



STARTUPS UND MITTELSTAND: EINE ERFOLGREICHE WIRTSCHAFT IST AUF DIE ZUSAMMENARBEIT DER WIRTSCHAFTS- GENERATIONEN ANGEWIESEN

Potenziale erkennen und realisieren, Hemmnisse abbauen, Erfolge sichtbar machen: ein Leitfaden für Startups, Mittelstand und Politik

ZIELSETZUNG

Dass der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft ist, ist nicht nur eine Floskel. In seiner Form einmalig auf der Welt, sorgt er für stabile Beschäftigung und ist treibende Kraft der Wirtschaftsleistung. Über 99 % der deutschen Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen, inhaber- bzw. familiengeführt.¹ Als Schnittstelle zwischen Tradition und Zukunft übernimmt der Mittelstand große Verantwortung für die Berufsausbildung junger Menschen. Regional verwurzelt kennt er als Hidden Champion die Bedürfnisse seiner globalen Kundschaft, handelt verantwortungsbewusst und nachhaltig und ist verlässlicher Partner für Großunternehmen in Deutschland und weltweit.

Gleichzeitig gewinnen die deutschen Startups zunehmend an gesamtwirtschaftlicher Relevanz. Sie stehen für ein hohes Maß an Innovation und Wachstumsdynamik. So entwickeln sie mit enormer Geschwindigkeit neue Technologien, erschließen neue Geschäftsfelder und treiben den Wettbewerb voran. Darüber hinaus wachsen sie als Arbeitgeber zu einer ernst zu nehmenden Größe heran.

In der Kooperation dieser beiden Unternehmensformen liegen enorme Möglichkeiten. Die Kombination aus einem großen Erfahrungsschatz, Innovation, Tradition und Agilität entfaltet im Zusammenwirken das größte Potenzial. Sie ist damit ein Schlüssel zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands.

Dennoch stellt die Zusammenarbeit beide Seiten immer wieder vor große Herausforderungen. Der BDA-Digitalrat hat sich zum Ziel gesetzt, die Differenzen zwischen Mittelstand und Startups aufzuzeigen und transparent zu machen. Der Thinktank Mittelstand und Startups will zwischen beiden Seiten vermitteln und die Potenziale aufzeigen, die in der Zusammenarbeit liegen.

Im Rahmen unserer Arbeit wollen wir Erfolgsfaktoren beleuchten und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ableiten. Wir wollen verstehen, wo genau die Herausforderungen liegen, welche Hürden es auf beiden Seiten gibt, und wie diese sich gemeinsam abbauen lassen.

¹ <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/kennzahlen-der-kmu-nach-definition-des-ifm-bonn/kennzahlen-deutschland>

Außerdem wollen wir der Frage auf den Grund gehen, welche Rolle der Mittelstand und die Family Offices großer familiengeführter Unternehmen bei der Finanzierung als Investor bzw. als mögliche Käufer spielen. Wir wollen zeigen, welche Auswirkungen sich auf die Langlebigkeit der Startups ergeben und damit schließlich auch auf den Innovationsstandort Deutschland.

Dafür haben wir mit 13 Vertreterinnen und Vertretern² aus Mittelstand, Startups, Family Offices, aber auch aus Forschungseinrichtungen und Investitionsvehikeln gesprochen. Diesen Dialog wollen wir perspektivisch aufrecht erhalten und ausbauen. Wir erhoffen uns, so ein genaues Bild der Erwartungen und Bedürfnisse aller Akteure zu bekommen, das im besten Fall für zukünftige Kooperationen von Nutzen sein wird.

POTENZIALE UND RELEVANZ FÜR DEN WIRTSCHAFTSSTANDORT DEUTSCHLAND

Ein Startup in Deutschland beschäftigt im Schnitt 14,3 Beschäftigte.³ 90 % der im aktuellen Deutschen Startup Monitor repräsentierten Unternehmen planen zudem weitere Neueinstellungen von durchschnittlich 6,3 Beschäftigten.⁴ Trotz der Unsicherheiten, die mit der Corona-Krise verbunden sind, kommt der Abbau von Personal für die Gründerinnen und Gründer offensichtlich nicht in Frage.

Startups sind damit längst zu einem wesentlichen Job-Motor geworden. Dies gilt umso mehr, wenn man berücksichtigt, dass bei jeder Gründung durch indirekte und induzierte Effekte sowie Standorteffekte weitere Arbeitsplätze entstehen. Zurückhaltend gerechnet wurden jetzt bereits 1,6 Millionen Arbeitsplätze direkt oder indirekt durch Startups geschaffen. Bis 2030 könnten es

3,7 Millionen werden.⁵ Auch die Pandemie konnte dieses Wachstum nicht ausbremsen. Die 100 größten deutschen Tech-Startups 2020 konnten seit ihrer Gründung rund 11,7 Milliarden Euro von Investoren einsammeln. Im Vergleich zu den Top-100-Startups 2019 entspricht das einer Steigerung um 3,2 Milliarden Euro, beziehungsweise 37 %.⁶

Die große Internationalität und Diversität der Gründerinnen und Gründer sowie der Beschäftigten in Startups garantieren zudem eine breite Repräsentation verschiedener Perspektiven, Ideen und Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit.

Auf der anderen Seite steht der Mittelstand als zentraler Wirtschaftsfaktor in Deutschland mit all seinen Erfahrungen und gewachsenen Verbindungen. Digitalisierung, Globalisierung sowie die Komplexität und Geschwindigkeit internationaler Märkte stellen kleine und mittlere Unternehmen zunehmend vor technische Herausforderungen, für deren Lösung sie mitunter selbst nicht über die nötigen Ressourcen – und richtigen Talente – verfügen. Denn für den Hidden Champion mit Firmensitz in der schwäbischen Alb ist es im Zweifel schwieriger, einen qualifizierten KI-Spezialisten zu finden, als für ein Unternehmen in Berlin oder Köln.

Die Eigenschaften, Fähigkeiten und Ansprüche der Startups, von denen für die etablierten Unternehmen in einer voll digitalisierten Welt vermeintlich eine Bedrohung ausgeht, bieten eigentlich konstruktive Ansatzpunkte für Kooperationen auf Augenhöhe: Der Mittelstand erhält Zugang zu aktuellstem Know-how und kann so bemerkenswerte Innovationsschübe erfahren, anstatt ihnen nur zuzusehen. Gerade mit dem Aufkommen von mehr und mehr Industrial-B2B-Startups gewinnt

² Darunter Alfred Kärcher SE & Co. KG, Babyone GmbH, Codept GmbH, EOS GmbH, FINVIA Family Office GmbH, KREATIZE GmbH, Possehl Mittelstandsbeteiligungen GmbH, Lufthansa Innovation Hub GmbH, Redstone Digital GmbH, Richard Bergner Holding GmbH & Co. KG, Sandler AG, UnternehmerTUM GmbH, Workist GmbH

³ Deutscher Startup Monitor 2020

⁴ ebd.

⁵ Studie-Wirtschaftswunder-2.0

⁶ https://www.ey.com/de_de/news/2021/03/ey-venture-capital-study-tech-startups-2021

der Markt für die Mittelständler an Relevanz. Die inhaltlich motivierte Zusammenarbeit löst so den klassischen Zielkonflikt zwischen Beteiligungswillen und Unabhängigkeitsbedürfnis zumindest in Teilen auf. Denn wenn die Zusammenarbeit einen tatsächlichen Mehrwert für das eigene Unternehmen sichtbar macht, steigt auch die Bereitschaft, sich auf Kooperationen einzulassen, vor denen man ansonsten aus Angst, nicht mehr vollkommen frei agieren zu können, eher zurückschreckt.

Startups profitieren im selben Maße von spezifischem Branchen- und Marktkenntnissen, von Kundennähe, von bewährten Logistiklösungen für konkrete Produkte und der Einbindung in Lieferketten. Sie profitieren von langjähriger Reputation, der Exportstärke und den weltweit etablierten Marken des deutschen Mittelstandes, sowie dessen strategischen, langfristig ausgerichteten Investitionen in Aufbau und Wachstum ihres Geschäftes.

In Kooperation können beide Seiten gemeinsam dazu beitragen, die deutsche Wirtschaft nachhaltig im globalen Wettbewerb aufzustellen.

HERAUSFORDERUNGEN UND HÜRDEN

Der Deutsche Startup Monitor gibt an, dass die Zusammenarbeit von Startups mit etablierten Unternehmen zwar zugenommen hat, von den beteiligten Startups allerdings eher schlechter bewertet wird als etwa die Kooperationen mit anderen Startups, wissenschaftlichen Einrichtungen oder der Forschung.⁷ Befragt man wiederum Familienunternehmen, so besitzt nur ein geringer Teil umfangreiche Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Startups. Die deutlich überwiegende Zahl hat nur geringfügig oder gar keine Erfahrungen gesammelt.⁸

Als Gründe für die ernüchternde Bilanz werden gravierende Unterschiede in Firmenkultur und

Arbeitsprozessen genannt. So kommt es etwa immer wieder zu Generationenkonflikten zwischen den oft älteren Geschäftsführungen in mittelständischen Unternehmen und den in der Regel jüngeren Gründerinnen und Gründern aus der Startup-Welt. Das bringt nicht nur Hürden in der Kommunikation mit sich, sondern auch ein unterschiedliches Verständnis, wenn es um Fragen von Management, Führung und Mitsprache geht.

Auch ein unterschiedliches Bewusstsein für Risikobereitschaft und Entwicklung bzw. Umsetzung macht die Zusammenarbeit häufig zu einer Herausforderung. Prozesse der Entscheidungsfindung werden auf beiden Seiten als zu komplex oder langwierig empfunden. Hierarchien sind umständlich und undurchsichtig. Es mangelt häufig auf beiden Seiten an der Bereitschaft, sich jeweils aufeinander einzustellen. Falsche oder unklare Erwartungen aneinander spielen ebenso eine Rolle wie fehlende Anerkennung.

Oft fehlen zudem die nötigen Verantwortlichkeiten im Unternehmen sowie die internen, erprobten Strukturen, um Partnerschaften systematisch vorantreiben zu können. Wenn niemand da ist, der die Kooperation von Beginn an begleitet und fördert, ist die Zusammenarbeit zum Scheitern verurteilt. Um einen Dialog zu starten und aufrechtzuerhalten, braucht es klare Ansprechpartner oder Patinnen und Paten, die im Rahmen der Zusammenarbeit Entscheidungen treffen und das Verhältnis langfristig pflegen und aufbauen können. Auch die Geschäftsführung sollte mit einem klaren Bekenntnis zur Kooperation den Stellenwert der Partnerschaft in der Organisation erhöhen.

Dazu kommen unterschiedliche Vorstellungen über Beteiligungen am Eigenkapital und ein fehlender oder ungleicher Zugang zu gemeinsamen Ressourcen. Auch eine gemeinsame Sprache ist von enormer Wichtigkeit, sowohl in

⁷ Deutscher Startup Monitor 2020

⁸ WIFU Studie 2020: Kooperationen zwischen-Start-Ups und Familienunternehmen

kultureller Hinsicht, als auch wortwörtlich: Gute Englischkenntnisse sind in der Wirtschaftswelt von heute immer häufiger Voraussetzung, gerade mit Blick auf die internationalen Beschäftigten vieler Startups. Gleichzeitig müssen sich aber die Gründerinnen und Gründer von Startups auf die Lebenswirklichkeit und die oft regional geprägten Verhaltensformen familiengeführter Mittelständler einlassen, das äußere Erscheinungsbild ihrer Beschäftigten beim Kundenkontakt anpassen und zu viele Anglizismen sowie modische Schlagwörter der Startup-Szene vermeiden.

Kommt es zu Kooperationen, mangelt es zu häufig an klar kommunizierten Erwartungen: Ist das Ziel der Zusammenarbeit die Erschließung neuer Märkte oder neue Formen der Wertschöpfung? Geht es um die konkrete Anwendung neuer Technologien und ein klares Proof of Concept? Welchen Mehrwert bringen beide in die Partnerschaft ein? Wie sieht die Zusammenarbeit in der Praxis aus? Diese Fragen müssen geklärt werden, bevor es losgeht. Dazu gehört auch die Bereitschaft, in die Zusammenarbeit zu investieren und Budgets bereitzustellen.

Bei vielen Mittelständlern ist die Scheu groß, einen mutigen Blick auf das eigene Kerngeschäft und die Strategie zu werfen und sich möglicherweise notwendigen Veränderungen zu öffnen. Es braucht Mut, um sich auf Partnerschaften einzulassen, die die eigene Perspektive herausfordern – es muss oft zunächst überhaupt ein Verständnis dafür entwickelt werden, dass Kooperationen einen echten Mehrwert bedeuten können.

Oft steht die auf kurzfristige Wert- oder Gewinnmaximierung ausgerichtete Geschäftsstrategie vieler Startup-Gründer im Gegensatz zu der langfristig und auf die Werterhaltung über mehrere Generationen eines Familienunternehmens ausgerichtete Politik der Mittelständler.

Häufig aber liegt das Problem noch weit vor all diesen Herausforderungen der praktischen

Zusammenarbeit: Es gibt heute kaum eine konsequente und nachhaltige Vernetzung zwischen Mittelstand und Startup-Szene. Grundsätzlich kooperationsoffene Mittelständler kommen gar nicht erst mit den relevanten Gründerinnen und Gründern in Kontakt. Es braucht mehr Möglichkeiten zum Austausch, die auch helfen können, kulturelle und strukturelle Unterschiede zu überwinden und Transparenz über wechselseitige Bedürfnisse und Erwartungen herzustellen.

Es braucht mehr Kommunikation und Information, um Gemeinsamkeiten zu erkennen und Bewertungskompetenz aufzubauen. Gerade in der Anbahnungsphase können neben Venture-Capital-Unternehmen – die die Kompetenzlücke bei der Bewertung von Startups schließen und selbst Kooperationen anregen – anwendungsorientierte Forschungszentren, Universitäten, angegliederte Gründerzentren und externe Experten, die die Unternehmen begleiten, eine wichtige Rolle spielen.

WIE KANN DIE ZUSAMMENARBEIT GELINGEN?

Trotz aller Hürden: Von einer nachhaltigen Kooperation von Mittelstand und Startups profitieren beide Seiten.

Startups erschließen sich neue Kunden für ihre Produkte und Leistungen. Für sie eröffnet oder erweitert sich der Marktzugang. Entwicklungskosten können verringert werden oder entfallen sogar, weil bestehende Infrastruktur verfügbar wird. Im gleichen Zug können Risiken gesenkt oder geteilt werden, indem Produkte gemeinsam entwickelt, getestet und validiert werden können. Für die jungen Gründerinnen und Gründern ist der Schulterschluss mit dem Mittelstand eine Chance, ihre Produkte in einem lebensnahen Umfeld zu erproben, sie an den Anforderungen anspruchsvoller Kunden zu testen und zu optimieren – und Abnehmer für ihr Produkt oder ihre Leistung zu finden.

Zusätzlich erhalten Startups Einblicke in über Jahrzehnte erprobte Unternehmensabläufe und profitieren von der langfristig aufgebauten Glaubwürdigkeit der Partner aus dem Mittelstand. So können sie sich spezifisches Branchenwissen erschließen, das sich sonst nur über einen längeren Zeitraum aneignen lässt. Sie profitieren vom Kundennetzwerk und den Vertriebskanälen des Partners.

Für den Mittelstand wiederum eröffnet sich mit der Zusammenarbeit die Möglichkeit, auf neue Technologien zuzugreifen und Zugang zu wichtigen Innovationen und Spezialistinnen und Spezialisten zu erhalten. Zudem erhält er Einblicke in die innovations- und lösungsgetriebene Kultur der Startup-Szene. Diese kann er nutzen, um die eigenen Prozesse neu zu gestalten und zu optimieren oder Abläufe zu beschleunigen und so langfristig seine Kosten zu senken und die Effizienz in Entwicklung und Organisation zu steigern. Für Mittelständler können die Produkte der Startups so einen – auch finanziell messbaren – Vorteil liefern.

Die Kooperation mit branchenverwandten Startups hilft, den Überblick über die Entwicklung eines zunehmend digitalisierten Marktes zu behalten. Für Mittelständler ergibt sich die Chance, das eigene Geschäftsmodell zu diversifizieren, offene Nischen zu besetzen und die Perspektive zu erweitern. Dienstleistungen und Produkte können zügig weiterentwickelt und so langfristig die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden.

Mit Blick auf die sich eröffnenden Möglichkeiten stellt sich also trotz aller Hürden und Unterschiede die Frage nicht nach dem Ob, in jedem Fall aber nach dem Wie. Dafür gibt es viele gute Gründe.

WELCHE FAKTOREN TRAGEN ZUM ERFOLG BEI?

Um Kooperationen über lange Zeit erfolgreich zu gestalten, müssen die Rahmenbedingungen stimmen und die nötigen Voraussetzungen dort, wo sie noch nicht vorhanden sind, geschaffen

werden. Das gilt nicht nur für externe Einflussfaktoren, sondern auch für die beteiligten Unternehmen selbst.

Kooperationswillen und Ownership zeigen

Erfolgreiche Kooperation braucht mehr als Lippenbekenntnisse. Echter Kooperationswille zeigt sich auch darin, dass für die langfristige Zusammenarbeit die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen vorhanden sind, um Ideen nicht nur zu haben, sondern sie auch erfolgreich umsetzen zu können. Dafür braucht es – gerade wenn die finanziellen Ressourcen begrenzt sind – klar zugeteilte Budgets in den Organisationen, die für Beteiligungen bereitstehen und nicht in anderen internen Initiativen und Projekten versickern.

Wirtschaftlichen Mehrwert schaffen

Erfolgreiche Kooperationen kommen nur dann zustande, wenn alle beteiligten Partner davon langfristig profitieren. Ein messbarer, sichtbarer und planbarer Mehrwert erhöht die Bereitschaft zur Kooperation. Deshalb ist es wichtig, Ergebnisse zu schaffen und die Kooperation zu nutzen, um Demonstratoren zu entwickeln, Pilotsysteme umzusetzen und Vorprodukte zu entwickeln. Die Partnerschaft wird gestärkt, wenn gemeinsam sichtbare Erfolge mit nachhaltiger Wertschöpfung gefeiert werden können.

Zielsetzung und Erwartungen klären

Das setzt selbstverständlich voraus, dass Einigkeit über den angestrebten Erfolg besteht. Sind das Ziel Investitionen, ein Proof of Concept oder der Marktzugang? Welche rechtlichen Grundlagen gibt es für die Zusammenarbeit und ihre Ergebnisse? Um diese Frage zu beantworten, müssen klare Erwartungen definiert und im offenen Dialog entwickelt werden. Beide Partner sollten klar formulieren, was sie mitbringen und was sie von der Zusammenarbeit erwarten. Es braucht klare Verantwortung und den Willen, sie zu übernehmen. Über die gesamte Dauer der Partnerschaft muss dafür transparent und auf Augenhöhe agiert und kommuniziert werden, um auch

Veränderungen in der Zusammenarbeit wahrzunehmen und darauf reagieren zu können. Gerade für die Partner*innen aus der Startup-Welt bedeutet das oft, große Visionen herunterzubrechen und in konkrete Zahlen zu übersetzen.

Dabei gilt es auch Unterschiede zu respektieren: Die Kenntnis klassischer kaufmännischer Fähigkeiten ist zwar essenziell, aber die angelegten Maßstäbe bei der Bewertung der gemeinsamen Potenziale müssen an die unterschiedlichen Realitäten angepasst werden. Für Startups gelten in der Regel nicht dieselben Erfolgskriterien und klassischen kaufmännischen Entwicklungsschritte. Ein Beharren auf solchen Kriterien führt schnell zum Scheitern eigentlich vielversprechender Kooperationen.

In der Zusammenarbeit empfiehlt es sich deshalb, kaufmännische Fragen zunächst von der inhaltlichen Vision für die Kooperation zu trennen und der Entwicklung Raum zu geben, ohne direkt den Druck der Profitabilität zu spüren. In einer auf Längerfristigkeit angelegten Kooperation, in der eine klare Vision für die gemeinsame Richtung existiert, ist es einfacher, auch mit Rückschlägen und Enttäuschungen umzugehen. Denn keine Kooperation ist ein Garant für Erfolg; Zusammenarbeit bedeutet immer auch Ergebnisoffenheit unsiko.

Offenheit und schnelle Entscheidungen fördern

Wo der Mittelstand oft als zu langsam und zu kompliziert wahrgenommen wird, neigen Startups angeblich zur Selbstüberschätzung, zu einer gewissen Arroganz und zu einer zu wenig kritischen Bewertung ihres eigenen Produktes. Soweit die Klischees. Hier wird ein offener Umgang zum Abbau stereotyper Perspektiven aufeinander beitragen. Unkomplizierte und schnelle Entscheidungsfindung sind dafür so essenziell wie die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen umgehen zu können.

Viele Mittelständler wehren sich gegen zu große Veränderungen, weil Tradition und Innovation häufig im Widerspruch zu stehen scheinen. Doch

eine innovationsgetriebene Partnerschaft erfordert Offenheit für Innovation und Zukunft. Dazu gehört auch die Bereitschaft, die Notwendigkeit für Veränderung zu sehen. Eine zu konservative Unternehmensführung und zu hoch angesetzte Anforderungen wirken auf Kreativität und Umsetzung erdrückend. Startups wiederum müssen sich auf die eingespielten Abläufe der Mittelständler einlassen können und Geduld zeigen – dafür werden sie mit einer an der Realität erprobten Bewertung der eigenen Ambitionen belohnt.

Zusammenarbeit zur Cheffinnen-Sache machen

Kooperationen können nur dann auf Dauer erfolgreich sein, wenn sie vom Management mitgetragen werden und den entsprechenden Stellenwert bekommen. Diese Relevanz muss an die Belegschaft kommuniziert und die nötigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen müssen bereitgestellt werden, um das Bekenntnis zu untermauern. Aber nicht nur intern ist eine solche Priorisierung an der Spitze entscheidend: Auch als Geste an die jeweiligen Partner ist sie wichtig, da diese sich sicher sein wollen, dass die Kooperation auf Langfristigkeit angelegt ist und ernst genommen wird.

RAHMENBEDINGUNGEN UND FORDERUNGEN

Unabhängig von den Herausforderungen im Umgang miteinander ist die erfolgreiche Zusammenarbeit von Mittelstand und Startups abhängig vom politischen und gesellschaftlichen Rahmen, in dem sie agieren. Die politischen Entscheidungen der vergangenen Jahre haben die Dynamik im deutschen Gründungsökosystem mitbestimmt und beeinflusst. Erst wenn die Rahmenbedingungen stimmen, kann Zukunft aktiv und nachhaltig gemeinsam gestaltet werden.

Zugang vereinfachen

Wichtig ist es, dass die richtigen Partner zueinander finden. Gerade in ländlicheren Regionen fehlt den KMUs aber der Zugang zu Gründer*innen. Erfolgreiche Vernetzung ist die Voraussetzung dafür, Kooperationen zwischen Unternehmen aufzubauen, die in Vision, Voraussetzungen und Zielen

zueinander passen und einander einen echten Mehrwert bringen. Wir brauchen in Deutschland mehr Initiativen zum Austausch von etablierter Wirtschaft und Startups, die diese Verbindungen unterstützen und nicht in erster Linie themenspezifisch fördern, sondern vor allem Kooperationen an sich unterstützen. Interessant ist auch die zunehmende Tendenz, dass etablierte Mittelständler die Startups ihrer eigenen Mitarbeiter gezielt fördern und in eigenständigen Innovationszentren außerhalb des Firmensitzes bündeln.

Brücken bauen

Dafür braucht es Vermittler, die beide Seiten verstehen und Verbindungen schaffen können zwischen Mittelstand und Startups. Es braucht in den Unternehmen und im gesamten Ökosystem mehr Expertinnen und Experten, die eine Brücke schlagen und Bedürfnisse, Herausforderungen und das Umfeld auf beiden Seiten verstehen und kennen. Kurze Kontakt- und Arbeitstreffen mit unterschiedlichen Akteuren helfen, die Bedürfnisse der potenziellen Partner zu verstehen. Zu häufig gibt es kaum greifbare Anknüpfungspunkte, was dazu führt, dass die Potenziale einer Zusammenarbeit ungehoben bleiben. Diese Rolle muss von beiden Seiten aktiv gefördert und eingefordert werden. Auch die Family Offices verändern sich in diesem Umfeld und haben die Chance, zum Treiber von Kooperationen zu werden. Wollen sie im Interesse ihrer Klientinnen und Klienten handeln, so sollten sie die Entwicklungen der Startup-Szene im Blick haben und strategische Partnerschaften in ihren Dienstleistungen mitdenken.

Entbürokratisierte Förderung anbieten

Es gibt eine Vielzahl an Gründungs- und Investitionsförderungen sowie Service-Angeboten, sowohl aus öffentlicher als auch aus privater Hand. Doch häufig werden die bestehenden Angebote von Gründerinnen und Gründern sowie von Expertinnen und Experten als zu kompliziert, unnötig bürokratisch und wenig effektiv kritisiert. Das Angebot ist zudem unübersichtlich. Es braucht es deshalb dringend einen leichteren Zugang zu Fördermöglichkeiten. Hier ist auch die Politik

gefragt, Verwaltungsdienstleistungen zu vereinfachen und Maßnahmenpakete besser auf die Bedürfnisse der Startups zuzuschneiden. Besonders die Bonitätsprüfung für staatliche Förderprojekte stellt für junge Startups oft eine unüberbrückbare Hürde dar. Explizit könnten auch Förderungen für spätere Wachstumsphasen und die Internationalisierung konzipiert werden.

Kapitalmarkt stärken

Zusätzlich zu den Förderangeboten sollte auch über strukturelle Verbesserungen nachgedacht werden. Neben besserer Late-Stage-Finanzierung etwa könnten Exits vereinfacht werden. Dazu müsste auch der nationale Kapitalmarkt gestärkt werden, damit IPOs künftig vermehrt auch in Deutschland stattfinden. Es zeigt sich, dass Erlöse aus Börsengängen häufig in neue Gründungen investiert werden. Dies wiederum hat positive Gesamteffekte, denn Serien-Gründerinnen und -Gründer und ihr Wissen bleiben somit im Land. Zusätzlich könnten Anreize für Gründerinnen und Gründer geschaffen werden, die einen zu frühzeitigen Verkauf an ausländische Großunternehmen in M&A-Transaktionen verhindern.

Arbeitsmarkt flexibler gestalten

Die bestehenden arbeitsrechtlichen Regelungen etwa zur Einstellung von Beschäftigten sind zu unflexibel – das gilt besonders auch für Fachkräfte und Talente aus dem Ausland. Es muss einfacher werden, sich auch kurzfristig die richtige Unterstützung zu holen. Auch sollte Deutschland für Gründerinnen und Gründer weltweit attraktiver werden. Dafür lohnt ein interessierter Blick ins Ausland. So wirbt Frankreich z. B. mit dem „French Tech Ticket“ junge Talente aus aller Welt an, die eine befristete Aufenthaltsgenehmigung und Unterstützung erhalten, wenn sie in Frankreich gründen oder in einem Startup arbeiten. Im Rahmen von „La French Tech“ hat das Land bereits erhebliche administrative und finanzielle Erleichterungen für Firmengründungen im Tech-Bereich eingeführt.

Patentrecht vereinfachen

Wenn Kooperationen patentrechtliche Bedenken im Weg stehen, so ist der Patentprozess zusätzlich langwierig und unübersichtlich. Verwaltung und Prozesse auf dem Weg zum Patentschutz sollten auf die Möglichkeit von Entbürokratisierung und Beschleunigung geprüft werden. Auch sind die Gebühren, um Patente zu erlangen und zu halten, für viele Startups zu hoch. Hier zeigt Israel, wie rasche und preiswerte Patenterteilungen das Innovationsgeschehen beflügeln.

Erfolge feiern

Schon heute gibt es erfolgreiche Kooperationen zwischen Mittelstand und Startups. Diese finden aber viel zu häufig unter dem Radar statt. Dabei sind öffentliche Erfolge wichtig – nicht nur für die beteiligten Unternehmen selbst, die so Kunden und Investoren gewinnen können. Sondern auch als Antrieb für andere, denen die sichtbaren und greifbaren Erfolge dabei helfen, die eigene Skepsis abzulegen und sich für Kooperationen zu öffnen.

In Innovation investieren

Kooperationen zwischen Mittelständlern und Startups funktionieren nur, wenn die Bereitschaft dafür da ist, in sie zu investieren. Ein möglicher Lösungsweg wäre eine staatliche Grundfinanzierung oder Risikoabsicherung, die helfen könnte, die Investitionsbereitschaft zu erhöhen. In Israel oder Großbritannien etwa werden Verluste nach Risikoinvestments in Startups vom Staat unter bestimmten Bedingungen abgedeckt. Das kann den Einstieg erleichtern und auch zusätzlich Kapital auf den Markt bringen. Über solche und ähnliche Ideen sollten wir auch in Deutschland offen diskutieren.

Gründernachwuchs fördern

Gründungsbezogene Themen brauchen mehr Repräsentation im deutschen Bildungssystem, vor allem in Universitäten und Berufsschulen. Unternehmerische Kenntnisse und Fähigkeiten sollten früh trainiert und die Perspektive entsprechend geschärft werden. Dabei ist es entscheidend, sich explizit auch an Handwerk, Ausbildungsakteure

und die Verbände zu wenden, um Gründungen aus ihrem noch immer vornehmlich akademischen Rahmen zu lösen. Es braucht zudem eine stärkere und zielgerichtetere Förderung von passenden Weiterbildungs- und Upskilling-Angeboten.

FAZIT UND APPELL

Erfolgreiche Kooperationen zwischen einem starken deutschen Mittelstand und einer innovativen, zukunftsgerichteten Startup-Szene sind für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft essenziell. Kulturelle und wirtschaftliche Unterschiede sowie verschiedene Perspektiven können in diesem Kontext zur Chance und Unternehmen, Dienstleistungen und Produkte durch die Zusammenarbeit gestärkt werden.

Initiativen wie Lernende Systeme der Bundesregierung, als auch Formate wie „Maschinenraum Berlin“, „UnternehmerTUM“ und der Thinktank Mittelstand Startups zeigen, dass die Relevanz erkannt ist und Bestrebungen gebündelt werden. Diesen wichtigen Beitrag für die Zusammenarbeit gilt es auszubauen. Es bleibt viel zu tun. Bestehende strukturelle Probleme können nur im Schulterschluss angegangen und Lösungen nur Hand in Hand erarbeitet werden, damit sie für alle funktionieren.

Dazu muss die Debatte nicht nur möglichst breit geführt und mit Nachdruck in Politik und Gesellschaft hineingetragen werden. Es braucht auch neue Fördermöglichkeiten, die passgenau und unkompliziert sind. Wir müssen bewusst und kontinuierlich Brücken zwischen Mittelstand und der Startup-Szene bauen. Mit öffentlich sichtbaren Leuchtturmprojekten wird klar, wie wertvoll und notwendig ein Schulterschluss zwischen beiden Welten für den langfristigen Erfolg des Wirtschaftsstandorts Deutschland ist.

Nur im offenen Austausch können wir Schwachstellen erkennen, nachbessern, gemeinsam lernen – und so das gemeinsame Potenzial von Mittelstand und Startups ausschöpfen.