

KOOPERATIONEN ZWISCHEN
MITTELSTAND UND STARTUP

Mittelstand meets



Startup



Industrie- und Handelskammer
zu Dortmund



Mittelstand meets Startup

Kooperationen mit Potenzial

EINLEITUNG	5
GRUNDLAGEN	
Kooperationsziele und -motive	7
Kooperationsformen	8
HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	11
Herausforderungen und Potenziale	13
Erfolgsfaktoren	14
Literaturverzeichnis	15
STIMMEN AUS DER WIRTSCHAFT	
Interview mit René Grzeszick, MotionMiners GmbH	17
Interview mit Jürgen Schulz, ELC Schulz GmbH	19
Interview mit Dominik Stute, IHK zu Dortmund	21



Einleitung

Mittelständische Unternehmen sehen sich mit einem zunehmenden Veränderungsdruck konfrontiert. Kooperationen mit Startups bieten ihnen die Chance, innovativer und wettbewerbsfähiger zu werden.

Kooperationen zwischen Unternehmen sind nichts Neues – schließlich verspricht eine Zusammenarbeit viele Vorteile. Die konkreten Gründe für eine Kooperation zwischen etablierten Betrieben können vielfältig sein. Eines haben erfolgreiche Zusammenschlüsse jedoch gemeinsam: Sie sollen eine echte Win-Win-Situation erzielen, sodass beide Partner von den Kompetenzen des anderen profitieren und beide Seiten wirtschaftlich voran kommen.

Vor allem große Unternehmen kooperieren häufig mit jungen, hochinnovativen Unternehmen, sogenannten Startups. Durch den dynamischen Wind, der in diesen Firmen weht, profitieren große Unternehmen insbesondere bei Themen wie der Digitalisierung, der Entdeckung neuer Geschäftsmodelle oder Technologien. Damit können sie ihre eigene Innovationsfähigkeit ein Stückweit steigern. Den Startups auf der anderen Seite nutzt die Erfahrung des Partners: Sie erhalten Zugang zum etablierten Kundenstamm und zu den Märkten des großen Unternehmens.

Angesichts dieser Vorzüge scheint es verwunderlich, dass nicht auch kleine und mittlere Unternehmen im selben Maße auf

Teamarbeit mit Startups setzen. Zwar zeichnen sich Unternehmen des Mittelstands traditionell durch eine hohe Innovationsfähigkeit aus. Die ist jedoch seit Jahren rückläufig, der zunehmende Innovationsdruck aus dem Ausland sorgt in diesem Zusammenhang für zusätzliche Probleme. Warum also nicht den Blick nach draußen werfen und sich Hilfe von jungen, dynamischen Startups ins Unternehmen holen?

Genau diese Frage soll die vorliegende Broschüre beantworten. Erfahren Sie, warum sich eine Kooperation mit einem Startup aus Mittelstandssicht lohnt, welche Herausforderungen damit einhergehen und warum es für beide Unternehmenskulturen sinnvoll ist, sich trotz Vorbehalten anzunähern und zusammenzuarbeiten.

Untermauert werden diese Inhalte durch Stimmen aus der Wirtschaft. Die Broschüre „Mittelstand meets Startup“ erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll als praktische Anregung dienen, sich näher mit dem Thema zu befassen und den Blick öfter mal nach außen zu richten. Es lohnt sich.



Grundlagen

Strategische Allianz oder lose Kooperation? Es gibt viele unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit. Welche die richtige ist, hängt vor allem von den individuellen Zielen und Motiven beider Partner ab. Ein Überblick.

Kooperationsziele und -motive

Was wollen wir erreichen und warum? Diese Frage ist entscheidend, wenn sich zwei potenzielle Partner zu Kooperationsgesprächen zusammenfinden. Neben den eigenen individuellen Zielvorstellungen und Motiven sollte jede Partei immer auch die Ziele der gegenüberliegenden Seite ausführlich kennenlernen.

Typische Kooperationsziele und -motive mittelständischer Unternehmen^{4,9,10}

- Zugang und Erschließung neuer Märkte, Geschäftsmodelle, Innovationen und Technologien (Wettbewerbsvorteile, Abbau von Markteintrittsbarrieren)
- Steigerung der Innovationsfähigkeit durch externe Innovationskraft des jungen Kooperationspartners sowie Entwicklung von gemeinsamen Innovationen
- Erweiterung des eigenen Know-hows durch Wissens- und Erfahrungsaustausch (z. B. im Bereich Digitalisierung)

Motivlage und Zielsetzung sind insgesamt meist eher strategie- und innovationsorientiert.

Typische Kooperationsziele und -motive von Startups/jungen Unternehmen^{2,4,10}

- Akquise neuer Kunden durch Image- und Reputationsgewinn
- Ausbau des Marketings und Vertriebs durch mittelständisches Know-how
- Erweiterung des eigenen Know-hows durch Erfahrungswerte des mittelständischen Kooperationspartners (Lerneffekt, Ressourcenzugang)
- Aufstockung finanzieller Mittel

Es werden insgesamt meist eher wachstumsorientierte und finanzielle Ziele verfolgt.

Kooperationsformen

Mittelständische Unternehmen und Startups können auf ein breites Spektrum möglicher Kooperationsformen zurückgreifen. Welche Form der Zusammenarbeit die richtige ist, hängt jedoch immer von den Zielen und Motiven der Kooperationspartner ab. Deshalb sollten beide Unternehmen zu Beginn eine konkrete Vorstellung davon haben, was sie gemeinsam erreichen möchten.^{4,11}

nehmen Produkte und Dienstleistungen des Startups in sein Produkt- und Dienstleistungsportfolio aufnimmt.

Durch diese Form der Kooperation könnten der Vertrieb und das Marketing beider Partner profitieren, da so beide Seiten ihr Know-how erweitern.

Folgende Kooperationsformen sind denkbar:

(Vertrags-)Lose Kooperation^{7,9}

Loser und unverbindlicher Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen beiden Partnern, dem kein Vertrag zugrunde liegt.

Kunden-Lieferanten-Verhältnis²

Einfache Nachfrage von Produkten und Dienstleistungen des Partners. Darüber hinaus könnte einer der Partner als Zulieferer von z. B. Produktkomponenten fungieren.

Vertriebskooperation oder Vertriebspartnerschaft^{4,11}

Die Kooperation beruht auf einer vertraglichen Vereinbarung und bezieht sich auf eine arbeitsteilige Zusammenarbeit, in der beispielsweise das mittelständische Unter-

»Erst hat das Unternehmen mit uns ein Pilotprojekt gemacht und später ist es auch noch Produktkunde von uns geworden.«

René Grzeszick

Mitgründer und CTO des Dortmunder Startups MotionMiners GmbH

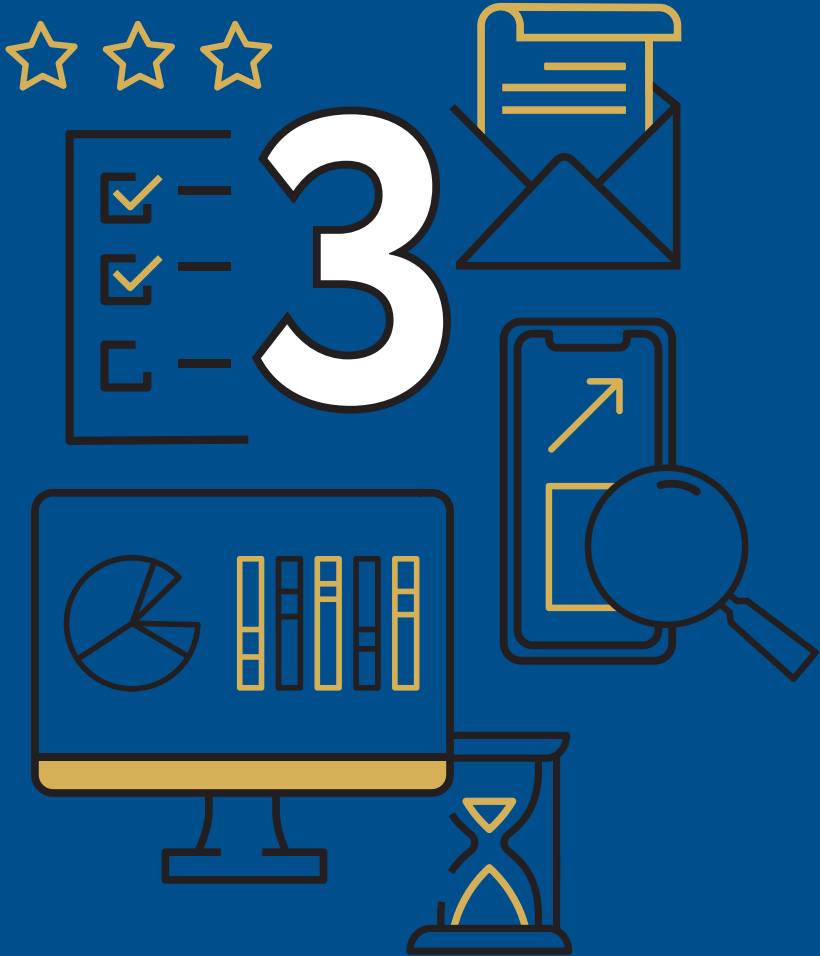
Forschungs- und Entwicklungskooperation (F&E)^{7,9}

Bei der Forschung und Entwicklung von Innovationen kann es nützlich sein, auf externes Wissen zurückzugreifen. So stellen sogenannte F&E-Kooperationen eine interessante Möglichkeit dar, um zusammen mit einem Partner innovative Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Aus Sicht des Mittelstands könnte sich eine solche Kooperation mit einem Startup durchaus positiv auf die Schaffung neuer Innovationen auswirken. Eine treibende Rolle spielen dabei Motive wie geringere Entwicklungskosten, die Erweiterung des eigenen Marktpotenzials sowie eine Erhöhung der eigenen Innovationsfähigkeit. Nicht ohne Grund gehören F&E-Kooperationen laut einer Studie des RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.) bisher zu den beliebtesten Kooperationsformen bei Mittelstand und KMU.

Strategische Partnerschaft/Allianz^{6,7}

Eine Strategische Partnerschaft/Allianz ist – wie der Name schon sagt – strategisch motiviert und zielt auf die Erweiterung der eigenen Kompetenzbasis ab. Im Sinne einer solchen Kooperation sollten Mittelstand und Startup auf der gleichen Wertschöpfungsstufe im Wettbewerb stehen, um gemeinsam ihre Kräfte zu bündeln. Damit die Partnerschaft erfolgreich gestaltet werden kann, sollten folgende Aspekte beachtet werden:

- Das Leistungsprofil des Startups sollte mit dem des mittelständischen Unternehmens übereinstimmen.
- Es sollten gemeinsame Ziele und Motive vorliegen.
- Die Unternehmenskulturen sollten harmonieren.
- Zudem sollten beide Partner Wert auf faires und kooperatives Verhalten legen, damit Vertrauen erhalten bleibt.



Handlungsempfehlungen

Welche Herausforderungen bringt eine Kooperation zwischen Mittelstand und Startup mit sich? Und wie profitieren am Ende wirklich beide Seiten? Tipps für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Damit mittelständische Unternehmen und Startups aufeinander aufmerksam werden, bedarf es von beiden Seiten einer gewissen Bereitschaft, sich externen Partnern zu öffnen, um ergänzendes Know-how zu erschließen.¹ Gute Möglichkeiten der Kontaktabahnung stellen Netzwerkveranstaltungen und Messen dar. Gerade mittelständische Unternehmen können durch die Teilnahme an solchen Events ihre Attraktivität und Sichtbarkeit gegenüber Startups als potenzielle Kooperationspartner erhöhen.¹¹

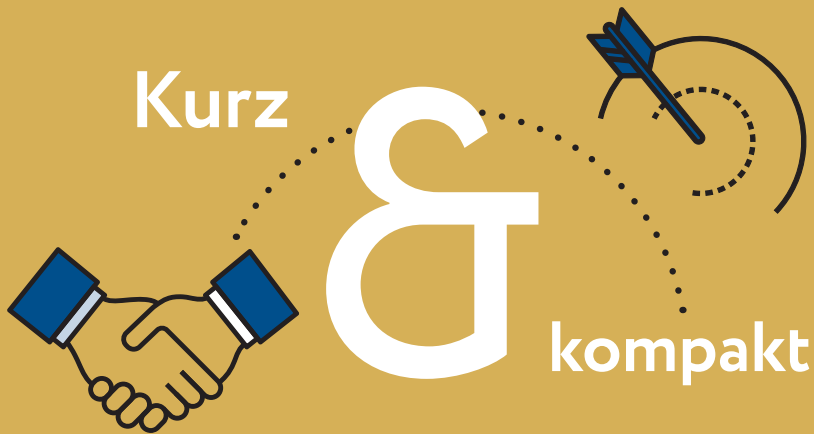
Um mit potenziellen Partnern in Kontakt zu kommen, können interessierte Betriebe beispielsweise die Netzwerkmöglichkeiten der IHK zu Dortmund in Anspruch nehmen. Dabei sollten mittelständische Unternehmen offen auf Startups zugehen, um zusammen nach möglichen Schnittstellen zu suchen. Startups sollten dem mittelständischen Unternehmen dabei verständlich vermitteln, was sie zu bieten haben.

Es ist zu einer ersten Annäherung gekommen? Oft empfiehlt es sich, erst einmal ein

gemeinsames Pilotprojekt zu forcieren, bevor es zu einer tiefergehenden Kooperation kommt. Viele Aspekte der Zusammenarbeit lassen sich so im Kleinen erproben.

Bei der Planung einer Kooperation sollten beiden Partnern die Herangehensweisen und internen Strukturen des anderen bewusst sein. Vor allem Startups müssen unter Umständen Geduld und Durchhaltevermögen mitbringen, auch in finanzieller Hinsicht. Aus Sicht eines Startups ist Zeit ein kritischer Faktor, dies sollte wiederum vom mittelständischen Partner berücksichtigt werden.

Und schließlich sollten beide Seiten im Vorfeld eine klare und gemeinsame Vorstellung davon haben, wie sie die Zusammenarbeit gestalten wollen, sodass beide voneinander profitieren.⁹ Dabei spielt die Definition gemeinsamer Ziele im Team eine bedeutende Rolle. So tragen Transparenz und eine klare Erwartungshaltung dazu bei, das Risiko des Scheiterns zu verringern, Potenziale bestmöglich auszuschöpfen und für gute Erfolgchancen zu sorgen.¹¹



- 1** Interne Bereitschaft, sich externen Partnern zu öffnen.
- 2** Besuch von Netzwerkveranstaltungen zur Erhöhung der Sichtbarkeit.
- 3** Gemeinsame Schnittstellensuche durch aktive Kontaktansprache.
- 4** Klare und deutliche Vermittlung des gegenseitigen Mehrwerts.
- 5** Aufsetzen eines Pilotprojekts zur Erprobung.
- 6** Mitbringen von Geduld und Durchhaltevermögen.
- 7** Definition von gemeinsamen Zielen im Team.
- 8** Innovations- und Risikobereitschaft von beiden Partnern.
- 9** Aufbauen einer soliden Vertrauensbasis.

Herausforderungen und Potenziale

Eine Kooperation zwischen Mittelstand und Startup birgt großes Potenzial, bringt aber auch eine Reihe von Herausforderungen mit sich. Sie gilt es zu überwinden, damit die Vorteile der Zusammenarbeit die Nachteile überwiegen.⁸

Herausforderungen

Das Suchen und Finden des richtigen Partners kann für mittelständische Unternehmen wie Startups eine Herausforderung sein. Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches „Matching“ ist natürlich die grundlegende Bereitschaft, zusammenzuarbeiten. Doch auch, wenn der Wille da ist: Das zeitintensive Tagesgeschäft oder interne Strukturen können die Kontaktabahnung deutlich erschweren. Umso wichtiger ist es deshalb, dass beide Seiten schon in ersten Gesprächen die eigenen Ziele und den jeweiligen Mehrwert gegenseitig verständlich erklären. Falls die jeweiligen Zielvorstellungen und der entsprechende Nutzen nicht klar werden, kann sich eine Kooperationsgestaltung schnell als zu herausfordernd und riskant herausstellen.

Auch kulturelle Gegensätze stehen einer Zusammenarbeit mitunter im Wege. Im

Idealfall sollten die Unternehmenskulturen beider Partner daher in wesentlichen Punkten zueinander passen.² Startups sehen es oft als Herausforderung an, wenn mittelständische Unternehmen bereits in der Anbahnungsphase zu zögerlich und risikoscheu auftreten. Hier gilt es, Geduld zu bewahren und Vertrauen aufzubauen.

Weitere Herausforderungen^{4,5,10,11}

- unterschiedliche Risikobereitschaft
- Definition gemeinsamer Ziele
- unzureichende Vertrauensbasis
- Interessenskonflikte der Partner
- Bürokratie im Zuge der Kooperation
- zu hohe Erwartungshaltung

Potenziale

Schaffen es Startup und mittelständisches Unternehmen, aufeinander zuzugehen, gleiche Ziele zu formulieren und Vertrauen aufzubauen, können sich eine Vielzahl an Potenzialen durch die Kooperation ergeben – und zwar für beide Seiten.

Für Startups könnte das mittelständische Unternehmen unter anderem als eine Art „Türöffner“ fungieren und wichtige Kontakte vermitteln. Denn Startups sind in der Regel „frisch“ am Markt und kennen die Branche und ihre Player unter Umständen noch nicht

so gut. Erhalten sie Zugang zu Netzwerk und Kundenstamm des mittelständischen Unternehmens, kann dies sowohl zu einem Reputationsgewinn als auch zu mehr Aufträgen und Aufmerksamkeit führen.

Aus Sicht mittelständischer Unternehmen könnte sich aus der Zusammenarbeit mit einem Startup ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal ergeben: Indem es sich externe Innovationen ins Unternehmen holt, könnte der mittelständische Betrieb selbst innovativer (Steigerung der Innovationsfähigkeit) und als Folge auch wettbewerbsfähiger werden.

Auch in Hinblick auf den Megatrend Digitalisierung könnte das Startup dem

mittelständischen Unternehmen einen gewissen Schub verleihen. Ein weiterer Vorteil: Das gemeinsame Agieren am Markt (abhängig von der Kooperationsform) bedeutet eine gewisse Risikoteilung, vor allem bei einer gemeinsamen Forschung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen.

Weitere Potenziale^{2,5}

- komplementäre Ergänzung von Know-how und Fähigkeiten
- Zugang zu Markt und Kapital (Startup)
- Zugang zu jungen Fachkräften (mittelständisches Unternehmen)

Erfolgsfaktoren^{4,10}

Gemeinsam erfolgreich? Eine Reihe von Faktoren beeinflussen direkt und indirekt den Erfolg einer Kooperation zwischen Startup und Mittelstand.¹⁰

Als Schlüsselfaktor kann vor allem der Aspekt Vertrauen genannt werden. Sowohl aus Sicht mittelständischer Unternehmen als auch aus Sicht von Startups hat Vertrauen im Rahmen

einer Kooperation den höchsten Stellenwert. Beide Seiten schätzen an einem potenziellen Partner zudem proaktives, engagiertes Auftreten und Handeln sowie eine kooperative Denkweise. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist die Existenz von schriftlichen Verträgen: Mittelständische Unternehmen wie Startups sprechen diesem Aspekt eine hohe Bedeutung zu, wie Umfragen zeigen.

Literaturverzeichnis

- ¹ **Astor, M., Rammer, C., Kraus, C., Klose, G. (2016):** Endbericht – Innovativer Mittelstand 2025 – Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik. Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH und Prognos AG im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Berlin.
- ² **Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T., Fibitz, A., Stradtman, M. (2018):** Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up Unternehmen. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- ³ **Belz, C./Reinhold, M. (2003):** Kooperationen im Vertrieb, in: Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D. (Hrsg): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- ⁴ **Deloitte (2017):** Shake it up. Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-ups. Studie.
- ⁵ **Engels, B./Röhl, K.-H. (2019):** IW-Analysen 134: Start-ups und Mittelstand – Potenziale und Herausforderungen von Kooperationen. Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.
- ⁶ **Frank, C. (1994):** Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- ⁷ **Hungenberg, H. (2014):** Strategisches Management in Unternehmen – Ziele, Prozesse, Verfahren. 8. Auflage. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- ⁸ **Löher, J., Paschke, M., Schröder, C., Norkina, A. (2017):** Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups. IfM-Materialien Nr. 258. Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Bonn.
- ⁹ **Wallisch, M./Hemeda, A. (2018):** Mittelstand meets Startups 2018 – Potenziale der Zusammenarbeit. Studie des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW Kompetenzzentrum), Eschborn.
- ¹⁰ **Wirsam, J./Rosales Díaz, B. (2020):** Deutsche Gründer- und Innovationsstudie (DGIS) 2020 – Kooperationen und der Weg in die Digitalisierung. Studie, herausgegeben durch Gründerszene.
- ¹¹ **Wrobel, M., Preiß, K., Schildhauer, T. (2017):** Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner. Studie des Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Kooperation mit Spielfeld Digital Hub.



Stimmen aus der Wirtschaft

**Praxis statt Theorie: Hier sprechen ein Jungunternehmer,
ein Mittelständler und ein IHK-Experte über
Kooperationen zwischen Startup und Mittelstand.
Lassen Sie sich inspirieren!**

**René Grzeszick ist Mitgründer und CTO
des Dortmunder Startups MotionMiners
GmbH. Hier berichtet er über seine
Erfahrungen aus der Kooperation mit
einem mittelständischen Unternehmen.**



René Grzeszick

Mitgründer und CTO des
Dortmunder Startups
MotionMiners GmbH

**Herr Grzeszick, wie sind Sie und Ihr
späterer Partner aufeinander aufmerksam
geworden?**

Tatsächlich durch Zufall. Auf der Hannover Messe, im Jahr 2017. Damals waren wir noch ein sehr kleines Unternehmen mit drei, vier Mitarbeitenden und es war ein ziemlicher Glücksfall. Wir kamen im Publikum eines Vortrags auf der Messe ins Gespräch und haben kurz danach dann direkt mit dem Unternehmen einen Termin in Dortmund gehabt. Der Geschäftsführer fand unsere Idee super und sagte, dass wir in den nächsten Monaten auf jeden Fall ein Pilotprojekt starten.

**Was waren zu Beginn des Kooperations-
projekts die Ziele und Motive von
MotionMiners?**

Zu Beginn war für uns das vorrangige Ziel, eine neue Referenz zu gewinnen über ein Pilotprojekt. Da war es für uns natürlich von Vorteil, dass das mittelständische Unternehmen ein riesiges Netzwerk von Vertrieblern hat und dort die Möglichkeit für uns bestand, einen ganz anderen Zugang zu potenziellen Kunden und Vertriebspower zu bekommen. Tatsächlich war es auch erstmal so, dass das mittelständische Unternehmen das Ganze intern genutzt hat. Erst hat das Unternehmen

mit uns ein Pilotprojekt gemacht und später ist es auch noch Produktkunde von uns geworden. Schlussendlich haben wir dann gemeinsam eine Vertriebspartnerschaft aufgebaut.

Mit welchen Herausforderungen hatte MotionMiners als Startup zutun und welche Potenziale ergaben sich aus der Kooperation?

Im ersten Pilotprojekt gab es einige Hürden, da wir noch mit einem eher unfertigen Produkt gestartet sind. Da waren wir auch als Team und in unserer Arbeitsweise noch etwas chaotischer. Der typische deutsche Mittelständler ist da wohl etwas ruhiger. So treffen dann natürlich unterschiedliche Kulturen aufeinander, auch Herangehensweisen. Das Ganze merkt man dann später auch in der Ausgestaltung der Partnerschaft. Wir treten zum Beispiel auch aus Vertriebsicht ganz anders auf als ein Mittelständler.

Welche Tipps würden Sie mittelständischen Unternehmen hinsichtlich einer Kooperation geben oder auch anderen Startups?

Ein Punkt, den ich Mittelständlern und Startups mitgeben würde: Einfach mal machen! Einfach mal ausprobieren! Ich erlebe es ganz häufig, gerade bei mittelständischen Unternehmen und Konzernen, dass sehr viel gezögert und gezaudert wird. Schon in der Anbahnungsphase.

Die Zeit, die genutzt wird, um über rechtliche Vor- und Nachteile zu diskutieren oder darüber, was generell alles nicht geht, sollte aus meiner Sicht viel eher für das Ausprobieren verwendet werden.

Als Startup ist sowas immer sehr frustrierend, da wir sehr agil unterwegs sind und auch einfach mal loslegen. Ja, auch mal etwas Falsches machen. Ich denke aber, das gehört bei einem so jungen Unternehmen einfach dazu. Wir ergreifen jede Chance, die sich uns bietet. Deshalb würden wir auch nie sagen, dass wir mit jemanden aus Prinzip nicht zusammenarbeiten oder dass wir erstmal überlegen, ob das von der Kooperation her wirklich zusammenpasst. Wir probieren eine Kooperation einfach aus und schauen was sich daraus entwickelt.

»Über unseren Partner haben wir von einem riesigen Netzwerk von Vertrieblern profitiert.«

René Grzeszick



Jürgen Schulz

CEO des Dortmunder mittelständischen Unternehmens
ELC Schulz GmbH

Welche Potenziale und Herausforderungen birgt die Zusammenarbeit mit einem Startup? Wir haben Jürgen Schulz, CEO des Dortmunder Unternehmens ELC Schulz GmbH, nach seiner Meinung gefragt.

Wie treten Sie mit potenziellen Startup-Partnern in Kontakt?

Nun ja. Das ist in dieser sich schnell wandelnden Zeit eigentlich ein Problem. Sie können sich vorstellen, dass man als Firmeninhaber rund um die Uhr für sein Geschäft lebt. Das heißt aber nicht, dass man nicht ein Stück weit Eigenverantwortung hat. Ich nutze zum Beispiel Social Media ganz stark. LinkedIn ist mein favorisiertes Portal, wo ich immer mehr Kontakte und viele Anregungen und Möglichkeiten aufgezeigt bekomme. Darüber hinaus sind unter anderem die IHK und die Wirtschaftsförderung der Stadt Dortmund sehr aktiv bei der Vermittlung von möglichen Kooperationen.

Was wären aus Ihrer Sicht als Mittelständler Ziele und Motive bei einer Kooperation mit einem Startup?

Das lässt sich eigentlich gar nicht so leicht umschreiben. Die Schwierigkeit liegt darin zu definieren, welche Möglichkeiten habe ich, in dem ich jetzt mit jungen Leuten oder mit Startups zusammenarbeite. Dafür muss ich aber erstmal wissen, wer was anbietet. Und

das ist eben gar nicht so leicht, das Suchen und das Finden.

Was wir immer versuchen, ist eine Verschlan-
kung der Betriebsabläufe. Das wäre für uns so ein Ziel, das wir möglicherweise auch mit der Hilfe eines Startups erreichen könnten. Hier Prozesse zu verschlanken auf der einen Seite und auf der anderen Seite natürlich auch die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, indem wir jungen Leuten die Möglichkeit geben, ihr Produkt in unserem laufenden Betrieb einzubinden. Dazu sind sehr viele Gespräche nötig und das Suchen und Finden.

Hinsichtlich externer Innovationskraft: Würden Sie sich durch eine Kooperation mit einem Startup auch eine Steigerung der Innovationsfähigkeit in Ihrem Unternehmen erhoffen?

Unbedingt, das unterstreiche ich doppelt und dreifach und schreibe es fett. Hier ist aber notwendig, wenn wir mal die allgemeine Situation der KMU betrachten, dass nicht nur die Startups innovativ sind, sondern das mittelständische Unternehmen muss auch Innovationsbereitschaft mitbringen. Als Betrieb sollte man auch mal bei sich

»Man muss als mittelständischer Betrieb auch Innovationsbereitschaft mitbringen.«

Jürgen Schulz

hinterfragen: Was will ich eigentlich? Habe ich Visionen? Wo möchte ich hin? Gibt es da Hilfestellungen? Gibt es da Möglichkeiten? Wir sind innovativ und wir suchen nach Möglichkeiten: Das ist aus meiner Sicht die grundsätzliche Voraussetzung, um sich mit Startups und innovativen jungen Unternehmen zusammenzusetzen. Und dann spielt die Vertrauensbasis eine wichtige Rolle. Jeder muss sich öffnen und jeder muss sich nach Möglichkeit zu 100 Prozent einbringen.

Welche Herausforderungen oder Risiken sehen Sie bei einer Zusammenarbeit mit einem Startup und welche Potenziale erhoffen Sie sich?

Zuerst muss man sich zusammensetzen und die gewisse Grundchemie muss stimmen. Die Definition der Ziele kann nur im Team erfolgen. Wenn die Ziele einen gewissen Gleichklang haben und vielleicht die Gründer der Startups und der CEO des KMU gemeinsam noch zusätzliche Ziele definieren, dann ist man schon viel weiter. Dann hat man den Horizont erweitert und ist ein schrittweit innovativer als alleine. Ich persönlich glaube, der große Vorteil ist, dass man hier unterschiedlich ausgebildete und unterschiedlich innovative Kräfte zusammenbringt. Das ist für mich der Reiz der Aufgabe. Aber das Vertrauen muss stimmen. Die Eingangsvoraussetzungen müssen da sein und die Definition der Ziele ist wirklich wichtig. Denn wir dürfen uns als Unternehmen nicht verlieren.

Was würden Sie Mittelständlern und Startups abschließend empfehlen?

Es ist für das mittelständische Unternehmen erst einmal eine Hürde, überhaupt eine Kooperation zu initiieren. Denn oft frisst einen das Tagesgeschäft auf. Insofern muss von innen heraus ein gewisses Engagement da sein: Ich möchte etwas bewegen, ich möchte etwas weiterentwickeln. Das ist der Grundtenor.

Ich war mal auf einer digitalen Messe und habe mich da wirklich verloren gefühlt. Es wurde eine Sprache gesprochen, die habe ich überhaupt nicht verstanden. Aber ich habe nicht aufgegeben. Den Startups kann ich hier nur dasselbe empfehlen: Geht auf die Unternehmen zu. Versucht, eure Sprache anzugleichen.

Wenn mir zum Beispiel jemand zu technisch überkommt, dann kann ich dem irgendwann nicht mehr folgen. Dann kann ich das nicht mehr mit meinen Zielen und mit meinen Lösungen, die ich benötige, in Einklang bringen. Auf der anderen Seite sollten die KMU aber die Möglichkeit nutzen, sich zu zeigen und gezielt nach Schnittstellen zu suchen. Denn der Markt ist da. Es gibt so viele Möglichkeiten. Ihr müsst nur den ersten Schritt machen.

Wie fördert die Industrie- und Handelskammer zu Dortmund Kooperationen zwischen Startup und Mittelstand? Ein Interview mit Dominik Stute, Referatsleiter Innovation, Industrie und Internationale Netzwerke.



Dominik Stute

Referatsleiter Innovation,
Industrie, Internationale
Netzwerke bei der Industrie-
und Handelskammer
zu Dortmund

Wie können Startups und Mittelstand aufeinander aufmerksam gemacht werden und welchen Beitrag leistet die IHK?

Das Thema liegt uns sehr am Herzen. Wir sehen uns hier als Netzwerker. Wir wollen Netzwerke schaffen und gleichzeitig Unternehmen frühzeitig auf neue Entwicklungen und spannende Trends hinweisen. Unser Beitrag ist es vor allem, Gelegenheiten zu schaffen, dass sich Unternehmen überhaupt kennenlernen. Erst durch das miteinander ins Gespräch kommen können neue Dinge entstehen. Als ein Beispiel von vielen Veranstaltungen, die wir für Startups und Mittelstand organisieren, sei hier unser erfolgreiches Format „Hoodie trifft Hemd“ genannt. Dort zeigen wir Best-Practice Beispiele, wie KMU und Startups erfolgreich zusammenarbeiten können.

Interessierte Startups und mittelständische Unternehmen aus der Region sollen sich diese Erfolgsbeispiele anschauen, sich davon inspirieren lassen und werden dann durch ein Zufallsverfahren von uns zusammengebracht. Dadurch versuchen wir Verknüpfungen zu

schaffen. Denn es ist oft so, dass das Wissen über den anderen fehlt und dies vielleicht auch zu einer gewissen Scheu führt. Deshalb wollen wir beide Seiten mitnehmen und zeigen, was beide zu bieten haben.

Welche Herausforderungen sehen Sie bei beiden Seiten hinsichtlich einer Kooperation?

Die große Herausforderung ist, dass dort immer noch zwei Unternehmenswelten aufeinanderprallen. Da kommt das Schnellboot des Startups, was sofort alles umkrempeln will mit den innovativen, agilen Ideen mit ohne Krawatte und alles per Du. Es gibt mittelständische Unternehmen, die werden ein wenig dadurch verschreckt und tun sich schwer damit.

Diese kulturellen Unterschiede können viel ausmachen und führen vielleicht dazu, dass man nicht sofort dieselbe Sprache spricht. Eine weitere Herausforderung ist auch das Thema Schnelligkeit. Startups brauchen in der Regel rasche Entscheidungen und schnelle Aufträge. Denn vielleicht gibt es das Startup sonst nicht mehr, wenn ein mittelständisches Unternehmen zu lange für den Auftrag braucht. Für das mittelständische Unternehmen ist genau dieser Aspekt auch ein Risiko: Gibt es dieses junge Unternehmen überhaupt in einem Jahr noch? Wälze ich jetzt mit denen mein Geschäftsmodell um, obwohl ich vielleicht deren erster und einziger Kunde bin? Wie entwickelt sich das überhaupt? Dies sind Dinge, die man beachten muss.

Auf der anderen Seite liegen die Chancen auf der Hand. Der Mittelstand kann sich einfach innovativer aufstellen, kann wettbewerbsfähiger werden, das ist ja klar. Man geht auch weniger Risiko ein, wenn man zusammen am Markt agiert. Das mittelständische Unternehmen muss die Dinge nicht neu entwickeln und kann quasi das Startup dafür nehmen. Das Startup könnte am Markt Huckepack genommen werden. Das ist auch eine gewisse Risikoteilung. Und man darf auch nicht die äußere Wahrnehmung als Faktor vergessen. Ein KMU, das mit einem Startup zusammenarbeitet, wird ganz anders gesehen im Markt. Ein Startup wiederum erscheint reifer und

»Man geht weniger Risiko ein, wenn man zusammen am Markt agiert.«

Dominik Stute

etablierter, wenn es sagen kann: Wir haben mit einem traditionellen, mittelständischen Unternehmen zusammengearbeitet. Das würde ich als weitere große Chance sehen.

Was würden Sie abschließend mittelständischen Unternehmen und Startups empfehlen?

Mittelständische Unternehmen sollten vielleicht ein Stück weit offener jungen Unternehmen gegenüber sein. Sie sollten sich die Frage stellen: Wie innoviere ich als Unternehmen überhaupt? Da gibt es natürlich viele Möglichkeiten, nicht nur Startups. Aber solche Kooperationen sind eine sehr geeignete Möglichkeit und dem sollte man sich nicht verschließen.

Und selbst, wenn man nur auf ein IHK-Netzwerkevent geht und sich das mal anschaut, einfach diesem Thema mehr Aufmerksamkeit schenkt. Auch wenn man mal eine Kooperation mit einem Startup eingeht und ein Pilotprojekt startet, dann versenkt man ja als Unternehmen nicht direkt mehrere Millionen,

sondern das Risiko ist trotz allem noch überschaubar. Die Chancen sind aber sehr groß.

Ein Startup auf der anderen Seite muss verstehen, dass der Mittelstand eben ein wenig anders tickt. Wenn man von der Uni kommt, als junges Team mit einer tollen Idee, dann glaubt man vielleicht zu wissen, wie man die Welt revolutionieren kann oder eine Branche. Man muss aber auch verstehen, dass der Mittelstand das aber auch weiß und man dem seine Idee schon richtig verkaufen muss. Man muss wissen, dass die Kultur anders ist. Man muss auch die finanziellen Ressourcen haben, auch mal die längere Zeit, die es eben dauern wird, durchzuhalten. Und das alles sollte man mit gezielter Ansprache, mit gezieltem Marketing in Richtung Mittelstand unterstützen. Gleichzeitig darf man natürlich trotzdem selbstbewusst sein, aber immer mit dem Wissen, dass man da kulturell anders aufeinander zugeht. Und am Ende ist für beide dann einiges drin. Das sollte von Anfang an klar sein.

Warum ist diese Thematik so bedeutsam für die IHK, aber auch für die Region allgemein?

Grundsätzlich fördern wir diese Thematik auch deswegen, weil die Startups von heute die mittelständischen Unternehmen von morgen sind. Früher hat man das Ganze noch nicht „Startup“ genannt. Wir haben gerade im

IT-Bereich in Dortmund wirklich viele Unternehmen, die klein angefangen haben, die aus dem Universitätsumfeld gekommen sind. Das sind heute große IT-Firmen, die Arbeitsplätze schaffen. Die generieren Wachstum und tun etwas Gutes für die Region. Sie sind unsere wirtschaftliche Kraft und das ist bei den Startups von heute potenziell genauso.

Wenn ein mittelständisches Unternehmen innovativ ist, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass es am Markt bleibt, Leute vor Ort beschäftigt und unsere regionale Wirtschaftskraft erhält. Und das ist etwas, was wir als IHK machen. Wir fördern die Unternehmen, wir fördern die Region und deswegen fördern wir auch Innovationen und eben auch die Zusammenarbeit von Startups und Mittelstand.

»Die Startups von heute sind die mittelständischen Firmen von morgen.«

Dominik Stute

Herausgeber

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund

Märkische Str. 120

44141 Dortmund

Tel.: (0231) 54 17-0

Fax: (0231) 54 17-195

www.dortmund.ihk24.de

Ansprechpartner

Nick Neidl

Tel.: (0231) 5417-376

E-Mail: n.neidl@dortmund.ihk.de

Dominik Stute

Tel.: (0231) 5417-315

E-Mail: d.stute@dortmund.ihk.de

Autor

Nick Neidl

Stand: Juni 2022

Bildnachweise

Boyko.Pictures, bsd studio, Phatthiya
Chaobovorn, Isabella Thiel, Lara Schulz/ELC
Schulz GmbH



Industrie- und Handelskammer
zu Dortmund

IHK. Industrie.