



Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand *Learn. Match. Partner.*

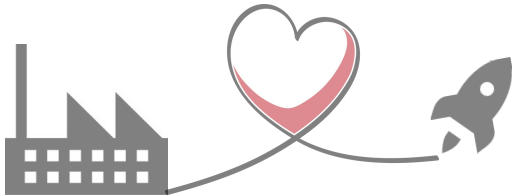
Eine Studie des Alexander von Humboldt Institut für Internet
und Gesellschaft in Kooperation mit **SPLELFELD**

Prof. Dr. Martin Wrobel, Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer & Dr. Karina Preiß

Die Situation in Deutschland ist einzigartig

*“Deutschland hat einen weltweit einzigartigen Vorteil: den Mittelstand.
Eine engere Kooperation zwischen Startups, Mittelstand und
Großkonzernen liegt da auf der Hand.”*

Florian Nöll (Bundesverband Deutsche Startups e. V.)





STATUS QUO

Die aktuelle Situation im Mittelstand ist gekennzeichnet durch begrenzte Ressourcen und Risikoaversität

Begrenzte Ressourcen



Personell

Finanziell

“Einem Mittelstands- oder einem kleineren Unternehmen fehlen schlichtweg die Ressourcen um sich um das Thema zu kümmern.”

– Karsten Traum (DKB)

Risikoaversität



Umsatz-, Profit-, ROI getrieben
Inkrementelle Innovation

“Der Mittelstand ist Umsatz-, Profit- und ROI getrieben. Jemanden bei einem vollen Jahresgehalt abzustellen, der sich um das Thema Startups kümmert, ist daher für den Mittelstand schwierig zu rechtfertigen.”

– Oliver Hanisch (German Silicon Valley Innovators)

Und geschlossene Innovationskonzepte sowie häufig keine akute Notwendigkeit zu digitalisieren

Geschlossene Innovation



NOpen Innovation

Keine gefühlte Notwendigkeit zur Digitalisierung

Warum
denn?



„Die Firmenpolitik ist im Mittelstand sehr verschwiegen. (...) Das passt mit offenen Konzepten nur schwer zusammen.“

– Stephan Köhler (Gebr. Brasseler)

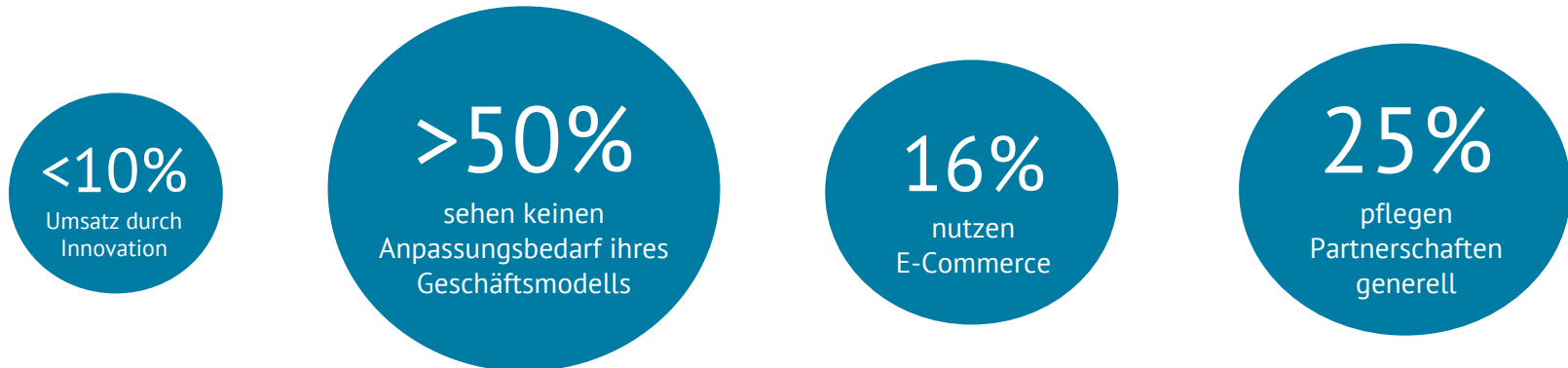
“Solange die Auftragsbücher voll sind, wird sich kaum ein mittelständisches Unternehmen überlegen in Digitalisierung zu investieren, sich anders aufzustellen oder über Kooperationen mit Startups nachzudenken.”

– Christina Schulz-Heidorf (BVMW)

Dabei gibt es dringenden Handlungsbedarf

“Out there in some garage, an entrepreneur is forging a bullet with your company’s name on it. You have only one option: you have to shoot first.”

Gary Hamel in 1999



KfW Research - Schwartz 2017; KfW SME Innovation Report - Zimmermann 2015

Aus Sicht des Mittelstands besteht viel Potenzial für Partnerschaften mit Startups

70%

können sich eine
Partnerschaft mit
Startups vorstellen

95%

mit Kooperationserfahrung
würden wieder mit Startups
zusammenarbeiten

Wenn man genauer hinschaut, gibt es auch viele Gemeinsamkeiten zwischen Mittelständlern und Startups



Innovativ, kundenzentriert und fokussieren sich i.d.R. auf Nischenmärkte



Größenunterschiede sind geringer als zwischen Startup und Großkonzernen, dadurch schnellere Entscheidungswege



Häufig von starken Gründer- oder Inhaberpersönlichkeiten geführt



FRAGEN UND ELEMENTE DER STUDIE

Folgenden Fragen sind wir nachgegangen

- Wie können mehr Kooperationen und Partnerschaften zwischen Startups und Mittelständlern entstehen?
- Wie kann der Kennenlern-, Matching- und Partner-Prozess systematisch ablaufen?
- Wo liegen die größten Herausforderungen in der Zusammenarbeit?
- Welche Kollaborationsmodelle sind am besten geeignet?
- Was können etablierte Unternehmen Startups und vice versa anbieten, um eine effiziente Zusammenarbeit zu gewährleisten?



Und haben dabei in Roundtables, Workshops und Interviews viel diskutiert



Zusammengefasst gab es folgende Studienelemente





GEGENÜBERSTELLUNG: UNTERSCHIEDE, ZIELE, HERAUSFORDERUNGEN UND KOLLABORATIONSMODELLE FÜR PARTNERSCHAFTEN ZWISCHEN STARTUPS UND MITTELSTÄNDLERN*

** AUS VORHANDENEN STUDIEN UND VERÖFFENTLICHUNGEN*

Es gibt erhebliche Unterschiede zwischen beiden Welten

ETABLIERTE UNTERNEHMEN

traditionell organisiert
gefangen im eigenen System **routiniert**
Top-down denken und handeln in Prozessen
hierarchisch langfristige Planung strukturiert
Aufrechterhaltung des Status-Quo **Null-Fehler**
konsistent eingeschränkt durch Regeln
lange Entscheidungsprozesse **prozessgetrieben**
wachstumsorientiert bewährtes
Geschäftsmodell **komplex** KPI-getrieben
Vertrauen auf eigene Netzwerke **profitorientiert**
finanzstark und hohe Investitionskraft
glaubwürdig **bürokratisch**
Geschäftsexpertise Markt- und Branchenwissen
Reichweite **erfahren** wertschöpfungsorientiert
inkrementell kontinuierliche Optimierung von
Ideen **risikoavers** hohes Qualitätsbewusstsein
Kundenzugang und vertriebsstark
großes Netzwerk **markenbekannt**

vs.

STARTUPS

klein agil in Beta **modern**
experimentierfreudig kaum Prozesse
reagieren schnell auf Veränderung
kleine Teams **flache Strukturen**
Fail-Fast transparent opportunitätsgetrieben
brechen vorhandene Regeln dynamisch
ergebnisorientiert enge Mitarbeiterbeziehungen
stehen unter Zeit- und Erfolgsdruck
handlungsorientiert **lean**
wachstumsorientiert beschränkte Budgets
energiegeladen unsicher committed
Denken in Prototypen **pragmatisch** visionär
technologieaffin enthusiastisch engagiert
entschlossen **lernorientiert** Pioniere
lernen schnell kreativ **disruptiv**
kundenzentriert **risikofreudig**
Denken außerhalb der Norm feedback-orientiert
innovationsstark eng am Kunden

Diese Ziele werden in der Regel mit der Zusammenarbeit verfolgt

ETABLIERTE UNTERNEHMEN

Entwicklung von neuen Technologien und Geschäftsmodellen • Innovativität verbessern und Digitalisierungsgrad erhöhen

Beschleunigung von Marketing und Vertrieb um Umsätze zu erhöhen • Kombination von komplementärer Ressourcen • Aufmerksamkeit in der Presse generieren

Investition in oder Akquise von Startups aus finanziellen oder strategischen Motiven

Positiver Einfluss auf Personal, Organisation und Kultur • Verbesserung der Attraktivität als Arbeitsgeber



Markt- und Wettbewerbsposition



Vertrieb und Marketing



Finanzierung und Investition



Personal und Organisation

STARTUPS

Entwicklung und Verbesserung von Markt- und Branchenkenntnissen • Zugang zu bestehenden Netzwerken • Umsetzung von Pilotprojekten

Beschleunigung des eigenen Kundenwachstums durch etabliertes Unternehmen als Pilot- oder Neukunden oder Zugang zu deren Vertriebsnetzwerk

Finanzielle Absicherung durch Investition • Zugang zu wichtigen Ressourcen • Teilung von Kosten

Unterstützung beim Unternehmensaufbau

Im Rahmen der Zusammenarbeit treten häufig Herausforderungen auf

ETABLIERTE UNTERNEHMEN

Bewältigung der organisatorischen und kulturellen Unterschiede • Etablierte Unternehmen wissen nicht wie Startups funktionieren

Identifikation, Ansprache und Auswahl der richtigen Startups • Vermarktung der eigenen Leistungen an Startups

Sicherstellung einer gemeinsamen Mission und gemeinsamer Ziele

Operative, interne Herausforderungen meistern • Management interner Risiken und Erwartungen • Personalwechsel und Änderungen von Zuständigkeiten



Gegenseitiges Verständnis



Auswahl und Ansprache



Ziele, Vertrauen und Verbindlichkeit



Weitere Herausforderungen

STARTUPS

Bewältigung der organisatorischen und kulturellen Unterschiede • Startups wissen nicht wie etablierte Unternehmen funktionieren

Auswahl des richtigen Partnerunternehmens und Finden passender AnsprechpartnerInnen • Darstellung der eigenen Vorteile für etablierte Unternehmen

Vertrauen, Engagement und Verbindlichkeit erzeugen

Verlust von Geschwindigkeit • Auferlegung der Richtlinien des etablierten Unternehmens • Verlust von strategischer Flexibilität • Konflikte im Gründungsteam

Verschiedene Aktivitäten und Modelle zur Zusammenarbeit gibt es bereits

Temporäre Aktivitäten

- Veranstaltungen • Konferenzen
- Meetups • Hackathons • Workshops
- Trainings • Wettbewerbe •
- Gründer- und Innovationspreise •
- Innovation Camps • Startup-Pitches
- Startup-Weekends • Startup-Safari
- Silicon Valley Reisen • Speed Dating

Geteilte Infrastruktur

- Büro- und Arbeitsflächen
- Co-Working Spaces
- Innovation Labs

Interne Innovationen

- Spin-Offs
- Co-Working Spaces
- Innovation Labs

Investitionen und Akquisitionen

- Früh- und Spätphasen Investitionen
- Startup-Unternehmensfonds •
- Acqui-Hiring • Akquisitionen •
- Fusionen



Beziehungsintensität • Komplexität • Kosten • Risiko

Programme und Hilfeleistungen

- Unterstützung beim Unternehmensaufbau •
- Mentoring und Servicedienstleistungen •
- kostenlose Produkte
- Startup-Programme und Plattformen
- Scouting- und Matching-Unterstützung

Brutkästen

- Acceleratoren • Inkubatoren
- Company Builder

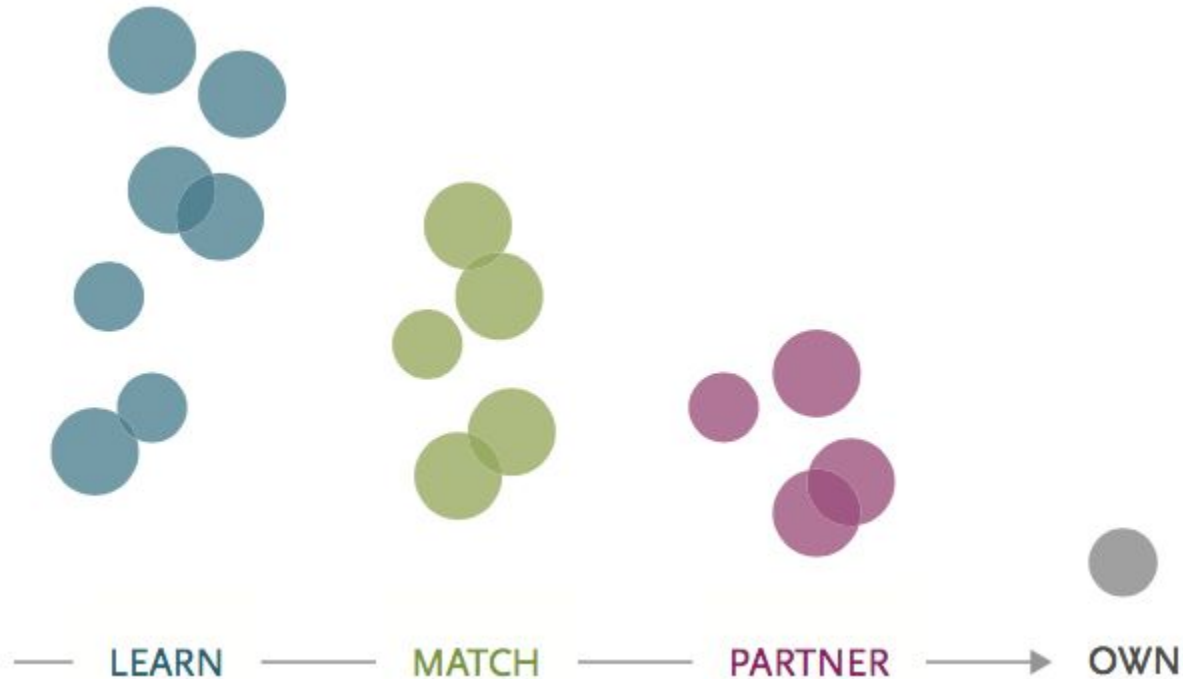
Partnerschaften

- Kunden-Lieferanten-Beziehungen •
- Co-Innovationen •
- Lizenzkooperationen • Co-Creation
- Co-Marketing • Strategische
- Allianzen • Joint Ventures



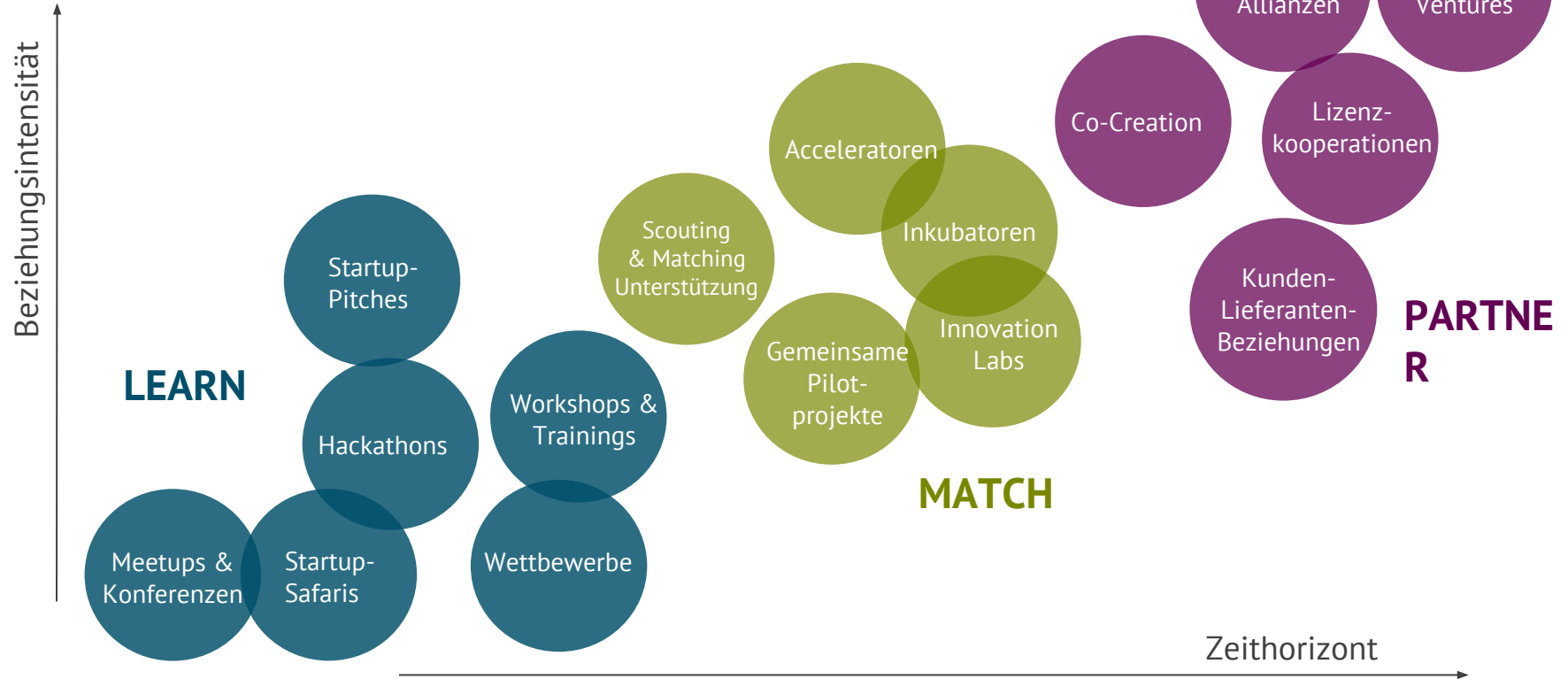
FRAMING IN DIE PHASEN: *LEARN. MATCH. PARTNER.*

Der Weg zu erfolgreichen Kooperationen: Learn. Match. Partner.



Herausforderung für Startups und etablierte Unternehmen
Potenziale für die nächste Phase richtig bewerten

Kollaborationsmodelle lassen sich den Phasen Learn, Match und Partner zuordnen



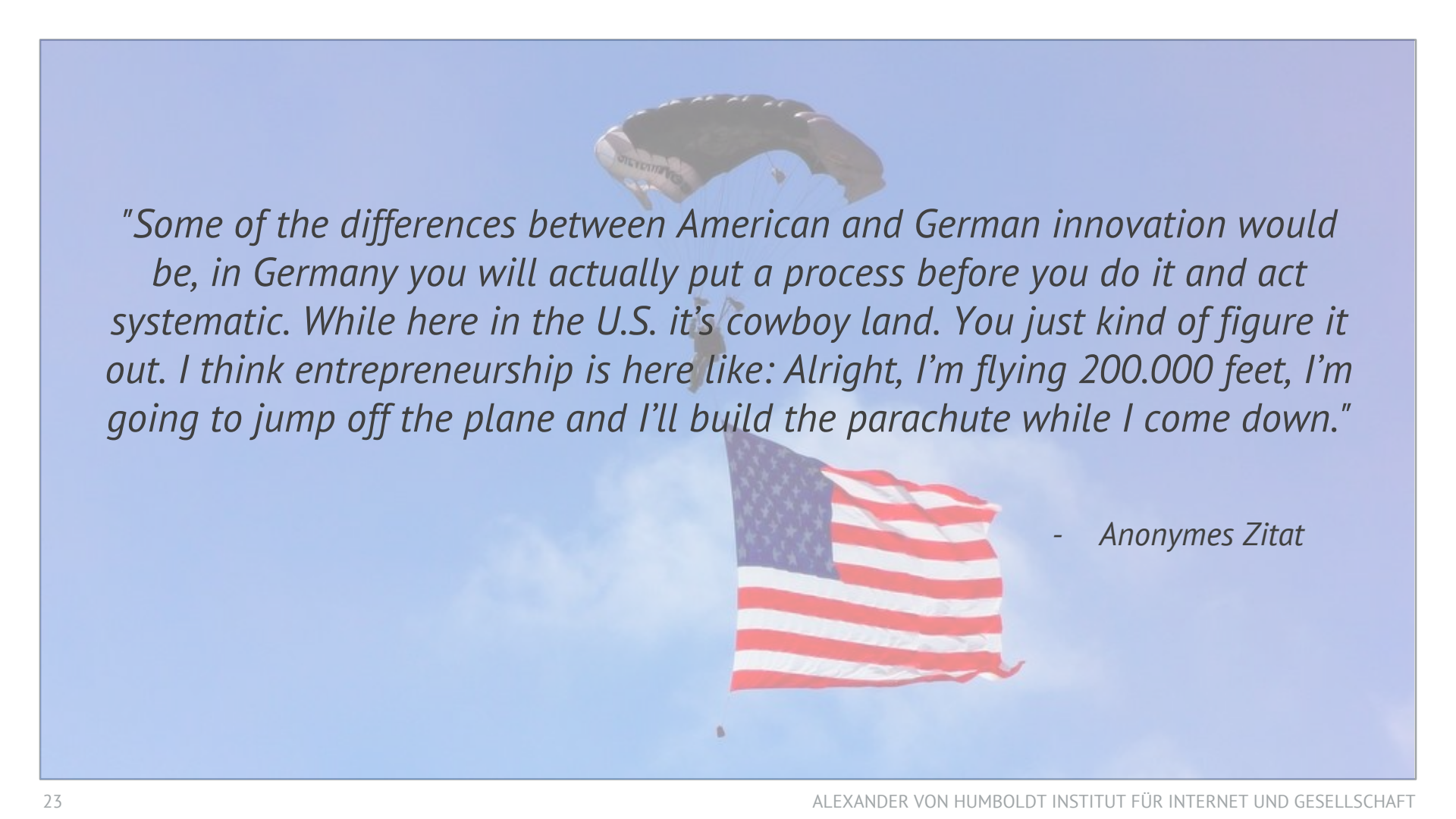


DEUTSCHLAND VERSUS USA: DER INTERNATIONALE VERGLEICH

Beobachtungen, die wir in den USA gemacht haben



- ☐ Das **gegenseitige Verständnis** von Startups für etablierte Unternehmen und umgekehrt ist hoch.
- ☐ Kulturell bedingte Attribute wie **Pragmatismus, Risikofreude** oder eine **positive Fehlerkultur** erleichtern das Zustandekommen von Partnerschaften.
- ☐ Die Vielzahl an Netzwerken, **themenbezogenen Aktivitäten** und Formaten wie Meetups, Konferenzen und sonstigen Veranstaltungen fördern das Zustandekommen von Kooperationen.
- ☐ Viele **Mittler** unterstützen das Match-Making in professioneller Art und Weise. Beispiele sind Risikokapitalgeber, Eliteuniversitäten, Betreiber von Acceleratoren-Programmen etc.
- ☐ Die **Test-Mentalität** ist fest in der Denkweise der AmerikanerInnen verankert. Pilotprojekte dienen in der Regel als Einstieg für langfristige Kooperationen.



"Some of the differences between American and German innovation would be, in Germany you will actually put a process before you do it and act systematic. While here in the U.S. it's cowboy land. You just kind of figure it out. I think entrepreneurship is here like: Alright, I'm flying 200.000 feet, I'm going to jump off the plane and I'll build the parachute while I come down."

- Anonymes Zitat



ERGEBNISSE: GRUNDVORAUSSETZUNGEN, LEITLINIEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR KOOPERATIONEN ZWISCHEN STARTUPS UND MITTELSTÄNDLERN

Folgende Grundvoraussetzungen sollten berücksichtigt werden



Partnerschaften funktionieren in jeder Branche anders, sind einzigartig und wenig standardisierbar.



Gegenseitiges Vertrauen ist Grundlage für langfristige Kooperation.



Persönliche Beziehungen zwischen den Menschen **sind** erfolgsentscheidend.



Geschäftspartnerschaften erfordern eine klare **Win-Win-Strategie**.

Diese Kooperationsleitlinien können zum Erfolg von Partnerschaften beitragen



Kooperationsoffene Grundhaltung



Fehler sind **erlaubt**



Gemeinsame Ziele und **Visionen**



Empathie, Perspektivenwechsel und **Austausch auf Augenhöhe**



Transparente **Kommunikation** & **Erwartungsmanagement**



Veränderung erfordert **Flexibilität**



Kontinuierliche Beiträge zum Erfolg **beider Partner**

Folgende Handlungsempfehlungen ergeben sich für mittelgrosse Unternehmen



- ☐ Passendes **Personal**, richtigen **Strukturen** und Unterstützung vom **Top-Management**.
- ☐ **Erst Ziele** festlegen, **dann Kooperationsmodelle** wählen.
- ☐ Als potenzieller Kooperationspartner **präsent, sichtbar und attraktiv** sein.
- ☐ **Barrieren** für die Zusammenarbeit **senken** und sich früher bekennen.
- ☐ Mit **ressourcenschonenden pragmatischen Formaten** starten.
- ☐ Auf schnelle Erfolge fokussieren, diese jedoch nicht erwarten.
Kontinuität wird sich am Ende auszahlen.
- ☐ Externe Unterstützung bei **Intermediären** suchen und **mit anderen Mittelständlern kooperieren**.

Und diese Handlungsempfehlungen ergeben sich für Startups



- ☐ Dort sein, wo der Mittelstand ist und für sie ein **attraktiver Partner** sein.
- ☐ **Klarheit** darüber besitzen welche Rolle Mittelständler bei der Verwirklichung der **eigenen Ziele** spielen sollen.
- ☐ **Konkrete Ziele** verfolgen, priorisieren und auf **schnelle Ergebnisse** fokussieren.
- ☐ Internen **Champion** mit Autorität, Kompetenz und Entscheidungsbefugnis finden.
- ☐ Risiko minimieren, Potenzial maximieren und **durch Belege Vertrauen** schaffen.
- ☐ **Transparent** sein, nicht zu viel versprechen und **klare Erwartungen** kommunizieren.
- ☐ Mehrere **Optionen offen halten** und sich nicht abhängig machen.



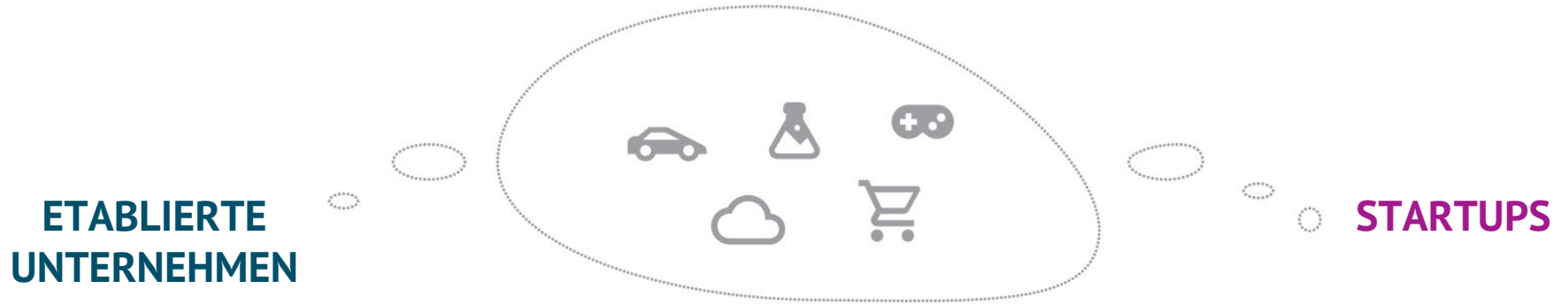
POTENZIALE FÜR MEHR KOOPERATIONEN ZWISCHEN STARTUPS UND MITTELSTÄNDLERN

Intermediäre spielen eine sehr wichtige Rolle und können Partnerschaften zwischen Startups und etablierten Unternehmen gezielt fördern.



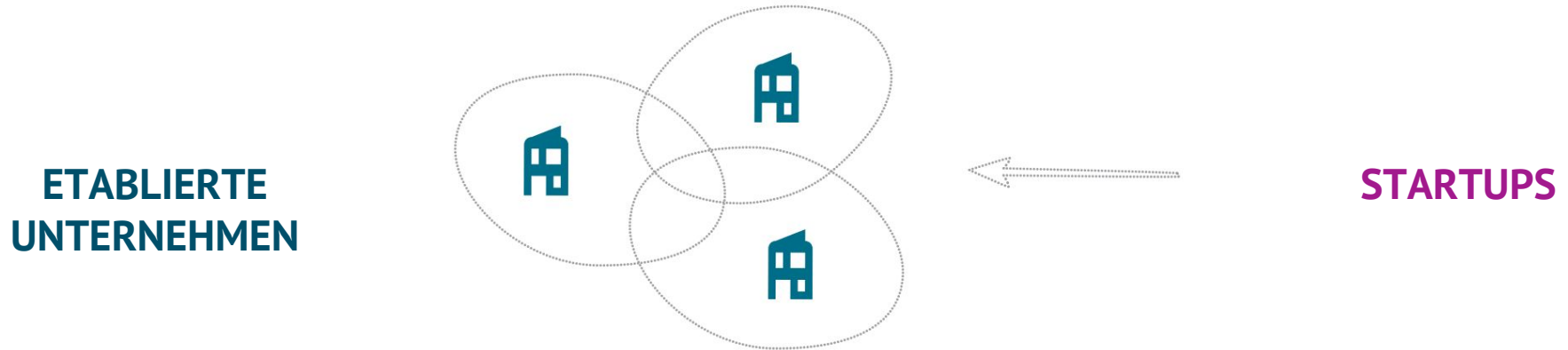
Intermediäre, die vernetzen.

Fachthemen erleichtern die gegenseitige Annäherung in der Learn- und Match-Phase.



Gemeinsame Themen, die verbinden.

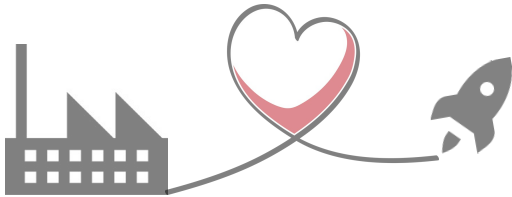
Gemeinschaftsinitiativen zwischen mehreren Mittelständlern sparen Kosten, fördern das gegenseitige Lernen voneinander und sind für Startups attraktiver.



Gemeinschaftsinitiativen, die verbünden.

Zusammengefasst:

*JETZT ist der Moment für Kooperationen
zwischen Startups und dem Mittelstand.*





HERAUSGEBER UND AUTORINNEN

DANKE an die mehr als 70 teilnehmenden ExpertInnen der Studie.

Unter anderem:

Julia Köster
G+J Digital Ventures

Nora Heer
Loopline Systems

Rose Oger
Ottobock/FabLab

Bill Aulet
The Martin Trust Center for
MIT Entrepreneurship

Michael Hoegemann
DaWanda

Marcel Pirlich
adspert

Moritz Diekmann
Telefonica Germany Next

Neil Soni
The Estée Lauder Companies

Karsten Traum
DKB

Monika Plum
Francotyp-Postalia Holding

Roman Neumann
VR Leasing

Janko Potezica
IDEO

Jakob Muus
Volkswagen Financial Services

Stephan Köhler
Gebr. Brasseler

Alexander Kölpin
WestTech Ventures

Jeffrey Burlin
PwC Ventures

Michael Schneider
Commerzbank

Martin Weber
Infarm

Habib Haddad
MIT E14 Fund

Klaus Schleicher
MIT Industrial Liaison Office

Christina Schulz-Heidorf
BMWV

Friedrich A. Neuman
Makers

Christian Busch
German NYC Accelerator

Oliver Hanisch
German Silicon
Valley Accelerator

Eine Studie des Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Kooperation mit

Prof. Dr. Martin Wrobel (HIIG)

Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer (HIIG)

Dr. Karina Preiß (HIIG)

www.hiig.de

www.spielfeld.com

<http://idist.io/g/hiig-sum>



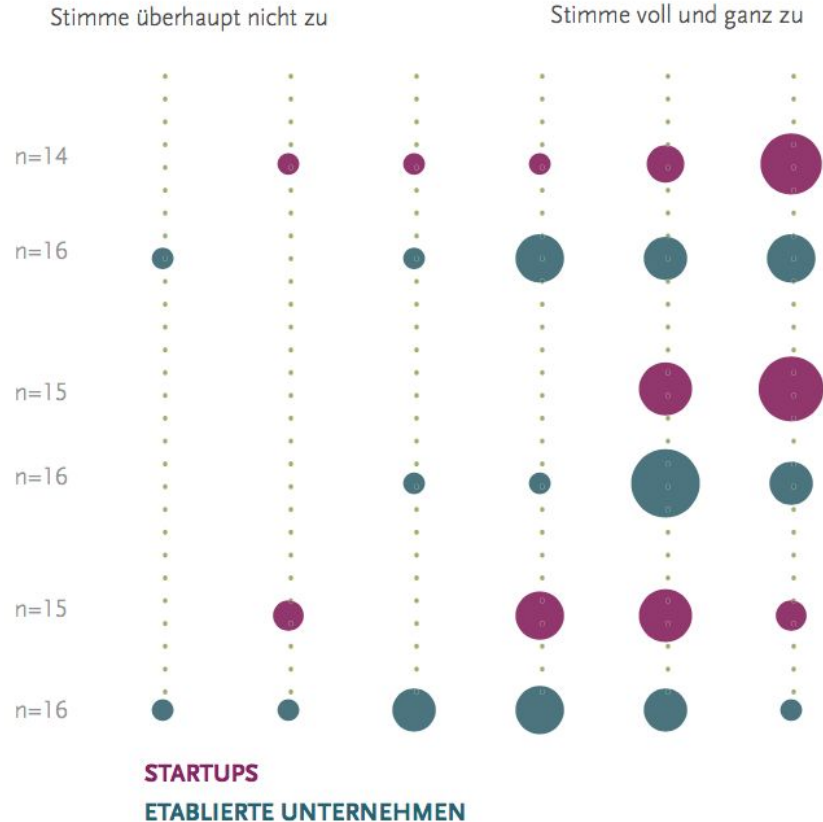
EXTRAS: ERGEBNISSE FRAGEBOGEN

Ergebnis Befragung: Bedeutung und bisherige Erfolge

„Das Thema Zusammenarbeit hat für mein Unternehmen/Startup eine große strategische Bedeutung.“

„Der Stellenwert und die Bedeutung des Themas Zusammenarbeit zwischen Startups und etablierten Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren erhöhen.“

„Die bisherige Zusammenarbeit meines Startups/Unternehmens in der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen/Startups bewerte ich als erfolgreich.“



Ergebnis Befragung: Primäre Ziele und Herausforderungen der Zusammenarbeit

Neue Geschäftsmodelle entwickeln
Zugang zu neuen Technologien bekommen
Innovations- und Digitalisierungsgrad erhöhen
Den kulturellen Wandel fördern



Primäre
Ziele

Wachstum und Skalierung
Erste Referenzkunden gewinnen
Zugang zum Kunden- und Vertriebsnetzwerk
des etablierten Unternehmens erhalten

ETABLIERTE UNTERNEHMEN

Internes Erwartungsmanagement
Bewältigung der kulturellen und
organisatorischen Unterschiede



Wichtigste
Herausforderungen

STARTUPS

Einen geeigneten Ansprechpartner finden
Auferlegung von Corporate-Richtlinien
Verlust von Geschwindigkeit

Die größten Herausforderungen liegen in der Match- und Partner-Phase.

Ergebnis Befragung: Partnerschaftsformate der Zukunft

Innovation Labs
Früh- und Spätphaseninvestitionen



Kunden-Lieferanten-Beziehungen
Akquisitionen

Aus Sicht aller ExpertInnen werden Partnerschaftsformate und dabei insbesondere 'Kunden-Lieferanten-Beziehungen' künftig an Bedeutung gewinnen. Gleiches gilt für Innovation Labs, Früh- und Spätphaseninvestitionen und Akquisitionen.

Ergebnis Befragung: Scheitern von Kooperationen

„Ist schon mal eine Kooperation aus Ihrer Sicht gescheitert?“

STARTUPS



Gründe: Unklare Ziele und unterschiedliche Erwartungshaltungen • kulturelle Unterschiede • finanzielle Schwierigkeiten • Personalwechsel • Widerstand vom Betriebsrat

ETABLIERTE UNTERNEHMEN



Gründe: Falscher Umgang mit Zielen und Erwartungen • kulturelle Unterschiede • Unzuverlässigkeit in der Zusammenarbeit

→ Bei Rund zwei Dritteln der befragten ExpertInnen sind Kooperationen schon mal gescheitert.