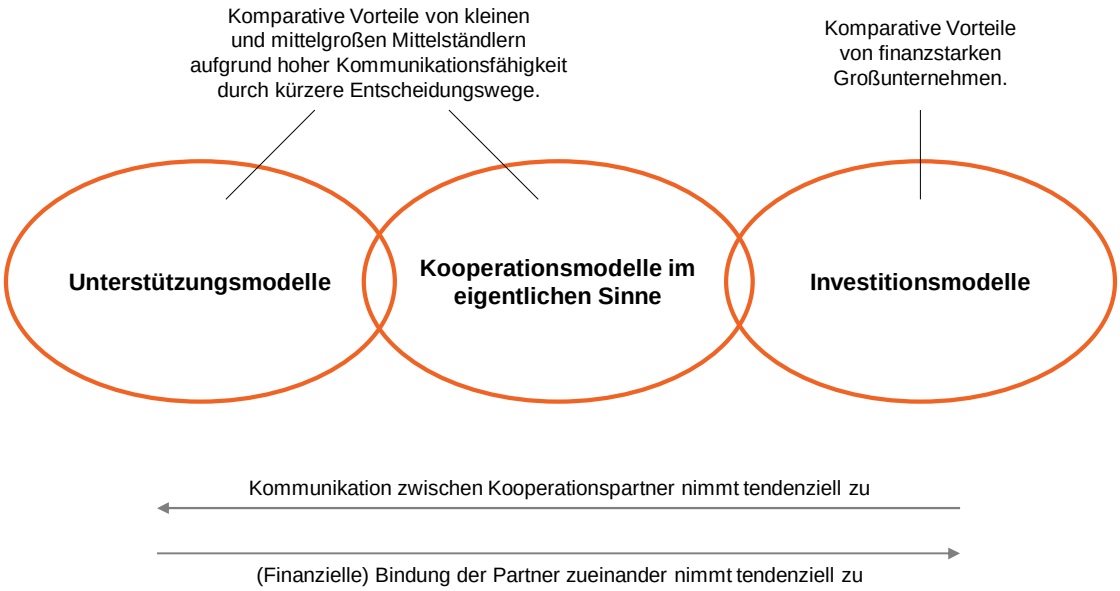
Schauen wir uns die am häufigsten genannten Motive für eine Zusammenarbeit an, so sind das für sieben von zehn kleinen und mittelgroßen Mittelständlern die Erschließung neuer Technologien und mit einem Anteil von knapp 60 % die Entwicklung von Produktinnovationen (vgl. Baharian 2017, S. 8). Jedoch nicht einmal für jedes siebte etablierte Unternehmen stellt ein Start-up

---

2 Aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung der Kooperationsformen sind sie den Kooperationsmodellen nicht immer trennscharf zuzuordnen.

eine Investitionsmöglichkeit dar (vgl. Baharian 2017, S. 8). Start-ups wiederum gehen mit knapp 60 % am häufigsten Marketing-Kooperationen mit etablierten Unternehmen ein, um dadurch Kunden bzw. Marktzugang zu erhalten. Das zweitwichtigste Motiv für eine Zusammenarbeit ist die Erhöhung der eigenen Reputation (Kollmann et al. 2016, S. 69).

Abbildung 1: Eigenschaften der Kooperationsformen mit Start-ups



© IfM Bonn 17 1709 001

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus den bevorzugten Kooperationsmotiven der kleineren und mittelgroßen etablierten Mittelständler lässt sich schließen, dass diese eher "Kooperationsmodelle im eigentlichen Sinne" bevorzugen. Das dürfte sie wesentlich von großen Mittelständlern und Konzernen unterscheiden, die aufgrund ihrer finanziellen Ressourcen öfters auf "Investitionsmodelle" setzen als ein kleineres oder mittelgroßes mittelständisches Unternehmen. "Kooperationsmodelle im eigentlichen Sinne", beispielsweise in Form von gemeinsamen Projekten, sind eine ideale Kooperationsform für Start-ups und kleine bis mittelgroße Mittelständler, weil diese Form der Zusammenarbeit einen intensiven Austausch untereinander erfordert. Hier sind t kleine und mittelgroße mittelständische Unternehmen gegenüber großen Unternehmen aufgrund ihrer flacheren Hierarchien und schnelleren Entscheidungswege oftmals geeignetere Kooperationspartner für Start-ups. Notwendige Abstimmungsprozesse zwischen den Ko-

operationspartnern können zeitnah erfolgen und machen die Kooperation agiler. Auch für das Start-up ist dieses Kooperationsmodell sehr interessant, weil es seine Unabhängigkeit bewahrt. Damit dürften kleine und mittlere mittelständische Unternehmen bei "Kooperationsmodellen im eigentlichen Sinn", also beim Teilen von Ressourcen und gemeinsamen Projekten, einen komparativen Vorteil gegenüber großen Unternehmen haben. Die großen Unternehmen wiederum, aufgrund ihrer hohen Finanzkraft, haben komparative Vorteile beim Investitionsmodell.

2.4 Herausforderungen und ihre Bewältigung

Damit die Vorteile von Kooperation die möglichen Nachteile überwiegen, müssen bei der Gestaltung von Kooperationen zwischen etablierten Mittelständlern und Start-ups Herausforderungen gemeistert werden. Während gerade die Unterschiede der Unternehmensmerkmale den speziellen Anreiz einer solchen Kooperation bergen, sind gleichzeitig die meisten Herausforderungen darauf zurückzuführen.

Die erste Herausforderung einer solchen Kooperation besteht bereits in der Anbahnungsphase. Sowohl für Start-ups, als auch für etablierte Unternehmen ist es nicht einfach, den richtigen Partner, passend zu den Zielen des Unternehmens, zu identifizieren (Armutat et al. 2015; Bannerjee et al. 2016). Gerade Start-ups, die sich am Beginn ihrer unternehmerischen Tätigkeit befinden, sind aufgrund ihrer geringen Bekanntheit für etablierte Mittelständler eher schwer auszumachen. Auf der anderen Seite ist es für Start-ups häufig schwer, den richtigen Ansprechpartner in einem Unternehmen zu identifizieren, um eine Kooperation anzustoßen (Bannerjee et al. 2016). Die unterschiedlichen Unternehmensarten und -welten, in denen sich die entsprechenden Unternehmen bewegen, erschweren diesen Prozess zusätzlich (Kawohl et al. 2015).

Und auch im weiteren Anbahnungsprozess, dem näheren Kennenlernen, werden weitere Hürden deutlich. In dieser Phase geht es für beide Seiten darum, den Mehrwert zu erkennen, den diese Kooperation mit sich bringt. Diesen Mehrwert zu verdeutlichen stellt beide Seiten häufig vor kommunikative Herausforderungen. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausgangslagen und Perspektiven schaffen es die betroffenen Unternehmen häufig nicht, vollständig und problemlos zu kommunizieren (Garbs 2017). So bemängeln Start-ups, dass potentielle Kooperationspartner häufig nicht vollkommen verstehen, was sie an Technologie, Produkt oder Dienstleistung anbieten. Umgekehrt kritisie-

ren etablierte Unternehmen, dass Start-ups es häufig nicht schaffen, den Mehrwert ihrer technischen Innovationen, Produkte oder Dienstleistungen für den Kooperationspartner zu verdeutlichen (Bannerjee et al. 2016). Zudem gehen Start-ups und etablierte Mittelständler häufig mit sehr unterschiedlichen Erwartungshaltungen in solche Gespräche, wodurch eine klare Kommunikation zusätzlich erschwert wird (Garbs 2017).

Weitere Schwierigkeiten bei der Etablierung einer Kooperationsbeziehung werden im Aufbau von Vertrauen sowie dem Teilen von Informationen gesehen. Start-ups fühlen sich aufgrund der Größenasymmetrie häufig im Nachteil, weshalb es ihnen schwer fällt, in die Motive des Partnerunternehmens zu vertrauen. Umgekehrt ist es für ein etabliertes Unternehmen schwer, in die Kompetenzen eines Start-ups zu vertrauen, welches keine oder nur sehr geringe Reputation am Markt besitzt. Das Zurückhalten von Informationen von beiden Seiten verstärkt das Misstrauen zusätzlich, wobei gerade dies in Bezug auf das geistige Eigentum an Kooperationsprojekten hohe Anforderungen an das Vertrauen in solchen Kooperationsbeziehungen stellt (Bannerjee et al. March 2016).

Neben den Schwierigkeiten, den Anbahnungsprozess, die Kommunikation und das Vertrauen betreffend, ist eine in der Literatur häufig genannte Hürde solcher Kooperationen in den unterschiedlichen Kulturen zu sehen (Wallisch und Funke 2016; Kawohl et al. 2015; Bannerjee et al. 2016). Wenn häufig unkonventionelle Start-ups auf eher konservative Mitarbeiter und Unternehmensleiter in etablierten Unternehmen treffen, beeinträchtigt dies nicht nur die Kommunikation, sondern ebenfalls Aspekte wie Vertrauen und Wertschätzung des Partnerunternehmens. So sind sich Gründer meist über ihr Know-how im Klaren und neigen teilweise zu Besserwisserei oder mangelndem Respekt gegenüber dem, was etablierte Unternehmen ihnen bieten (Hofmann 2016). Umgekehrt kann beispielsweise eine fehlende unternehmerische Einstellung bei Mitarbeitern oder die Risikoaversion etablierter Unternehmen eine ablehnende Haltung gegenüber Start-ups erzeugen (Bannerjee et al. 2016). Da allerdings einige Vorteile einer solchen Kooperation genau aus diesen Unterschieden der Kulturen entstehen, gilt es, trotz aller Widrigkeiten, die dies mit sich bringt, die unterschiedlichen Kulturen zu erhalten (Hofmann 2016).

Eine weitere Hürde stellen auch strukturelle und organisationale Unterschiede zwischen den Unternehmensformen dar, welche beachtet werden müssen. Flexibilität, die Dauer von Entscheidungsfindungen und Risikotoleranz, sowie

unterschiedliche Arbeitsweisen stellen zwar einen wichtigen Erfolgsfaktor einer solchen Kooperation dar, können bei der Zusammenarbeit jedoch hinderlich sein (Wallisch/Funke 2016). Beispielsweise können Bürokratie und Hierarchie beim Kooperationspartner die Start-ups in ihrem Drive bremsen, wodurch potentielle Vorteile verhindert werden können. (Hofmann 2016). Die Schwierigkeit besteht darin, einen guten Mittelweg zu finden, mit dem beide Unternehmen arbeiten können, um die Herausforderungen zu meistern und die Vorteile zu realisieren.

Die Zusammenfassung der typischen Herausforderungen in der nachfolgenden Übersicht ist nicht disjunktiv. Das heißt, die jeweilige vorgenommene Zuordnung der verschiedenen Herausforderungen kann mitunter auch für ein anderes Kooperationsmodell zutreffend sein.

Übersicht 3: Herausforderungen der jeweiligen Kooperationsmodelle für Start-ups und etabliertem Mittelstand

Kooperationsmodelle	**Start-ups**	**Etablierter Mittelstand**
Unterstützungsmodelle	• Aufgeschlossenen Gesprächspartner finden • Geeignete Ansprache bzw. Überzeugungskraft	• Passenden Kooperationspartner identifizieren • Mentalitätsunterschiede
Kooperationsmodelle im eigentlichen Sinne	• Weitergabe von wettbewerbsrelevantem Wissen benötigt Vertrauensaufbau • Herausstellen des Mehrwertes • Eigene Unternehmensdynamik wird womöglich gebremst	• Mangelnde Innovationsbereitschaft • Mangelndes technologisches Verständnis • Hohe Erwartungshaltung • Vertrauen in die Bestandsfestigkeit des Start-ups • Mangelnde Risikobereitschaft
Investitionsmodelle	• Verlust der Unabhängigkeit	• Investition überfordert viele Mittelständler • Hohes Investitionsrisiko falls das Geschäftsmodell des Start-ups scheitert

© IfM Bonn

Quelle: Eigene Darstellung.

Je nach Phase der Kooperation bieten sich unterschiedliche Schritte an, die großen Chancen einer Zusammenarbeit zu heben. So wird bei der Suche nach potentiellen Start-ups als Kooperationspartner speziell für etablierte mittelständische Unternehmen vorgeschlagen, mit anderen Unternehmen der Wertschöpfungskette zusammen zu arbeiten. Sucht ein mittelständisches Unternehmen nicht alleine, sondern gemeinsam mit seinen Wertschöpfungspartnern, steigert das zum einen die Reichweite und zum anderen macht es eine Kooperation für potentielle Start-up Partner interessanter (Garbs 2017). Alternativ bieten Messen und Gründungsveranstaltungen, aber auch seriöse Netzwerke wie Xing, eine gute Plattform für die Suche nach Kooperationspartnern, sowohl für Start-ups als auch für den Mittelstand (Hofmann 2016). Diese Plattformen bieten die Möglichkeit, sich selbst zu präsentieren und ein Bild des potentiellen Kooperationspartners zu erhalten. Gleichzeitig bietet dies einen geeigneten Rahmen für das erste Kennenlernen.

Haben sich potentielle Kooperationspartner gefunden, gilt es, beispielsweise bei einem Auftakttreffen, Rahmenbedingungen der Kooperation abzustecken. Solche Rahmenbedingungen beinhalten unter anderem Projekt- und Sekundärziele (Armutat et al. 2015), zum anderen sollte die Kooperationsform diskutiert und abgesteckt werden (Wallisch/Funke 2016). Zu den Rahmenbedingungen gehört zudem, ein grobes Projektbudget und einen Zeitrahmen festzulegen (Mocker et al. 2015). Außerdem ist es hilfreich, möglichst vor Projektstart Erwartungen und Befürchtungen auszutauschen, sowie Prämissen und Regeln der Kooperation zu diskutieren und zu definieren (Armutat et al. 2015). Auch wenn zu Beginn einer Kooperation das Ende derselben kein beliebtes Thema darstellt, sollten zudem klare Exit Strategien, das heißt, Konditionen, unter denen die Partner eine Kooperation auflösen, besprochen werden (Bannerjee et al. 2016). Die Diskussion und Abstimmung der genannten Punkte ermöglicht einen offenen Umgang miteinander, kann zudem Vertrauen aufbauen und frühzeitig Missverständnisse ausräumen.

Abgesehen von dem Abstecken von Rahmenbedingungen, steht bei diesem Prozess der Kooperationsdefinition das gegenseitige Kennenlernen im Fokus, welches auch im weiteren Verlauf der Kooperation gefördert werden sollte. Hierzu sind beispielsweise gemeinsame Trainings oder gegenseitige Hospitationen ein erprobtes Mittel (Armutat et al. 2015). Dies ermöglicht neben dem besseren Kennenlernen auch mehr gegenseitige Akzeptanz bei den Mitarbeitern sowie ein leichteres Reflektieren der Kooperationsbeziehung für die Partner und stärkt den wechselseitigen Respekt und die Wertschätzung. Umso

besser sich Kooperationspartner kennen, je offener sie miteinander kommunizieren und je klarer die Rahmenbedingungen abgesteckt sind, desto leichter können die zuvor besprochenen Hindernisse einer solchen Kooperation überwunden werden.

3 Kooperationen in der Praxis

Um das Kooperationsverhalten zwischen etablierten mittelständischen Unternehmen und Start-ups in der Praxis näher zu beleuchten, wurden insgesamt neun Experteninterviews geführt (Übersicht 4). Die Experten wurden insbesondere nach Motiven, Formen sowie Erfolgsfaktoren bzw. Hürden der Kooperation befragt.

Übersicht 4: Interviewpartner und Themenbezug

Position	Organisation / Themenbezug	Experte
Mitgründer und Geschäftsführer	IT-Start-up, das mit einem mittelständischen Unternehmen aus der Textilbranche kooperiert (siehe auch Fallbeispiel 3, S. 29)	Start-up 1
Mitgründer und Geschäftsführer	Junge Video-Marketing Agentur, die mit unterschiedlichen mittelständischen Unternehmen kooperiert	Start-up 2
Head of Startup Coordination	Inkubator einer deutschen Großbank, der gezielt etablierte Mittelständler und Start-ups zusammenbringt	Intermediär
Mitgründer und Geschäftsführer	Start-up, welches mit einem mittelständischen Unternehmen aus dem Bereich technische Dienstleistungen kooperiert (siehe auch Fallbeispiel 1, S. 23)	Start-up 3
Lead Business Innovator	Mittelständisches Unternehmen, das gezielt mit mehreren Start-ups kooperiert (siehe auch Fallbeispiel 2, S. 25)	Mittelständler
Hauptgeschäftsführer	Verband, der die Interessen mittelständischer Unternehmen vertritt	Verbandsvertreter 1
Vorsitzender	Verband, der die Interessen von Start-ups vertritt	Verbandsvertreter 2
Geschäftsführer	Öffentlicher Venture Capital-Geber; Investoren kommen teils aus dem Mittelstand	Investor
Lehrstuhlinhaber / Fachgebietsleitung	Lehrstuhl / Fachgebiet: Unternehmensgründungen und Entrepreneurship an einer süddeutschen Universität	Wissenschaftler

© IfM Bonn

3.1 Motive für die Aufnahme von Kooperationen

Aufgrund ihrer ungleichen strukturellen Voraussetzungen unterscheiden sich die Kooperationsmotive von Start-ups und etablierte Mittelständlern teils stark voneinander. Für beide Seiten steht dabei meist der Zugang zu unterschiedlichen Ressourcen im Mittelpunkt der Kooperationsanstrengungen.

So verfügen **innovative Start-ups** über eine vergleichsweise geringe materielle Ressourcenausstattung. Durch die Kooperation kann sich für sie der Zugang zu Kapital, bestehenden Produktionsanlagen oder Produktionsmitteln des etablierten Mittelständlers eröffnen:

"Also was uns noch definitiv stark dazu bewogen hätte… also gerade aus dem Bereich produzierender Mittelstand, ist die existierende Infrastruktur. Also wirklich Beton und Maschinen…Und da könnt' ich mir gut vorstellen, dass es in einigen, auch kleineren Firmen, also nicht gleich die Weltkonzerne, sondern in großen mittelständischen Unternehmen, freie Kapazitäten prinzipiell gibt." Start-up 3

Start-ups haben beim Rückgriff auf die bestehende Infrastruktur etwa die Möglichkeit ihre Vorhaben in einem überschaubaren Kostenrahmen auf deren Umsetzbarkeit hin zu testen.

Weiterhin bietet sich durch die Kooperation die Möglichkeit, von den bestehenden Netzwerken des etablierten Mittelständlers zu profitieren. So können junge Unternehmen, die sich meist noch im Aufbau ihrer Netzwerke befinden, etwa die existierenden Kundenbeziehungen ihrer etablierten Partner nutzen. Der Rückgriff auf das Netzwerk des Mittelständlers ermöglicht es ihnen somit, ihr Produkt bzw. ihre Dienstleistung schneller bzw. erfolgversprechender an potentielle Kunden heranzutragen und dadurch letztlich schneller zu skalieren. Auch bietet sich die Möglichkeit bestehende Lieferantenkontakte für den Einkauf zu nutzen:

"Wir sind noch im Aufbau was Netzwerke angeht und selber nicht schlecht vernetzt, aber man kann es nicht vergleichen mit einem etablierten Unternehmen. Das heißt, die haben natürlich Kundenportfolios, die haben Zulieferer…mit denen man dann wieder individuell ins Gespräch kommen kann…Ein Netzwerk aufzubauen ist aufwendig und man muss erstmal diese Kontakte generieren. Da ist es halt einfacher, wenn man dann so ein etabliertes Unternehmen an seiner Seite hat." Start-up 1

Ferner kann durch die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem etablierten Mittelständler die eigene Reputation gestärkt werden. Dies kann bei der Erweiterung des eigenen Netzwerks sowie beim Zugang zu Investoren hilfreich sein:

"Und das ist dann eben auch ein interessanter Partner, weil das natürlich für die einen gewissen positiven Reputationseffekt hat, wenn die sagen können: XY ist Pilotkunde oder Pilotpartner und wo potenziell, wenn die Lösung funktioniert und gut ist, bei uns mehr als irgendwie 5 Kunden sind, die das finden können." Intermediär

Start-ups können zudem vom spezifischen Fach- und Branchenwissen des etablierten Mittelständlers profitieren. Sie können so Lernkurven in der Produktentwicklung beschleunigen und das finale Produkt/Dienstleistung besser am Markt positionieren:

"Wir bekommen eine wirkliche Expertise ins Unternehmen, die wir selbst nicht mitbringen können und die wir nicht aufbauen können und wollen. Wir können jetzt nicht sagen, dass wir zusätzlich zwei weitere Mitarbeiter im Bereich Mode beschäftigen. Das wäre letztlich auch zu teuer für uns." Start-up 1

Etablierte Mittelständler haben ebenfalls zahlreiche Motive, die für eine Kooperation mit Start-ups sprechen können. Ihre materielle Ressourcenausstattung ist meist deutlich besser. Für sie bietet sich daher vor allem die Möglichkeit den Zugang zu innovativen technologischen Lösungen zu erhalten. Die damit verbundenen Zielsetzungen können sich jedoch unterscheiden. So kann es sich etwa um die Lösung für ein konkretes technisches Problem des etablierten Mittelständlers handeln, bei dem dieser eine maßgeschneiderte Lösung sucht:

"Sicherlich kann man sagen, okay ich kaufe mir ein Produkt von der Stange, da habe ich die Sicherheit, dass dieses Produkt am Ende auch funktioniert. Bin aber natürlich auch dann nur begrenzt innovativ. Wenn ich sage ich investiere, vielleicht auch mal eine etwas größere Summe in so ein Start-up in der Hoffnung, dass am Ende ein innovatives neues Produkt rauskommt, was ich als erster auf den Markt bringe, was ich als erster einsetzen kann glaube ich würde das die ganze Kooperation vereinfachen zwischen Mittelstand und Start-up." Start-up 1

Durch die Kooperation können darüber hinaus jedoch auch gemeinsam Produkte entwickelt und neue Märkte erschlossen werden. Den etablierten Unter-

nehmen fehlt hierfür allein oftmals das richtige Gespür. Start-ups können dabei helfen, Entwicklungen im Markt zu erkennen und diese gewinnbringend für das Unternehmen zu nutzen:

"Sie nehmen Informationen im Markt wahr auf die sie selbst nicht gekommen sind. Aus sich selbst heraus gelingt es oft nicht wirklich Quantensprünge in Informationstechnologie zu erreichen. Sicherlich ist die Absicht dort zu lernen, was digitale Geschäftsmodelle und neue Märkte angeht." Verbandsvertreter 1

Ein zugrundeliegendes Ziel der etablierten Mittelständler ist dabei die aktuelle Herausforderung, das eigene Geschäftsmodell im Zuge der digitalen Transformation zukunftsfähig bzw. wettbewerbsfähig zu machen:

"Ich würde als übergeordnetes Thema wirklich das Geschäftsmodell wählen, das gilt für uns genauso, wie für diese etablierten Unternehmen und unter dem Geschäftsmodell finden wir eben verschiedenste Fragestellungen, wo junge innovative Unternehmen einfach eine andere Herangehensweise haben, aber am Ende geht es darum, wie kann ich zukunftsfähig ein robustes Geschäftsmodell weiter aufbauen beziehungsweise mich in eine zukunftsfähige Form dessen bringen, was ich heute mache." Intermediär

Neben der konkreten produktbezogenen Nutzung, können aber auch andere, oftmals weichere bzw. immaterielle Motive etablierte Mittelständler zur Kooperation mit Start-ups bewegen wie etwa die Unternehmenskultur sowie die Techniken und Arbeitsweisen:

"Man kann als etabliertes Unternehmen vom Start-up lernen, dass gewisse Vorleistungen größerer Natur nötig sind, um am Ende profitabel zu bleiben, also unterschiedliche Herangehensweisen." Investor

"Der Zugang zur Technologie findet auf der konkreten Ebene statt. Da haben sie auf einer etwas höheren Abstraktionsebene den Zugang zu Methoden und Arbeitsweisen. Also, agile Entwicklungen, Scrum, Auflösung von linearen Prozessen, von iterativen Prozessen und dann haben sie noch, wenn wir noch abstrakter reden, es verändert sich die ganze Arbeitswelt auch und der Zusammenhang." Intermediär

Aber auch die Gewinnung, Nutzung und Bindung von Talenten kann ebenfalls eine Rolle spielen:

"Viele haben natürlich auch das Thema, Talente zu gewinnen und die Leute an sich zu binden. Das hängt aber auch natürlich davon ab, wo sie standortmäßig sind, dass sie sich da auf der Höhe der Zeit halten oder wie sie Zugang zu Talenten kriegen, weil die, die früher vielleicht zu ihnen gekommen wären, heute lieber zu einem Start-up gehen. Das heißt, wenn ich mit diesen Talenten arbeiten will, muss ich mit dem Start-up arbeiten, wo ich die früher vielleicht für die eigene Entwicklungsabteilung rotieren konnte." Intermediär

Die Ausführung machen deutlich: Die Unterschiede zwischen Start-ups und etablierten mittelständischen Unternehmen (Übersicht 1, S. 8) beeinflussen die Kooperationsmotive. So versuchen beide Seiten von der Andersartigkeit des Kooperationspartners zu profitieren. Übersicht 5 gibt einen zusammenfassenden Überblick möglicher Motive im Hinblick auf unterschiedliche Merkmale.

Übersicht 5: Zusammenfassung der Motive nach Merkmalen

Merkmal	Start-up	Etablierter Mittelständler
Strategie	Beschleunigung der eigenen Wachstums- und Entwicklungsprozesse	Verfolgung von Wachstumszielen auf bestehenden Märkten; Generierung von Umsatzwachstum durch die Erschließung neuer Märkte
Innovationstätigkeit	Entwicklung und Tests unter Realbedingungen	Zugang zu neuen Technologien; Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle
Unternehmensziele	Schnellere Skalierung des eigenen Geschäftsmodells; passgenauere Marktpositionierung	Erhalt bzw. Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit – etwa vor dem Hintergrund digitaler Transformation
Vernetzung mit Kunden, Zulieferern, Servicedienstleistern	Zugriff auf bestehendes Netzwerk (etwa für den Vertrieb); Vereinfachter Ausbau des eigenen Netzwerks	Synergien durch intensivere Nutzung der vorhandenen Beziehungsstrukturen
Materielle Ressourcen – etwa finanzielle Mittel	Direkter Zugang zu finanziellen Mitteln; Nutzung von Produktionsanlagen und Produktionsmittel; möglicher vereinfachter Zugang zu Kapital durch Reputationseffekt	Kooperationen auch ohne großen Kapitalaufwand möglich; Lösung für ein konkretes (technisches) Problem; Nutzung freier Kapazitäten
Immaterielle Ressourcen – etwa Mitarbeiter	Beschleunigung zahlreicher Lernkurven durch Zugriff zu spezifischem Fach- und Branchenwissen	Gewinnung, Nutzung und Bindung junger Talente und ihres Know-hows; Kulturtransfer und Inspiration; Arbeitsmethoden

© IfM Bonn

Fallbeispiel 1: Start-up – Industrieautomation

Hintergrund des Start-ups: Das Start-up ist eine Universitätsausgründung im Bereich der Industrieautomation. Bisher war die Automatisierung von Produktionsvorgängen meist sehr kostenintensiv und gerade bei kleineren Stückzahlen häufig nicht rentabel. Das Start-up hat eine Plattform bzw. ein System entwickelt, welches die effiziente und wirtschaftliche Automatisierung kleinerer Produktionseinheiten ermöglicht.

Kooperation mit dem Mittelstand: Das Unternehmen kooperiert mit einer etablierten mittelständischen Unternehmensberatung, die auf Beratungsdienstleistungen im Bereich Produktion spezialisiert ist. Die Unternehmensberatung hat sich am Start-up finanziell beteiligt und ist somit Mitgesellschafter. Neben dem Kapitalzufluss verfolgten die Gründer weitere Motive mit der Wahl ihres Kooperationspartners: "Also sie sind in der Branche bekannt, sie haben Kontakte zu extrem vielen Unternehmen, sowohl den Großkonzernen, als auch den größeren mittelständischen Betrieben und sind für uns einfach auch ein Marktzugang. Auch ein Berater. (…) 200 Berater weltweit, die seit 25 Jahren Produktoptimierung, Leanproduktion und Leanmanagement durchführen. Da ist ein unglaubliches Wissen da, was uns natürlich helfen kann, dass wir unser System dann richtig am Markt positionieren, dass wir alle Umstände, alle Gegebenheiten bei unseren Kunden dann richtig einschätzen und darauf hinarbeiten, dass es für ihn dann besonders attraktiv und einfach ist, so ein System zu nutzen." Auch für das mittelständische Unternehmen gibt es neben direkten finanziellen Motiven weitere Beweggründe: "Aber der andere Aspekt ist auch dort, dass es keine reine Investitionsfirma ist, sondern eben strategisch investiert, also versucht sich ein kleines, wohlsortiertes Portfolio an Start-ups zusammenzustellen, die helfen die digitale Transformation oder Industrie 4.0 bei den Kunden auch umsetzen zu können.(…) und wir bieten einen wichtigen Baustein." Dabei hatte das Start-up im Vorfeld mehrere Angebote. Jedoch war es dem Unternehmen wichtig, nicht zu stark vom Kooperationspartner vereinnahmt zu werden und das es keine Konflikte zwischen der jeweiligen strategischen Zielsetzung gibt: "Von daher ist das eine Zusammenarbeit, wo beide nur ein Interesse daran haben können, dass der andere möglichst erfolgreich in seinem Marktsegment ist."

3.2 Kooperationsformen

Start-ups und etablierte Mittelständler haben nahezu unbegrenzt viele Möglichkeiten, ihre Kooperation auszugestalten. Diese reichen von formlosen Unterstützungsmodellen bis hin zu Investitionsmodellen (siehe 2.3). Kooperationen variieren dabei meist in ihrem grundsätzlichen inhaltlichen Leitmotiv, der Intensität der Zusammenarbeit sowie ihrer juristischen Grundlage.

Beim inhaltlichen Leitmotiv handelt sich dabei um das Kernanliegen, auf dem die Kooperation basiert:

"Die erste Ebene ist eben der Informationenaustausch und konkrete Kooperationen sind dann Entwicklungskooperationen, Vertriebskooperationen und Innovationskooperationen." Investor

Die Intensität mit der beide Seiten letztlich miteinander kooperieren kann dabei stark variieren. Sie reicht vom informellen Austausch von Informationen über die partielle gemeinsame Nutzung von innerbetrieblichen Ressourcen (des etablierten mittelständischen Unternehmens), bis hin zur kompletten räumlichen Ansiedlung des Start-ups beim Mittelständler. Dementsprechend kann sich auch die operative Zusammenarbeit sehr unterschiedlich gestalten:

"Also wenn man sich zusammensetzt, um etwas zu besprechen, dann ist das eben ein Miteinander. Man versucht gemeinsam weiterzukommen, Fragen zu klären…sondern man versucht wirklich konstruktiv zusammenzuarbeiten. Und da gibt es auch immer viel informelle Information. Mal hier Email, mal ein Telefonat. Also es geht weniger jetzt auf der Ebene "Man hat ein wöchentliches oder zweiwöchtenliches fixes Meeting, wo dann alle Powerpointfolien für vorbereiten", sondern das ist wirklich informeller." Start-up 3

Auch die Möglichkeiten der juristischen Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung sind vielfältig. Sie reichen von der Gründung eines gemeinsamen Unternehmens bis hin zur Beteiligung des Mittelständlers am Start-up. Ausschlaggeben sind auch hier in erster Linie die Zielsetzungen die beide Partner mit der Kooperation verfolgen:

"Da spielt auch das Themenfeld der Intensität der Beziehungen eine Rolle, wie unterschiedliche Rechtsformen und unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit, die sich auch juristisch manifestieren. Und da gibt es aber auch keine Wahrheit. Da kann man nicht sagen: das ist gut oder das ist schlecht, es kommt einfach darauf an, was die gemeinsame Basis bei einer Kooperation da ist." Intermediär

Zudem merken unsere Experten an, dass häufig zu früh über juristische Themen gesprochen werde, bevor überhaupt grundlegend strategische bzw. inhaltliche Fragestellungen geklärt sind. Ferner sollten sich die Beteiligten eingehend mit den Folgen potentieller Kooperationsformen auseinandersetzen:

"Aber es gibt natürlich auch einfach bekannte Geschichten von Start-ups, die dann irgendwann komplett vereinnahmt wurden oder im schlimmsten Fall verhungert sind. Sozusagen weil das große Unternehmen dahinter dann weder

erlaubt hat einen Verkauf an einen Konkurrenten, noch es selbst übernehmen wollte. Sondern es eben hat neben sich herlaufen lassen, aber nichts damit angefangen hat." Start-up 3

Insgesamt kann die letztliche gewählte Kooperationsform -sowohl in der Intensität der Zusammenarbeit, als auch in der juristischen Umsetzung- jedoch stark von der Unternehmerpersönlichkeit, Branchenfaktoren sowie der räumlichen Distanz zwischen den beiden Partnern beeinflusst werden:

"Das ist sehr viel stärker personengetrieben…die persönliche Haltung des Gründers auf beiden Seiten spielt eine andere Rolle als bei den großen Corporate. Da sagt jemand vielleicht: "ich bin der Produktentwickler, der Lösungsentwickler und der Techi, dann verkaufe lieber das eine Unternehmen und fange wieder von vorne mit einer neuen Idee an". Intermediär

Fallbeispiel 2: Mittelstand – Innovationsdienstleistungen

Hintergrund: Das mittelständische Unternehmen mit mehr als 800 Mitarbeitern ist seit 50 Jahren im Bereich Innovationsdienstleitungen tätig. Im Rahmen seines Dienstleistungsangebots unterstützt es etwa andere etablierte mittelständische Unternehmen dabei, Ideen in Start-up-ähnlichen Strukturen zu entwickeln: *"*Wir stellen fest, dass es den etablierten Unternehmen nicht möglich ist, radikal neue Ideen in ihrer Organisation zu verwirklichen. Entweder diese Ideen entstehen gar nicht erst oder sie werden im Verlaufe der Entwicklung soweit beschnitten, dass sie eben gar nicht mehr radikal neu sind, sondern wie das alte Geschäft aussehen.*"* So wird den Unternehmen angeboten -zusammen mit dem Dienstleister- ein Start-up außerhalb der Organisation zu bilden um gemeinsam Ideen für einen gewünschten Bereich zu entwickeln.

Kooperation mit Start-ups: Weiterhin beteiligt sich das Dienstleistungsunternehmen über eine Venture-Tochter selbst an Hightech-Start-ups. *"*Wir bringen nicht nur Geld ein, sondern auch unser technologisches Know-how, mit unseren über 800 Ingenieuren. Und wir geben als Leadinvestor auch anderen ein Signal, dass es sich lohnt hier zu investieren. (…) dass andere sagen, wenn die da investieren, investier ich da auch, denn die können die technische Machbarkeit bewerten.*"* Zudem werden Start-ups bzw. der dahinterstehende Investor auch zu konkreten Herausforderungen beraten: *"*Start-ups sind klassischerweise sehr gut darin Ideen zu entwickeln und prototypisch zu implementieren. Sie haben in der Regel wenig und gar keine Erfahrung mit der Industrialisierung. Das heißt, weil es ein Vorzeigemodell ist und erst kleine handgemachte Vorserien vorliegen. Dann ist es noch ein ganz großer Schritt. (…) Da haben wir Erfahrung und deswegen haben wir da eine tolle Synergie.*"*

3.3 Hindernisse und Erfolgsfaktoren

Sowohl in der Anbahnung, als auch in der späteren Umsetzung der Kooperation gibt es verschiedene Hindernisse und Erfolgsfaktoren. Start-ups und etablierte Mittelständler verfügen über zahlreiche strukturelle Unterschiede, die der erfolgreichen Zusammenarbeit im Wege stehen bzw. diese begünstigen können. Zudem gibt es einige grundsätzliche Aspekte, die beide Seiten einer solchen Beziehung berücksichtigen sollten.

Start-ups: Im Rahmen der Anbahnung ist es förderlich, wenn Start-ups sich im Vorfeld darüber klar sind, welchen Mehrwert sie dem etablierten Unternehmen zukommen lassen können. Sie sollten daher über Branchenkenntnisse verfügen, um den konkreten Anwendungsfall und seinen spezifischen Nutzen für den potentiellen Kooperationspartner deutlich aufzeigen zu können:

"Also, wenn ich von dem Start-up aus gucke, (da ist es wichtig) dass es sich so weit wie möglich mit dem Unternehmen beschäftigt hat, mit dem es potenziell kooperieren will: Wenn wir unsere Technologie oder unsere Neuentwicklung auf euer Unternehmen anwenden, dann ist das unser Pitch, nicht der abstrakte Pitch, wie toll und wie schön und wie schnell wir skalieren, sondern was wäre unser konkreter Beitrag, um euer Geschäft besser zu machen." Intermediär

"…ohne einen konkreten Anwendungsfall, der sich dann natürlich auch irgendwo in Zahlen wiederspiegeln muss, entweder Erlössteigerung oder Kostensenkung, dann wird es schwierig da die richtigen Leute zu überzeugen." Start-up 3

Hilfreich für die Anbahnung sei weiterhin die Kontaktaufnahme über das private Netzwerk des Gründerteams, um überhaupt die Möglichkeit zu haben, das Kooperationsanliegen an entsprechender Stelle platzieren zu können. Ein weiterer von den Experten mehrfach aufgeführter Aspekt, der sowohl in der Anbahnung als auch in der späteren Zusammenarbeit eine Rolle spielt, ist der Faktor Zeit, den beide Seiten sehr unterschiedlich bewerten. Start-ups müssten ein Verständnis für die oftmals deutlich langwierigeren Entscheidungsprozesse in Großunternehmen mitbringen:

"Und das andere Thema auf der Start-up-Seite ist die Erwartung an Geschwindigkeit der Entscheidung und Umsetzung, die häufig enttäuscht wird, weil sie selber so agil sind und direkt in der Start-up-Welt ihre Berufserfahrung

gesammelt haben. Das sind manchmal berechtigte Sachzwänge und nicht böse gemeinte Schwierigkeiten." Intermediär

Die vormalige Arbeitserfahrung der Gründer in einem Konzern oder einem größeren Betrieb können dabei helfen. Zudem haben Start-ups häufig falsche Vorstellungen über den Reifegrad des von ihnen entwickelten Produktes.

Etablierte Mittelständler: Etablierte mittelständische Unternehmen sollten vor allem Entscheidungsbereitschaft mitbringen. Mit der Unternehmensgröße steigt die Komplexität der Prozesse. Die im Mittelstand vorhandene Einheit von Eigentum und Leitung kann dabei helfen, die Geschwindigkeit der Entscheidung zu verbessern.

"Die Unternehmensstruktur war für uns ausschlaggebend, die Entscheidungsstrukturen sind dort relativ gut, weil es ein familiengeführtes Unternehmen ist und die Entscheidungen relativ zentral sind, also es muss jetzt nicht durch mehrere Gremien gehen und in einem Vorstandsbeschluss verabschiedet werden…" Start-up 1

Zudem brauche es gerade von den etablierten Unternehmen ein gewisses Maß an Offenheit. So herrsche in den etablierten mittelständischen Unternehmen oftmals ein zu hohes Sicherheitsdenken bzw. mangelnde Risikobereitschaft. Diese Sicherheitshaltung müsse abgelegt werden:

"…aus der deutschen Sicherungshaltung heraus bloß keinen Fehler zu machen. Das beginnt bei Einkaufs-AGBs und entsprechenden Abteilungen, das gerade Hemmnis ist für Zusammenarbeit. Und das ist auch der größte "clash of cultures" zwischen Start-up-Mentalität und der Attitüde, die in größeren etablieren Unternehmen vorherrscht." Verbandsvertreter 1

Hilfreich sind zudem die Rückendeckung des Managements, die aktive Suche nach potentiellen Kooperationspartnern sowie die Verankerung von festen Strukturen, welche die Kooperation zulassen:

"Ich glaube, was hilfreich wäre ist, wenn die etablierten Unternehmen so eine Form von Stabsstelle schaffen würden, die genau für solche Kooperationen mit Start-ups verantwortlich ist. Das heißt wenn ein Unternehmen offen für so eine Kooperationsform ist, dann sollte sich auch jemand damit befassen. Das sollte dann auch nach Möglichkeit nicht fach- oder abteilungsspezifisch sein, sondern man sollte da auch offen sein und gucken, wo kann das Unternehmen

an welcher Stelle, das kann ja auch im Bereich Financing, Produkt, Marketing sein, wo eine Kooperation mit einem Start-up sinnvoll wäre." Start-up 1

Ferner ist es hilfreich, Geduld bzw. die Bereitschaft Rückschläge wegzustecken, mitzubringen. Häufig herrsche bei den etablierten Mittelständlern noch eine gewisse Art von "Einkäufermentalität":

Ich glaube, der etablierte Spieler hat manchmal zu hohe Erwartungen, was diesen Reifegrad angeht in technologischer Hinsicht und in Passung zu der Problemstellung zum etablierten. Ich glaube, man muss Geduld haben, das Lösungsangebot, das Produkt des Start-ups auch auf die Problemsituation hin anzupassen, iterativ. Es ist nicht so, sie fliegen aufeinander zu, wie die Steckdose und der Stecker und – Zack, fertig. Sondern es muss an der Passung gearbeitet werden. Ich glaube, das ist das, was etablierte nicht so kennen, weil sie in so einer Einkäufermentalität stecken: "ich brauche eine Schraube, die zum Gewinde passt". Start-up ist da offener, "wenn ihr m4 braucht, dann machen wir m4". Intermediär

Weiterhin sei es wichtig, dass der Mittelständler dem Start-up auf Augenhöhe begegne. So werde oftmals verkannt, dass es sich um einen beidseitigen Lernprozess handle:

"…Und auf der mittelständischen Seite würde ich gerne als Empfehlung mitgeben, vielleicht noch ein bisschen was von den paternalistischen loszuwerden... Also da glaube ich, dass man wirklich auch mal versuchen sollte, trotz aller Erfahrung und trotz aller Erfolge in der Vergangenheit solche Dinge auch wirklich auf Augenhöhe anzugehen; auch neugierig in der Lernbereitschaft und dann kann das gut werden." Wissenschaftler

Allgemeine Voraussetzungen: Ferner gibt es eine Reihe von Voraussetzungen, die sowohl für Startups als auch für etablierte Mittelständler gelten. Beide Seiten sollten ihre Anliegen im Vorfeld klar formulieren. Die Entwicklung konkreter Zielsetzungen kann dabei helfen, Missverständnisse zu verhindern. Ein klares Erwartungsmanagement könne hier etwa hilfreich sein, Enttäuschungen zu vermeiden. So würden beide Seiten oftmals aneinander vorbeireden. Zudem sollte man eine Sensibilität für die unterschiedlichen Strukturen des anderen Unternehmens haben.

Überdies müssen die Kooperationspartner auch menschlich zueinander passen. Von Ihrer grundsätzlichen Ausrichtung haben sie, aufgrund ihres Werteverständnisses, hierfür gute Voraussetzungen:

"…Also ein Verständnis dafür entwickelt, dass die Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen, im Hinblick auch auf den familiengeführten Mittelstand und einem Startup-Unternehmen, in der Grundanlage, im Werteverständnis usw., sehr nah beieinander sind. Und ich erklär' es dem Etablierten gerne so, dass unsere Startups Familienunternehmen der ersten Generation sind. Und deswegen, wie gesagt, "Begegnung auf Augenhöhe."
Verbandsvertreter 1

Weiterhin könne regionale Distanz Kooperation bremsen. Zudem seinen interdisziplinäre Teams für die spätere Realisierung der Kooperation förderlich.

Fallbeispiel 3: Start-up – 3D-Body-Scan

Hintergrund: Beim Unternehmen handelt es sich ebenfalls um eine Universitätsausgründung. Das Unternehmen möchte 3D-Kameras in Smartphones für verschiedene Anwendungen nutzbar machen. Zunächst soll eine App für Smartphones mit integrierter 3D-Kamera entwickelt werden, die es ermöglicht ein individuelles 3D-Body-Model zu erstellen. Ziel ist es, durch die realitätsnahe Darstellung des Kunden etwa die Rücksendequote im Textil-Versandhandel zu verringern.

Kooperation mit Mittelstand: Das Unternehmen kooperiert hierzu mit einem etablierten mittelständischen Modeunternehmen: "Das ist zum einen Investor, d. h. es gibt eine aktive Beteiligung am Start-up durch das mittelständische oder das große Unternehmen. Gleichzeitig gibt es diese eine Kooperation im Hinblick auf diese Produktentwicklung. Wir arbeiten dort gemeinsam mit den Mitarbeitern an den Schnittstellen für Modedaten für Kleidungsstücke. Gleichzeitig bekommen wir Know-how zum Bereich Mode. Im Gegenzug erhalten sie als eine der ersten das Produkt, um es in ihre Anmeldung zu integrieren." Wichtiger Gesichtspunkt bei der Wahl des Kooperationspartners war für die Gründer insbesondere die Tatsache, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt: "Es hätte auch noch eine andere Option gegeben. Es hat verschiedene Gründe. Die Unternehmensstruktur war für uns ausschlaggebend, die Entscheidungsstrukturen sind dort relativ gut, weil es ein familiengeführtes Unternehmen ist und die Entscheidungen relativ zentral sind, also es muss jetzt nicht durch mehrere Gremien gehen und in einem Vorstandsbeschluss verabschiedet werden, d. h. die Entscheidungsbäume sind etwas besser für uns gewesen, das war uns wichtig und trotzdem hat es fünf Monate gedauert."

4 Fazit

Start-ups und etablierte Mittelständler verfolgen mit der gemeinsamen Kooperation unterschiedliche Zielsetzungen: Junge Unternehmen suchen den Zugang zu Ressourcen und Netzwerken. Sie profitieren vom spezifischen Fach- und Branchenwissen und dem schnelleren Zugang zum Kunden. Die Kooperation kann somit zahlreiche Lern- und Entwicklungsprozesse beschleunigen. Für Mittelständler ist es hingegen wichtig, Entwicklungen zu erkennen und für das eigene Geschäftsmodell nutzbar zu machen. So kann -insbesondere vor dem Hintergrund der digitalen Transformation- die eigene Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden.

Die Schnittmenge der Interessen bestimmt letztlich die Form bzw. Intensität der Zusammenarbeit. Jedoch müssen beide Seiten sowohl in der Anbahnung als auch in der späteren Umsetzung unterschiedliche Aspekte berücksichtigen: Start-ups sollten sich im Vorfeld intensiv mit dem Geschäftsmodell des potentiellen Kooperationspartners auseinandersetzen und den konkreten Mehrwert, den ihr Unternehmen bietet, aufzeigen können. Ferner sollten sie Verständnis für die oftmals komplexeren Entscheidungsmechanismen des etablierten Kooperationspartners mitbringen.

Mittelständische Unternehmen sollten sich mit der notwendigen Offenheit aktiv nach potentiellen Kooperationspartnern umsehen. Innerhalb der Kooperationsbeziehung sollten sie die Bereitschaft mitbringen, auf Augenhöhe und mit der notwendigen Geduld das gemeinsame Vorhaben weiterzuentwickeln. Dabei haben sie bei der Gestaltung der Kooperationsbeziehung einen besonderen Vorteil: Durch die Einheit von Eigentum und Leitung sind sie in der Lage schnelle Entscheidungen zu treffen und innerbetrieblich die notwendigen Strukturen zu schaffen.

Auch die Wirtschaftspolitik und entsprechende Verbände können die erfolgsversprechende Zusammenarbeit zwischen dem Mittelstand und den Start-ups unterstützen. Es gilt, das vorhandene Angebot für beide Seiten sichtbar zu machen. Das geschieht bereits durch geförderte Netzwerkveranstaltungen, bei denen jedoch verstärkt darauf geachtet werden sollte, die Bedürfnisse beider Seiten ausreichend zu berücksichtigen. Auch elektronische Matching-Plattformen können für die Anbahnung von Kooperationen weiteres Potenzial bieten.

Die vorliegende Studie bietet einen ersten explorativen Ansatz über die Motive, Formen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse. Für die Zukunft besteht weiterer Forschungsbedarf. So könnten quantitative Studien klären, in welchem Umfang und in welchem Umfeld bereits derartige Kooperationen stattfinden. Ferner könnten spezifische Teilaspekte der Studie -wie etwa die Anbahnung von Kooperationsbeziehungen- genauer betrachtet werden. So würde ein noch dezidierterer Blick auf die spezifischen Hemmnisse und Erfolgsfaktoren in bestimmten Prozessphasen dabei helfen, passgenaue Maßnahmen für das jeweilige Stadium der Kooperation zu entwickeln.

Literatur

Achleitner, A.; Bock, C.; Braun, R.; Schraml, S.; Welter, J. (2010): Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58 (3), S. 227-258.

Achleitner, A.; Schraml, S.; Klöckner, O. (2007): Finanzierung von Familienunternehmen, Wie professionell ist die Unternehmensfinanzierung tatsächlich? Studie herausgegeben vom: Center for Entrepreneurial and Financial Studies, Technische Universität München, AlphaZirkel und Droege & Comp. Financial Advisors.

Armutat, S.; Grabmeier, S.; Krügl, S.; Richter, D.; Skottki, B. (2015): Innovation und Lernen – Wie KMU und Start-ups voneinander profitieren können. DGFP-Praxispapiere. DGFP. Düsseldorf.

Aschhoff, B.; Schmidt, T. (2008): Empirical Evidence on the Success of R&D Cooperation – Happy Together?, *Review of Industrial Organization*, 33 (1), S. 41-62.

Baharian, A.; Wallisch, M. (2017): Mittelstand meets Start-up, Potenziale der Zusammenarbeit. RKW Kompetenzzentrum. Eschborn.

Bannerjee, S.; Bielli, S.; Haley, C. (2016): Scaling Together. Overcoming Barriers in Corporate-Start-up Collaboration. Nesta. London.

Becker, W.; Dietz, J. (2004): R&D cooperation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry, *Research Policy*, 33 (2), S. 209-223.

Belderbos, R.; Carree, M.; Lokshin, B. (2004): Cooperative R&D and firm performance, *Research Policy*, 33 (10), S 1477-1492.

Braunerhjelm, P.; Ding, Ding; Thulin, P. (2016): Does Innovation Lead to Firm Growth?, Explorative versus Exploitative Innovations, Working Paper 2016:46, Swedish Entrepreneurship Forum.

Brink, S., Schlepphorst, S. unter Mitarbeit von Bijedic, T. (2015): BDI-PwC-Mittelstandspanel: Die Digitalisierung im Mittelstand. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung – Frühjahr 2015, Untersuchung im Auftrag des Bundes-

verbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und PwC Pricewaterhouse-Coopers, Berlin/Frankfurt.

Cefis, E.; Marsili, O. (2006): Survivor: The role of innovation in firms´survival, *Research Policy*, 35 (5), S. 626-641.

Cefis, E.; Marsili, O. (2012): Going, going, gone. Exit forms and the innovative capabilities of firms, *Research Policy,* 41 (5), S. 795-807.

Das, T.; Teng, B. (2000): A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, Journal of Management, 26 (1), S. 31-61.

De Faria, P.; Medonça, J. (2011): Innovation strategy by firms: Do innovative firms grow more?, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 12 (2), S. 173-184.

Gabler Wirtschaftslexikon (2017), Stichwort: Start-up-Unternehmen, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmen-v8.html, abgerufen am 23.06.2017.

Garbs, H. (2017): Großes Potential, mangelhafte Umsetzung. Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-ups. In: Venture Capital Magazin (1/2), S. 42–43.

Gomez-Mejia, L.; Haynes, K.; Nunez-Nickel, M.; Jacobson, K.; Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), S. 106-137.

Grant, R.; Baden-Fuller, C. (2004): A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studie*, 41 (1), S. 61-84.

Hofmann, N. (2016): Wie Mittelständler und Start-ups zueinander finden. In: Venture Capital Magazin (1/2), S. 38-39.

Kollmann, T.; Stöckmann, C.; Hensellek, S.; Kensbock, J. (2016): Deutscher Startup Monitor 2016, verfügbar unter: http://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-16/studie_dsm_2016.pdf, abgerufen am 02.08.2017.

Kawohl, J.; Rack, O.; Strniste, L. (2015): Status Quo Corporate Incubatoren und Accelerator in Deutschland – wie etablierte Unternehmen mit jungen Unternehmen zusammenarbeiten, Berlin.

Lin, C.; Chen, M. (2007): Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan, *Management Research News*, 30 (2), S. 115-132.

Lumpkin, G.; Brigham, K. (2011): Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (6), S. 1149-1169.

Mocker, V.; Bielli, S.; Haley, C. (2015): Winning Together. A Guide to Successful Corporate-Start-up Collaborations, Nesta. London.

Müller, S.; Böhm, M; Schröer, M.; Bakhirev, A.; Baiasu, B.; Krcmar, H.; Welpe, I. (2016): Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft, Studien zum deutschen Innovationssystem Nr. 13-2016, Technische Universität München.

Niemojewski, C. (2005): Wissensmanagement und Unternehmenskooperationen, Deutscher Universitäts Verlag/GWV Fachverlage, Wiesbaden.

Pahnke, A.; Schröder, C.; Leonhardt, F.; Wiedemann, A. (2015): Finanzierungsstrukturen und -strategien kleiner und mittlerer Unternehmen: Eine Bestandsaufnahme, IfM Bonn: IfM Materialien Nr. 242, Bonn.

Sánchez, A.; Pérez, M. (2003): Cooperation and the Ability to Minimize the Time and Cost of New Product Development within the Spanish Automotiv Supplier Industry, *The Journal of Product Innovation Management*, 20 (1), S. 57-69.

Wallisch, M.; Funke, T. (2016): RKW Magazin. Geht doch einfach… RKW.

Welter, F.; May-Strobl, E.; Holz, M.; Pahnke, A.; Schlepphorst, S.; Wolter, H.-J.; unter Mitarbeit von Kranzusch, P. (2015): Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 234, Bonn.

Werner, A.; Schröder, C.; Chlosta, S. (2017): Driving factors of innovation in family and non-family SMEs, Small Business Economics, DOI 10.1007/s11187-017-9884-4.

Williamson, O. (1991): Comparative Economic Organization, The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36 (2) S. 269-296.

Williamson, O. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87 (3), S. 548-577.