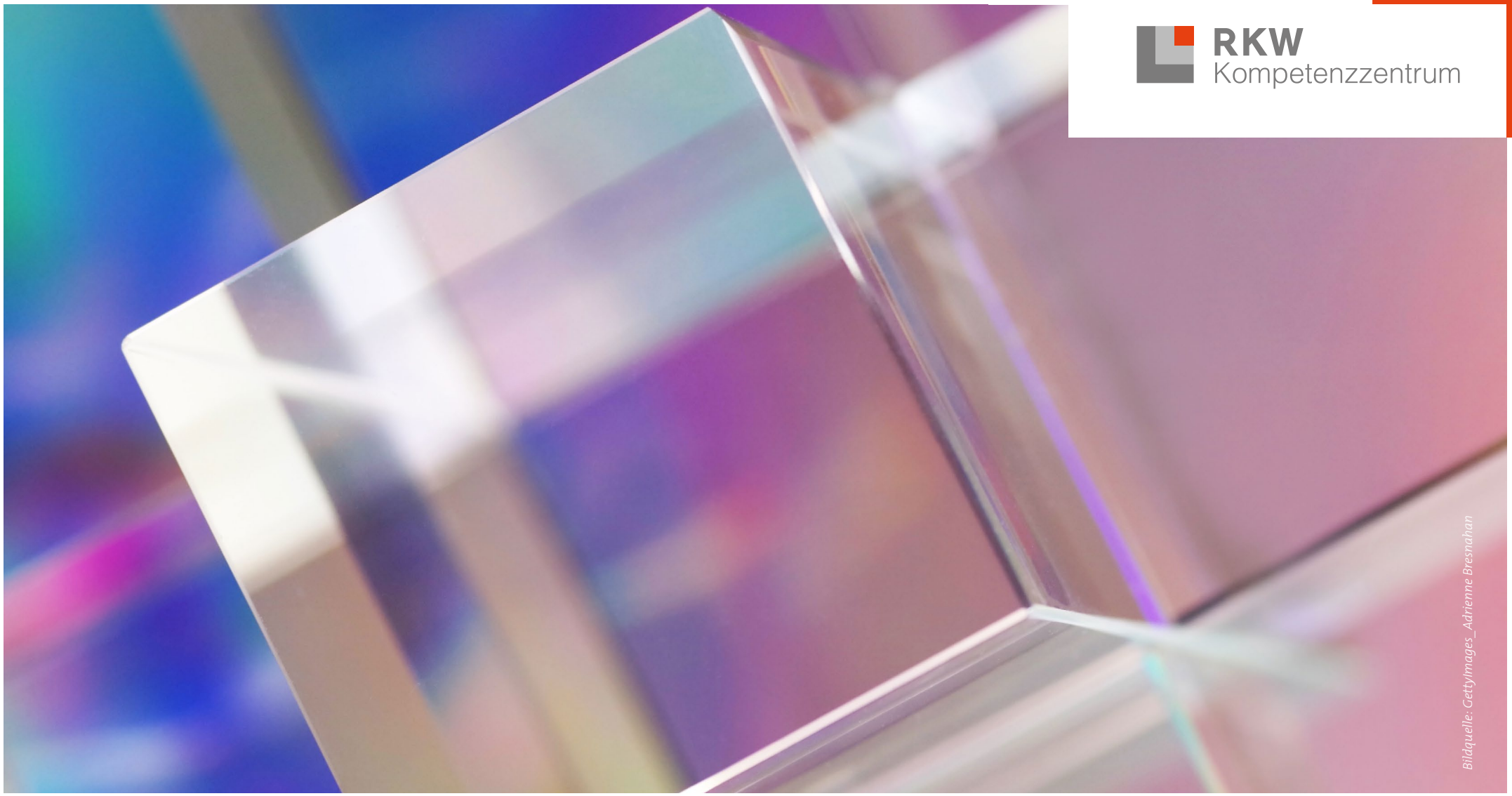


RKW Kompetenzzentrum

Bildquelle: GettyImages_Adrienne Bresnahan

Studie

Mittelstand meets Startup 2026

Potenziale der Zusammenarbeit

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn
www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autorenschaft: Rabena Ahluwalia, Dr. Matthias Wallisch
unter Mitarbeit von Anne Hemeda

Lektorat: Katja Kempin, Darmstadt
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bevorzugte Zitierweise:
Ahluwalia, Rabena; Wallisch, Matthias (2026): Mittelstand meets Startup – Potenziale der Zusammenarbeit 2026. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn.

Bildquellen: GettyImages: Adrienne Bresnahan, Ekaterina Demidova, MirageC, serebryannikov, Victoria Koltsova

November 2026

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.

Inhalt

Executive Summary 5

Methodik und Sample 8

Einleitung 9

1. Kontakte zu Startups 11

1.1 Häufigkeit der Kontakte 12

1.2 Information über die Startup-Welt 14

1.3 Wege des Kennenlernens 15

2. Zusammenarbeit mit Startups 18

2.1 Zeitpunkt und Häufigkeit der Zusammenarbeit 19

2.2 Entwicklung der Zusammenarbeit mit Startups 21

2.3 Zusammenarbeit nach Branche 22

2.4 Kooperationsverhalten nach Geschäftslage und Innovationsstrategie 24

3. Kooperationsformen, vorteilhafte Bedingungen und Motive für eine Zusammenarbeit 26

3.1 Formen der Kooperation mit Startups 27

3.2 Vorteilhafte Bedingungen für eine Kooperation 29

3.3 Motive für Kooperationen 31

4. Erreichung der Ziele und zukünftige Zusammenarbeit 34

4.1 Zielerreichung von Startup-Kooperationen 35

4.2 Zielerreichung von Startup-Kooperationen nach Formen der Zusammenarbeit 37

4.3 Erneute Zusammenarbeit mit einem Startup 38

5. Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit 39

5.1 Zuständigkeit und interne Organisation 40

5.2 Kommunikation und Sichtbarkeit nach außen 43

5.3 Künstliche Intelligenz als Feld der Zusammenarbeit 44

5.4 Unternehmensnachfolge und Kooperation mit Startups 47

Erkenntnisse & Ausblick: Der Mittelstand öffnet sich! 50

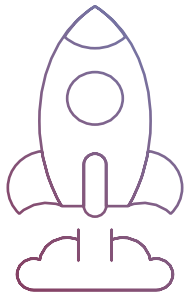
Handlungsempfehlungen 52

Angebote zur Unterstützung 55

Literatur und Quellen 56

Executive Summary

Die vorliegende Studie untersucht Kooperationen mit Startups aus der Sicht von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Hierfür erfolgte die Befragung von 400 Unternehmen aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau, der Informations- und Kommunikationstechnologie, aus dem Bereich Chemie und Pharma sowie der Energiebranche (→ Methodik).



Entstehung von Kontakten

Knapp drei Viertel der befragten Unternehmen stehen in Kontakt mit Startups. (→ Kapitel 1.1)

40 % dieser Unternehmen führen dabei konkrete Maßnahmen durch, um in Kontakt mit Startups zu kommen. 60 % überlassendie Kontaktentstehung dem Zufall. (→ Kapitel 1.3)

Veranstaltungen wie Messen sowie eigene Recherchen sind die beiden wichtigsten Wege der Kontaktanbahnung mit Startups. (→ Kapitel 1.3)

Zusammenarbeit mit Startups

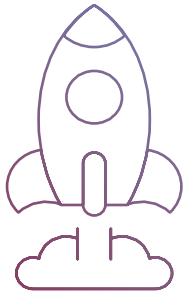
Mehr als die Hälfte der befragten KMU (53 %) arbeiten mit Startups zusammen oder haben Kooperationserfahrungen. Das entspricht einem Anstieg von über zehn Prozentpunkten gegenüber der RKW-Befragung aus dem Jahr 2023. (→ Kapitel 2.2)

Unternehmen aus dem Bereich Information und Kommunikation weisen mit 65 % den höchsten Anteil an Startup-Kooperationen auf. Dahinter folgen Chemie und Pharma (54 %), Maschinen- und Fahrzeugbau (49 %) sowie KMU aus der Energiebranche (42 %). (→ Kapitel 2.3)

KMU, die ihre Geschäftslage positiv einschätzen oder eine Innovationsstrategie haben, zeichnen sich vergleichsweise durch höhere Kooperationsanteile aus. (→ Kapitel 2.4)

Kooperationsformen und Motive

Innerhalb der Gruppe der Unternehmen, die mit Startups zusammenarbeiten oder Kooperationserfahrungen haben, ist das konventionelle Kundenverhältnis mit 49 % die häufigste Form der Zusammenarbeit. (→ Kapitel 3.1)



Die innovationsorientierte Entwicklungspartnerschaft wird von 33 % der KMU als Kooperationsform genannt. Der Ansatz des Venture Clienting ist mit 5 % bei den befragten mittelständischen Unternehmen kaum verbreitet.
(→ Kapitel 3.1)

Die kulturelle und rechtliche Dimension ist bei der Auswahl von Startups für eine Kooperation von besonderer Bedeutung. (→ Kapitel 3.2)

Als wichtigste Motive für die Zusammenarbeit werden die Entwicklung einer Innovation sowie Möglichkeiten zur Kostensenkung genannt. (→ Kapitel 3.3)

Zielerreichung
Knapp drei Viertel der KMU geben an, dass die Ziele der Zusammenarbeit mit Startups vollständig oder weitestgehend erreicht wurden. (→ Kapitel 4.1)

Die Branchenzugehörigkeit oder die gewählten Kooperationsformen scheinen kaum Einfluss auf die Zielerreichung zu haben. (→ Kapitel 4.2)

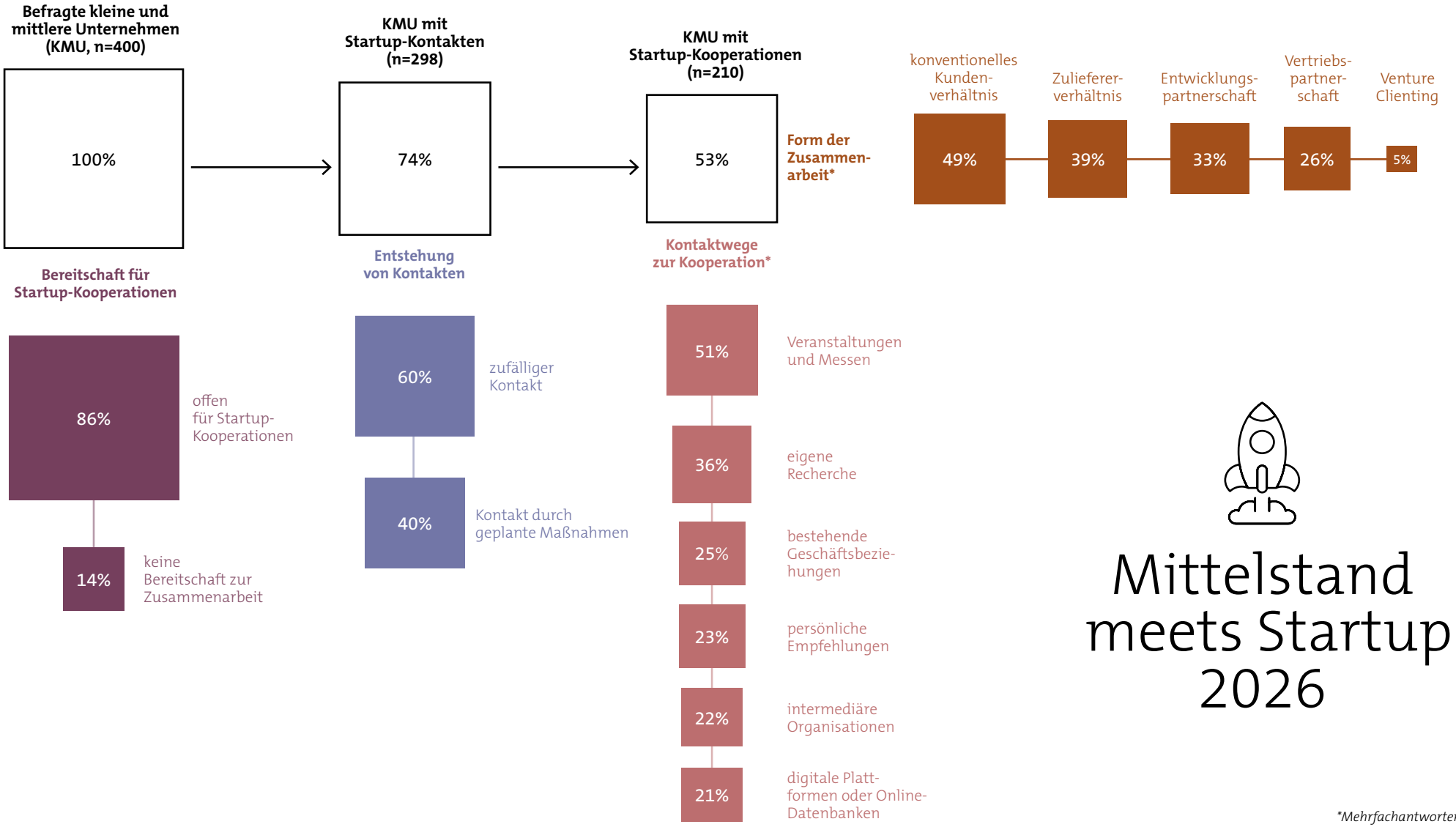
Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit
Eine Betrachtung der unternehmensinternen Organisation zeigt, dass bei 39 % der KMU eine Position oder Person für die Umsetzung von Startup-Kooperationen zuständig ist. (→ Kapitel 5.1)

Unternehmen mit klar geregelten Zuständigkeiten weisen höhere Anteile an Startup-Kooperationen auf als Unternehmen mit dezentralen Ansätzen oder ohne explizite Regelung. (→ Kapitel 5.1)

Bei KMU, die Künstliche Intelligenz als hoch relevante Zukunftstechnologie bewerten, ist der Anteil mit Kooperationserfahrung mit 64 % deutlich höher als in der Vergleichsgruppe (42 %). (→ Kapitel 5.3)

Bei 42 % der befragten KMU ist die Unternehmensnachfolge ein akutes oder mittelfristiges Thema.
(→ Kapitel 5.4)

Ein Drittel dieser Unternehmensgruppe sieht in der Zusammenarbeit mit Startups eine Möglichkeit, das eigene Unternehmen für externe Nachfolgelösungen attraktiver zu machen. (→ Kapitel 5.4)



Mittelstand meets Startup 2026

*Mehrfachantworten

Methodik und Sample

KMU-Befragung:
Im Sommer 2026 wurden 400 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) durch ein Marktforschungsinstitut im Auftrag des RKW Kompetenzzentrums zur Zusammenarbeit mit Startups befragt. Die Definition mittelständischer Unternehmen orientiert sich dabei am Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) und berücksichtigt somit KMU mit bis zu 500 Beschäftigten. Der etablierte Mittelstand steht dabei im Fokus: Die befragten KMU sind mindestens fünf Jahre oder länger am Markt aktiv. Im Verlauf der Studie werden die Begriffe Unternehmen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU), mittelständische Unternehmen oder Mittelstand synonym verwendet, solange sie in Bezug zu den Teilnehmenden der Befragung stehen.

75 % der Unternehmen wurden telefonisch (CATI – Computer Assisted Telephone Interview) und 25 % online (CAWI – Computer Assisted Web Interview) befragt.

Die verwendete Datenbank setzt sich aus Branchenverzeichnissen und zugekauften Daten sowie weiteren Quellen zusammen (z. B. wer-liefert-was, VDMA, wer-zu-wem, Schober).

Es wurden Unternehmen aus den folgenden Branchen befragt: Maschinen- und Fahrzeugbau, Information und Kommunikation (IuK), Chemie und Pharma sowie Energieversorgung.

Die Branchendefinition folgt dem Klassifikationssystem der Wirtschaftszweige 2025 (WZ25).

Die Auswahl orientiert sich seit 2017 an Branchen im Zentralen Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM), deren Anteile bei den geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekten überdurchschnittlich hoch sind, und wurde 2026 durch das Segment Energie ergänzt.

Die befragten KMU wurden anhand einer geschichteten Zufallsstichprobe ausgewählt.

Innerhalb der Branchen wurden jeweils 100 Unternehmen befragt. Die Anteile der einzelnen Branchen im Sample liegen somit bei 25 %.

Die befragten Personen haben folgende Funktion im Unternehmen: Geschäftsführung (43 %), Leitung im Bereich Forschung und Entwicklung (35 %), Leitung im Bereich Marketing (6 %), kaufmännische Leitung (5 %) sowie andere Funktionen (12 %).

Es werden vier Größenklassen nach der Beschäftigtenzahl unterschieden: 0 bis 9 (20 %), 10 bis 49 (29 %), 50 bis 249 (30 %) und 250 bis 500 (22 %).

Räumliche Verteilung: 19 % der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in den ostdeutschen Bundesländern, 81 % der Unternehmen in den westdeutschen Bundesländern.

Startup-Befragung:
Parallel zu KMU wurden für diese Studie auch Startups online befragt. Startups gelten in der Befragung als Unternehmen, die weniger als fünf Jahre am Markt aktiv sind und sich durch innovative Produkte oder Geschäftsmodelle sowie ein hohes Wachstum (in Bezug auf Personal, Umsatz und Kundschaft) auszeichnen. Insgesamt haben 47 Startups an der Erhebung teilgenommen. Alle befragten Startups haben bereits mit KMU kooperiert. Ein Drittel ist der Informations- und Kommunikationstechnologie zuzuordnen. Darüber hinaus sind Startups aus den Branchen Medizin und Gesundheitswesen, Bildung, Nahrungsmittel, Konsumgüter, Mobilität und Logistik, Chemie und Biologie sowie Bau und Immobilien vertreten.

Die Ergebnisse der Online-Umfrage werden im Verlauf dieser Studie in separaten Kästen dargestellt.



Einleitung

Der Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups werden seit Jahren enorme Potenziale zugeschrieben. Die Erwartungen sind groß, die Umsetzung zeigt allerdings bleibende Herausforderungen. Dieses Kapitel führt in das Thema ein und gibt einen kurzen Überblick zu den Ergebnisse bisheriger Studien des RKW Kompetenzzentrums.

Bildquelle: GettyImages_Adrienne Bresnahan

Mittelstand und Startups: große Erwartungen in der Wiederholungsschleife

Der Mittelstand gilt als Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Startups übernehmen hingegen die Rolle als Hoffnungsträger für eine innovative Zukunft. Seit dem Aufkommen des Konzeptes der Entrepreneurial Ecosystems (Feld 2012) zu Beginn der 2010er-Jahre werden der Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmensgruppen enorme Potenziale zugeschrieben.

Im Laufe der Zeit haben sich im öffentlichen Diskurs, geprägt durch Politik, Wirtschaft und Medien, große Erwartungshaltungen manifestiert. Der Kern der Botschaft ist einfach zu begreifen und befindet sich seitdem in einer permanenten Wiederholungsschleife: Wenn mittelständische Unternehmen und Startups kooperieren, dann ergeben sich enorme Chancen für die Entwicklung neuer Technologien. Dabei können sich die beiden Parteien optimal ergänzen. Geschwindigkeit und Innovationsfreude treffen auf Erfahrung und unternehmerische Substanz. In dieser Kombination ist das einzigartig. Made in Germany 2.0. Der Mittelstand müsse sich nur ein wenig öffnen und mehr Engagement zeigen. So einfach ist es jedoch nicht.

Immer mehr kleine und mittlere Unternehmen arbeiten mit Startups zusammen

Seit 2017 untersucht das RKW Kompetenzzentrum die Zusammenarbeit zwischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Startups. Insgesamt sind bisher vier Studien auf der Basis umfangreicher empirischer Erhebungen erschienen. Die Befragungen richteten sich an Unternehmen aus den Branchen Information und Kommunikation, Chemie und Pharma sowie Maschinen- und Fahrzeugbau.

Die Ergebnisse zeigen, dass jeweils mindestens ein Drittel der Unternehmen bereits mit Startups zusammengearbeitet hat. 2023 lag der Wert erstmals bei knapp über 40 %. Und in der aktuellen Befragung aus dem Sommer 2026 erreicht der Anteil der KMU mit Kooperationserfahrung über 50 %. Die Branchenbetrachtung wurde dabei um Unternehmen aus dem Energiesektor erweitert. Der allgemeine Tenor, dass KMU bei Startup-Kooperationen zu defensiv agieren, lässt sich anhand der neuesten Daten kaum mehr bestätigen. Vielmehr ist zu konstatieren, dass sich KMU in den untersuchten Branchen als Kooperationspartner für Startups etabliert haben.

Der Kooperationsprozess im Fokus: Aufwand für Kontaktanbahnung und Umsetzung bleibt hoch

Der erste Blick auf die gestiegenen Anteile bei der Zusammenarbeit zwischen KMU und Startups darf aber nicht über weiterhin bestehende Herausforderungen hinwegtäuschen. Der Gesamtaufwand für die Gestaltung von Kooperationen ist nach wie vor relativ hoch. Und knapp ein Viertel der Unternehmen hat bisher noch überhaupt keinen Kontakt zu Startups.

Die Studie Mittelstand meets Startups 2026 analysiert den Prozess von der Kontaktanbahnung (Kapitel 1) über die Gestaltung der Kooperation (Kapitel 2 und 3) bis hin zur Bewertung von Zielen der Zusammenarbeit (Kapitel 4). Ebenfalls im Fokus stehen mögliche Einflussfaktoren auf das Kooperationsverhalten, wie die Organisationstruktur, Kommunikations- und Informationsquellen, Künstliche Intelligenz und eine anstehende Unternehmensnachfolge (Kapitel 5). Entlang der Kooperationsreise zeigen sich dabei vielfältige Ansatzpunkte, um das Zusammenspiel zwischen Mittelstand und Startups weiter zu verbessern (Kapitel: Handlungsempfehlungen).



1. Kontakte zu Startups

Die Grundvoraussetzung jeglicher Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Startups ist die Kontaktanbahnung. Zentrale Fragen dabei sind: Wie viele mittelständische Unternehmen stehen mit Startups in Kontakt – und wie häufig haben sie miteinander zu tun? Wie und wo treffen sich beide möglichen Kooperationspartner und wie lernen sie sich kennen?
In diesem Kapitel wird der Prozess des Zusammenfindens näher erläutert.

Bildquelle: GettyImages_MirageC

1.1 Häufigkeit der Kontakte

Insgesamt geben drei von vier der befragten Unternehmen (74 %) an, dass sie in Kontakt mit Startups stehen. Demgegenüber haben 26 % der Befragten gar keinen Kontakt zu Startups. Der Begriff „Kontakt“ ist hierbei sehr allgemein gehalten und meint jede Form der Aktivität, z. B. auch eine lose Kommunikation und nicht zwangsläufig schon eine Geschäftsbeziehung.

KMU mit regelmäßigem Kontakt weisen eine höhere Zahl an Startup-Kooperationen auf als KMU, die nur seltener in Kontakt mit Startups kommen.

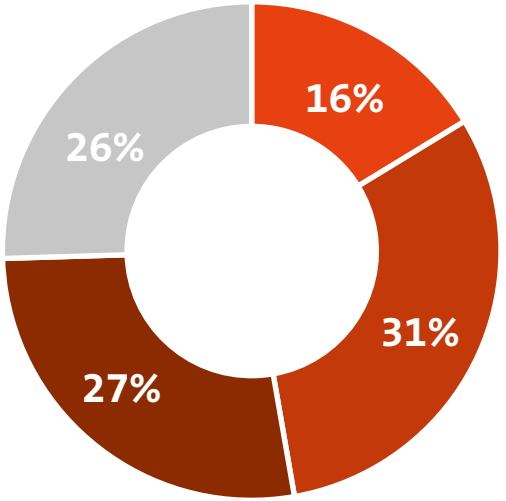
Für die Darstellung der Kontaktaktivitäten werden drei Häufigkeitskategorien unterschieden: regelmäßig (mindestens einmal im Monat), gelegentlich (mindestens einmal pro Quartal) und selten (mindestens einmal pro Jahr). Regelmäßig mit Startups in Kontakt stehen 16 % der befragten Unternehmen. Die größte Gruppe bilden mit 31 % solche Unternehmen, die gelegentlichen Kontakt zu Startups haben. Nur selten in Kontakt mit Startups stehen 27 % der KMU (Abbildung 1).

Die Daten deuten einen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von Kontakten und einer hieraus resultierenden Zusammenarbeit an: KMU mit regelmäßigem Kontakt weisen eine höhere Zahl an Startup-Kooperationen auf als KMU, die nur seltener in Kontakt mit Startups kommen.

Im Vergleich mit der RKW-Befragung aus dem Jahr 2023 hat sich die Gruppe, die keinen Kontakt zu Startups hat, von 42 % auf 26 % reduziert (Wallisch et al. 2023). Im untersuchten Sample gibt es somit deutlich weniger Unternehmen ohne Berührungspunkte mit Startups.

Diejenigen Unternehmen, die noch keinen Kontakt zu Startups hatten und/oder noch nicht mit Startups zusammengearbeitet haben, wurden darum gebeten, ihre Kooperationsbereitschaft einzuschätzen. Gut 40 % der KMU dieser Gruppe geben an, dass sie sich vorstellen können, in Zukunft mit Startups zu kooperieren und etwa 30 % schließen eine Zusammenarbeit zumindest nicht aus. 25 % geben an, dass eine Zusammenarbeit mit Startups nicht infrage kommt.

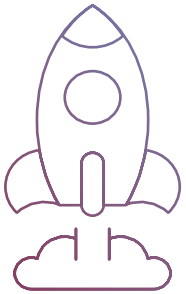
Abbildung 1:
Haben Sie Kontakt mit Startups in Ihrem geschäftlichen Umfeld?



74%
der befragten Unternehmen stehen in Kontakt mit Startups

- regelmäßig (mindestens einmal im Monat)
- gelegentlich (mindestens einmal pro Quartal)
- selten (mindestens einmal pro Jahr)
- kein Kontakt

n=400



Die KMU, die sich in Zukunft nicht vorstellen können, mit Startups zu kooperieren, wurden gebeten, ihre Haltung zu begründen. Die offenen Antworten lassen auf eine ausgeprägte Skepsis, mangelndes Vertrauen in Startups oder schlichtweg Erfahrungsdefizite schließen.

Die nachfolgenden exemplarischen Aussagen der befragten Personen verdeutlichen, warum sich die Unternehmen gegen eine Kooperation entschieden haben:

„Das ist zu unsicher, Startups kommen und gehen."

„[Startups] Kann man nicht vertrauen."

„Wir arbeiten mit alteingesessenen Unternehmen, die sich bewährt haben."

„Wir sind da noch skeptisch."

„[Wir] sind nicht überzeugt, dass es uns weiterbringt."

„Weil ich damit zu wenig zu tun habe."

„Wir sind einfach dagegen."

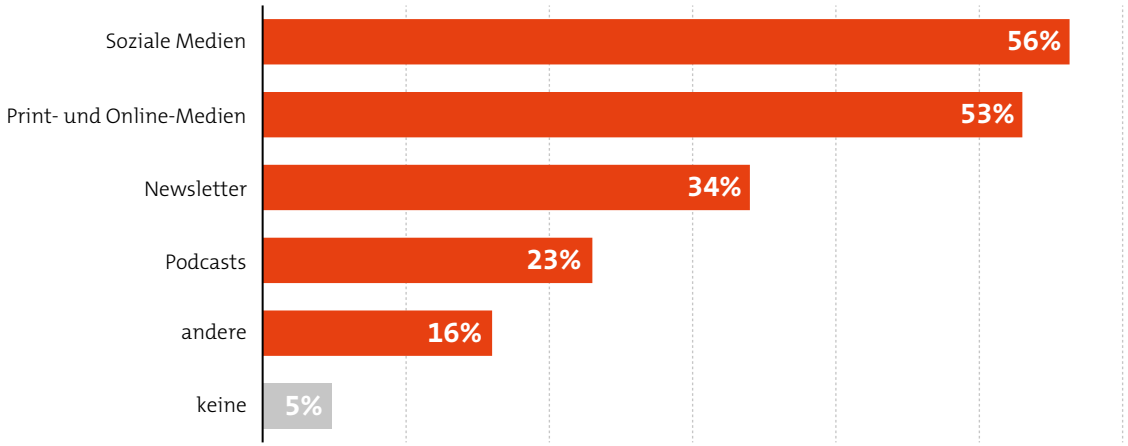
Zur Einordnung der Ergebnisse ist darauf hinzuweisen, dass die Gruppe derjenigen KMU, die keine Offenheit für Startup-Kooperationen zeigt, relativ klein ist. Bei einer Betrachtung aller für diese Studie befragten Unternehmen beläuft sich der Anteil auf etwa 14 %. Je nach Branche, Technologie- und Kompetenzfeld mag es wichtige Gründe geben, warum Startup-Kooperationen als unpassend eingeschätzt werden. Eine pauschale Zurückhaltung des Mittelstands bei Startup-Kooperationen lässt sich weder aus dieser noch aus anderen Studien ableiten (Röhl & Scheufen 2024, dena 2026).

1.2 Information über die Startup-Welt

Die Unternehmen wurden befragt, durch welche Medien sie sich über die Startup-Welt informieren (Abbildung 2). Hierdurch lassen sich bevorzugte Kommunikationswege erkennen. Für Startups und Akteure der Unterstützungslandschaft ergeben sich Anhaltspunkte, wie KMU für potenzielle Kooperationen erreicht werden können.

Soziale Medien sind für 56 % der KMU die wichtigste Informationsquelle über die Startup-Welt. Die Plattform LinkedIn ist dabei besonders relevant. Print- und Online-Medien werden von 53 % der Unternehmen als Informationsquelle genannt. Hierzu gehören u. a. die Wirtschaftspresse, regionale Tageszeitungen sowie digitale Fachportale. Mit 34 % spielen Newsletter aus Forschungs-, Förder- und Netzwerkorganisationen oder auch Investorenkreisen ebenfalls eine wichtige Rolle für die Startup-Berichterstattung. Das Audio-Format Podcasts hat sich mit 23 % ebenfalls als Informationsquelle etabliert. Zu den anderen Formaten gehören beispielsweise Webinare oder auch zunehmende Berichte über die Startup-Welt im TV. Nur 5 % der Unternehmen informieren sich nicht über die Startup-Welt oder nutzen zumindest hierfür keine Medien.

Abbildung 2:
Durch welche Medien informieren Sie sich über die Startup-Welt?



n=400, Mehrfachauswahl

1.3 Wege des Kennenlernens

Der Anteil der Unternehmen, die bestimmte Maßnahmen durchführen, um mit Startups in Kontakt zu kommen, liegt bei 40 % (Abbildung 3). Bei den verbleibenden 60 % entstehen diese Kontakte eher zufällig und sind nicht geplant.

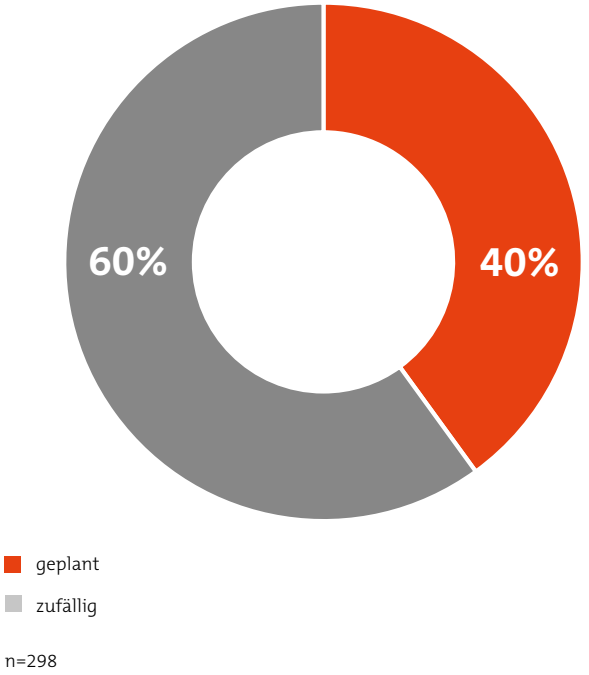
Das Engagement zahlt sich aus: KMU, die aktiv den Kontakt suchen, begegnen Startups deutlich häufiger als KMU, die das Treffen von Startups dem Zufall überlassen. In der Folge erhöht sich hierdurch die Wahrscheinlichkeit für eine konkrete Zusammenarbeit.

Im Vergleich zu früheren RKW-Datenerhebungen ist der Anteil der Unternehmen, die bestimmte Maßnahmen durchführen, um mit Startups in Kontakt zu kommen, leicht angestiegen (Wallisch et al. 2023). Die Zufallskomponente bei der Startup-Kontaktierung spielt somit eine etwas geringere Rolle als noch vor einigen Jahren.

Nur ein Teil der Kontakte zwischen KMU und Startups führt letztendlich zur konkreten Zusammenarbeit.

Nur ein Teil der Kontakte zwischen KMU und Startups führt letztendlich zur konkreten Zusammenarbeit. Die Datengrundlage für diese Studie zeigt: Innerhalb der Gruppe, die Kontakte zu Startups haben, liegt der Anteil der Unternehmen, die kooperieren bei etwa 70 % (Kapitel 2.1).

Abbildung 3:
Kontakte mit Startups – zufällig oder geplant?



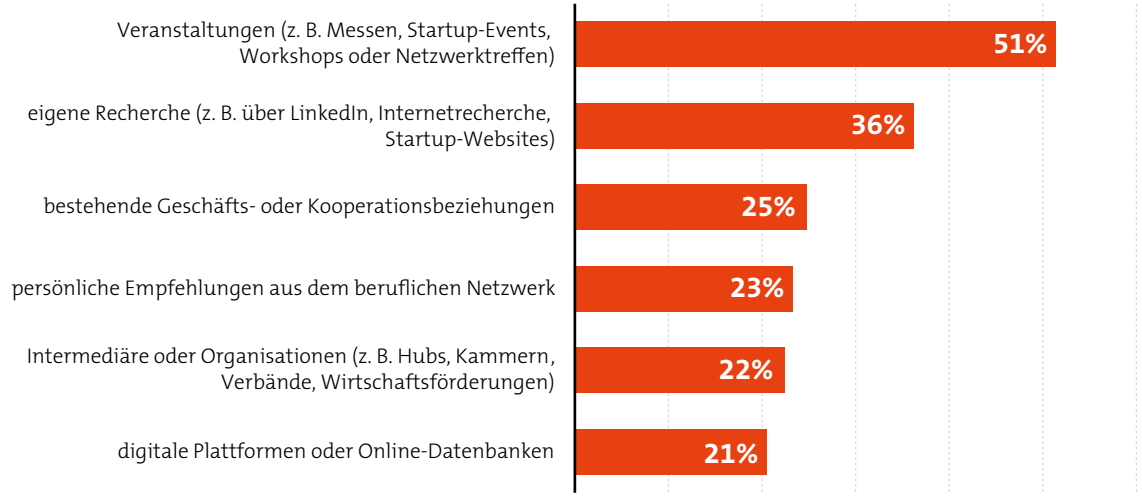
Welche Art des Kennenlernens ist mit Blick auf eine potenzielle Zusammenarbeit besonders Erfolg versprechend? Abbildung 4 zeigt Kontaktwege auf, die im untersuchten Datensatz auch tatsächlich in Kooperationen mit Startups münden.

Mehr als die Hälfte der kooperierenden Unternehmen (51 %) kommt auf Veranstaltungen wie Messen oder Events mit Startups in Kontakt. Bei mehr als ein Drittel (36 %) erfolgt die Kontaktanbahnung durch eine eigene Recherche, z. B. über LinkedIn, Internetrecherche oder Webseiten der Startups selbst.

Die weiteren Kontaktwege, wie bestehende Beziehungen, persönliche Empfehlungen, durch vermittelnde Organisationen und Intermediäre oder digitale Plattformen werden ähnlich oft von den Befragten (21 bis 25 %) genannt. Auch diese Kontaktwege tragen insgesamt im beträchtlichen Umfang zum Kennenlernen und in der Folge zur Zusammenarbeit bei.

Der Besuch von Veranstaltungen und die eigene Recherche sind die beiden wichtigsten Formen der Kontaktanbahnung für die Initiierung von Kooperationen. Veranstaltungen unterstützender Institutionen, z. B. Hubs, Kammern und Verbände, stellen somit wichtige Aktionsräume für die Kontaktanbahnung dar.

Abbildung 4:
Welche Kontaktwege führen zur Zusammenarbeit?



n=210, Mehrfachauswahl

Der Besuch von Veranstaltungen und die eigene Recherche sind die beiden wichtigsten Formen der Kontaktanbahnung für die Initiierung von Kooperationen.

Der Startup-Verband kommt in seiner gemeinsamen Studie mit Accenture zu ähnlichen Ergebnissen: Mehr als die Hälfte der etablierten Unternehmen hat Schwierigkeiten, Startups zu finden, die zu ihren Innovationszielen passen. Veranstaltungen und persönliche Begegnungen sind dabei der wichtigste Ausgangspunkt für die Kontaktanbahnung. Das gegenseitige Kennenlernen über Intermediäre, hierzu gehören beispielsweise Hochschulen, Beratungen sowie Investoren und Gründungsnetzwerke spielt ebenfalls eine wichtige Rolle (Accenture & Startup-Verband 2025). Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ermittelt in einer Studie zur Automobilbranche Unternehmensnetzwerke und Messen als häufigste Form des Kennenlernens (Röhl & Scheufen 2024, S. 8, 15).

Kontaktaufnahme

Die **RKW-Startup-Befragung** kommt zu folgenden Ergebnissen:

Top-3-Wege zum Kennenlernen von mittelständischen Unternehmen:

1. Veranstaltungen, Netzwerke, Messen
2. persönliche Empfehlungen
3. eigene Recherche

Top-3-Hindernisse bei der Kontaktaufnahme mit Unternehmen:

1. es ist unklar, welche KMU kooperationsbereit sind
2. langsame Kommunikationswege
3. passende Ansprechpersonen fehlen

Der wichtigste Weg des Kennenlernens bei Startups entspricht somit der bedeutendsten Form der Kontaktanbahnung für KMU. Die Anbahnung ist in einem beträchtlichen Umfang nach wie vor durch einen Zufallscharakter geprägt. Fehlende Informationen zur Kooperationsbereitschaft, langsame Reaktionen auf Anfragen und unklare Ansprechpersonen erschweren den Prozess des Zusammenfindens.



Bildquelle: GettyImages_Miragec



2. Zusammenarbeit mit Startups

Die konkrete Zusammenarbeit zwischen KMU und Startups bildet den Schwerpunkt dieses Kapitels. Wie hoch ist der Anteil der Unternehmen, die mit Startups kooperieren? Wie häufig und zu welchem Zeitpunkt erfolgt(e) eine Kooperation? Dabei rückt auch die langfristige Entwicklung von Kooperationsanteilen seit der ersten RKW-Befragung im Jahr 2017 in den Fokus. Im Anschluss daran wird das Kooperationsverhalten nach Branchen und ausgewählten Unternehmensmerkmalen dargestellt.

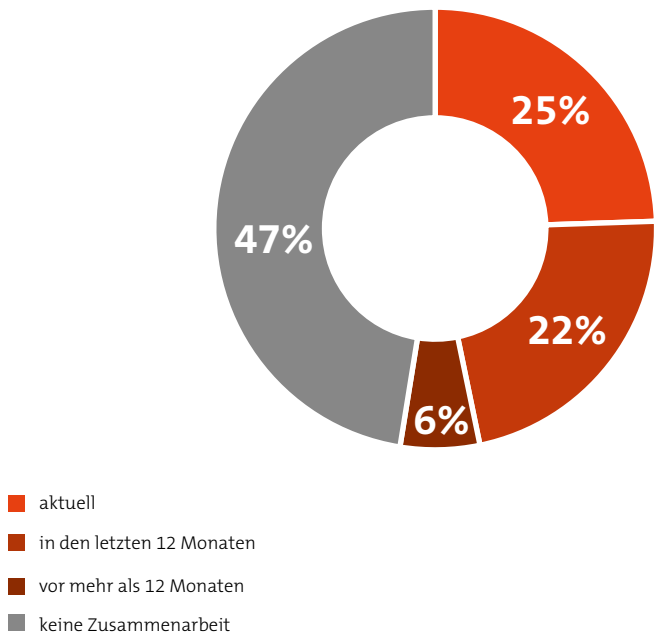
Bildquelle: GettyImages_Ekaterina Demidova

2.1 Zeitpunkt und Häufigkeit der Zusammenarbeit

Bei der zentralen Frage nach der konkreten Zusammenarbeit mit Startups gibt insgesamt mehr als die Hälfte der Befragten (53 %) an, dass sie bereits Kooperationserfahrungen aufweisen. 47 % arbeiten hingegen bisher noch nicht mit einem Startup zusammen (Abbildung 5).

Bei der Betrachtung des Zeitpunkts der Zusammenarbeit zeigt sich folgendes Bild: Ein Viertel (25 %) der Unternehmen arbeitet aktuell mit einem Startup zusammen. Knapp ein anderes Viertel (22 %) hat innerhalb des letzten Jahres eine Kooperation mit einem Startup durchgeführt, die Zusammenarbeit besteht aber aktuell nicht mehr. Bei 6 % liegt der Zeitpunkt der Kooperation länger als zwölf Monate zurück. Die Zahlen weisen darauf hin, dass die Zusammenarbeit mit Startups ein aktuelles und sich vor allem im letzten Jahr abspielendes Thema ist und nicht nur vergangene Aktivitäten beschreibt.

Abbildung 5:
Zeitpunkt der Zusammenarbeit – aktuell oder früher?



n=400

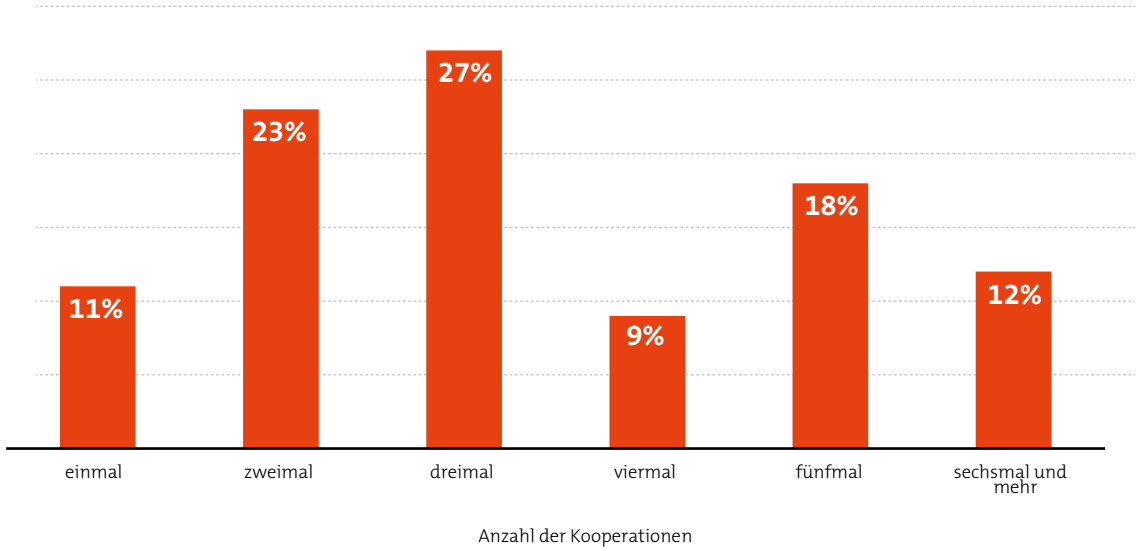
53%
der befragten Unternehmen arbeiten mit Startups zusammen

Eine initiale Zusammenarbeit mit Startups hat in der Regel weitere Kooperationen zur Folge.

Werden nur die Unternehmen betrachtet, die bereits mit Startups in Kontakt stehen, so beläuft sich der Anteil der Unternehmen, die mit Startups kooperieren, auf 72 %. Das heißt, bei sieben von zehn Unternehmen, die in Kontakt mit Startups stehen, entwickeln sich konkrete Formen der Zusammenarbeit.

Ein weiterer interessanter Aspekt betrifft die Häufigkeit der Zusammenarbeit in der Gruppe der Unternehmen mit Kooperationserfahrungen. Lediglich 11 % der KMU haben bisher nur eine Kooperation mit Startups durchgeführt. Im Umkehrschluss haben fast neun von zehn Unternehmen mindestens zweimal oder öfter mit Startups zusammengearbeitet. In Summe geben 30 % der KMU sogar an, fünfmal oder häufiger mit einem Startup kooperiert zu haben. Eine initiale Zusammenarbeit mit Startups hat in der Regel weitere Kooperationen zur Folge. Bei einem Teil der Unternehmen entstehen hierdurch ganze Serien an Startup-Kooperationen (Abbildung 6).

Abbildung 6:
Wie oft erfolgt(e) bereits eine Zusammenarbeit mit Startups?



n=210

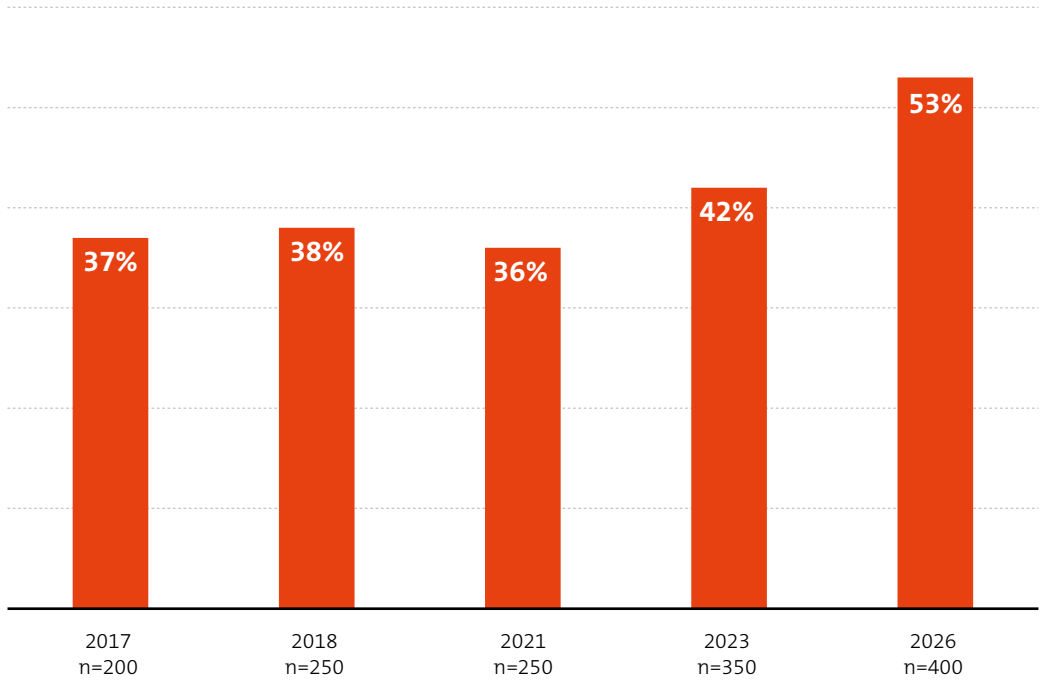
2.2 Entwicklung der Zusammenarbeit mit Startups

Im Folgenden ist die zeitliche Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Startups dargestellt. Es wird deutlich, dass die Ergebnisse in den bisherigen Erhebungen während der vergangenen zehn Jahre (2017, 2018, 2021 und 2023) relativ stabil zwischen 36 und 42 % lagen (Abbildung 7).

Der Zuwachs auf 53 % ist allerdings mit über zehn Prozentpunkten auffällig gegenüber den relativ konstanten Werten der Vorjahre. 2026 wurden neben den Branchen Information und Kommunikation, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Chemie und Pharma zusätzlich KMU aus der Energiebranche befragt. Rechnet man Unternehmen aus dem Energiesektor heraus, ergibt sich für 2026 (n=300) sogar ein Kooperationsanteil von 56 %.

Bemerkenswert ist an dieser Stelle ein Perspektivwechsel: Wie entwickelt sich die Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen aus Sicht von Startups? Hier deutet sich ein entgegengesetzter Verlauf an. Nach dem Deutschen Startup Monitor 2026 arbeiteten 2020 noch 72 % der Startups mit etablierten Unternehmen zusammen. Seitdem ist ein kontinuierlicher Rückgang bei den Kooperationsanteilen zu beobachten. 2026 lag dieser Wert nur noch bei 54 %. Wichtig ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass Startups hier die Zusammenarbeit vor allem mit großen Unternehmen (Corporates) bewerten, also nicht der Mittelstand explizit im Fokus steht (Hirschfeld et al. 2026, S. 41).

Abbildung 7:
KMU mit Kooperationserfahrungen nach Erhebungsjahren



2017–2026 = Befragung der Branchen Information und Kommunikation, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Chemie und Pharma
2026 = Energie als zusätzliche Branche

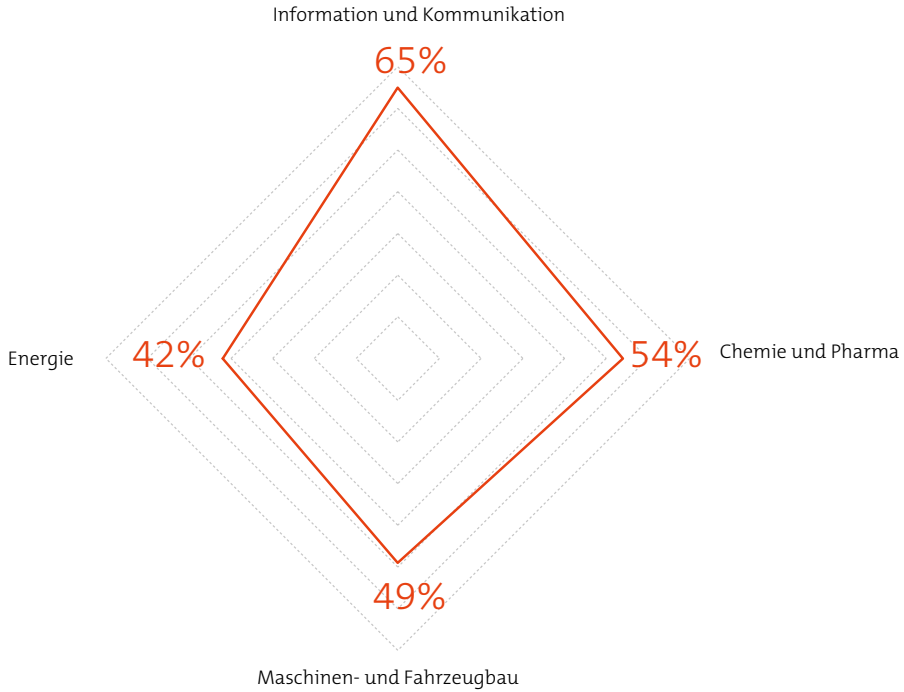
2.3 Zusammenarbeit nach Branche

Die für diese Studie befragten Unternehmen sind den vier folgenden Branchen zugeordnet: Information und Kommunikation (IuK), Chemie und Pharma, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie dem Energiesektor.

Aus dem IuK-Sektor kooperieren 65 % der Unternehmen mit Startups. Das ist der höchste Wert unter den Befragten aus allen Branchen. Aus dem Segment Chemie und Pharma haben 54 % der KMU, aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau 49 % und aus dem Energiebereich 42 % Erfahrungen mit Startup-Kooperationen (Abbildung 8).

Die Kooperationsanteile innerhalb der Branchen zeigen in der langfristigen Betrachtung nur wenige Änderungen – bis zum aktuellen Erhebungsjahr. Über alle Branchen hinweg lässt sich gegenüber 2023 ein Anstieg von über zehn Prozentpunkten beobachten (Wallisch et al. 2023). Der Gesamtanstieg der Zusammenarbeit zeichnet sich entsprechend in den branchenspezifischen Werten ab (siehe Tabelle auf S. 23).

Abbildung 8:
Startup-Kooperationen nach Branchen

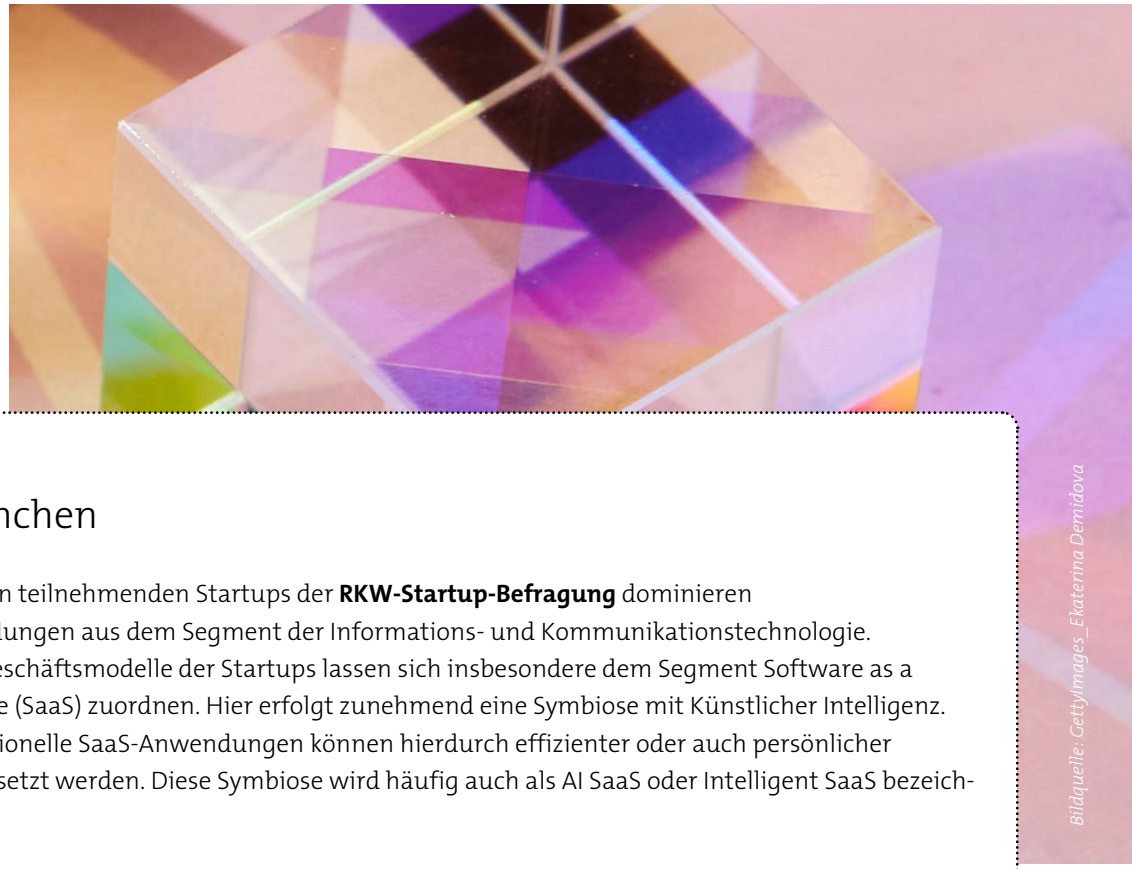


n=400

Tabelle: Startup-Kooperationen nach Jahr und Branche

Jahr/ Branche	IuK	Chemie und Pharma	Maschinen- und Fahrzeugbau	Energie
2023	54 %	43 %	30 %	x
2026	65 %	54 %	49 %	42 %

In anderen aktuellen Studien werden ähnliche Anteilswerte ermittelt. Bei einer branchenspezifischen Umfrage des IW in der Automobilindustrie erfolgte bei etwa der Hälfte der befragten Unternehmen eine Startup-Kooperation (Röhl & Scheufen 2024). In einer Befragung unter Unternehmen der Energiebranche der Deutschen Energieagentur (dena) haben knapp vier von zehn Unternehmen Kooperationserfahrungen mit Startups (dena 2026, S. 27).



Bildquelle: GettyImages_Ekaterina Demidova

Branchen

Bei den teilnehmenden Startups der **RKW-Startup-Befragung** dominieren Gründungen aus dem Segment der Informations- und Kommunikationstechnologie. Die Geschäftsmodelle der Startups lassen sich insbesondere dem Segment Software as a Service (SaaS) zuordnen. Hier erfolgt zunehmend eine Symbiose mit Künstlicher Intelligenz. Traditionelle SaaS-Anwendungen können hierdurch effizienter oder auch persönlicher umgesetzt werden. Diese Symbiose wird häufig auch als AI SaaS oder Intelligent SaaS bezeichnet.

2.4 Kooperationsverhalten nach Geschäftslage und Innovationsstrategie

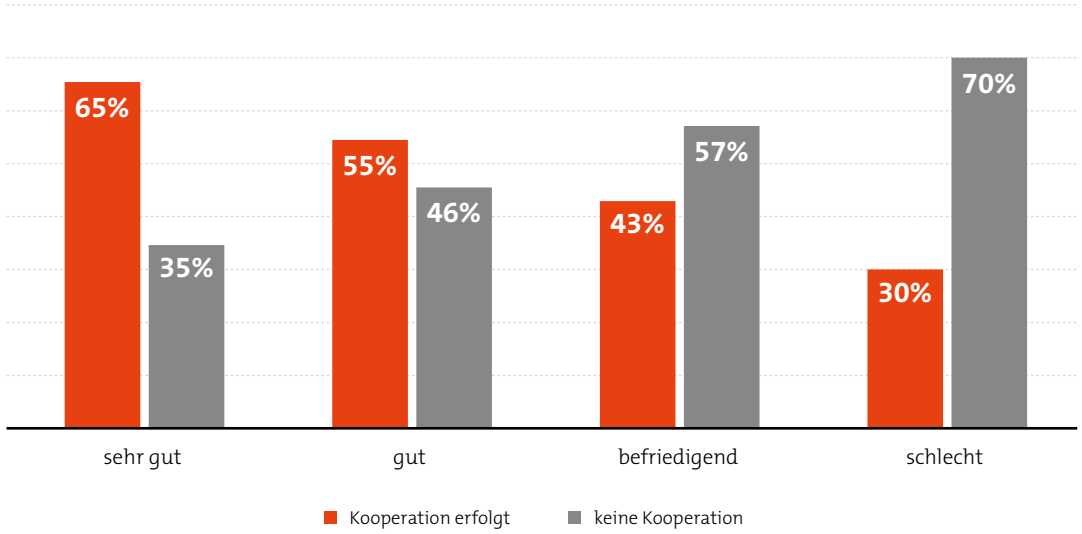
Bei einer Betrachtung von Unternehmensmerkmalen lassen sich insbesondere bei der Geschäftslage und Innovationsstrategie Auswirkungen auf den Anteil der Zusammenarbeit mit Startups erkennen.

Abbildung 9 zeigt den Kooperationsstatus der KMU wie folgt: Je besser die Geschäftslage eingeschätzt wird, desto höher ist der Anteil der Unternehmen, die mit Startups kooperieren. Die Geschäftslage eines Unternehmens beschreibt dessen aktuelle wirtschaftliche und finanzielle Situation zum Zeitpunkt der Befragung.

In der Gruppe der Unternehmen, die ihre Geschäftslage zum Zeitpunkt der Befragung als „sehr gut" bzw. „gut" einschätzen, kooperieren mehr als die Hälfte (65 % bzw. 55 %) mit Startups. Bei Unternehmen, die mehrheitlich ihre Geschäftslage als „befriedigend" oder „schlecht" bewerten, liegt der Kooperationsanteil deutlich niedriger.

Die Daten deuten darauf hin, dass die Geschäftslage einen Einfluss auf das Kooperationsverhalten hat. Andere Faktoren wie Anzahl der Mitarbeitenden, Alter des Unternehmens oder der Umsatz spielen dagegen eine geringere Rolle.

Abbildung 9:
Kooperationsstatus nach Geschäftslage der KMU



n=400

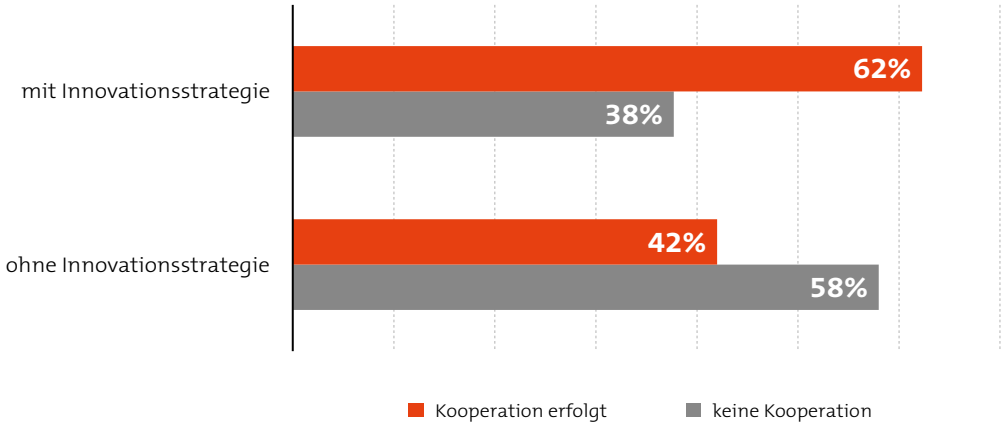
Unternehmen mit einer Innovationsstrategie weisen einen höheren Kooperationsanteil auf.

Die Innovationsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie legt u. a. fest, mit welchen Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen das Unternehmen zukünftig Umsatz und Gewinn generieren will. Das Ziel ist, auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben und so den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Abbildung 10 zeigt den Zusammenhang zwischen dem Kooperationsverhalten der befragten Unternehmen und einer vorhandenen Innovationsstrategie auf.

Etwa sechs von zehn Unternehmen (62 %) in der Gruppe der Unternehmen mit einer implementierten Innovationsstrategie kooperieren mit Startups. In der Gruppe ohne Innovationsstrategie sind das etwa nur vier von zehn Unternehmen (42 %). Unternehmen mit einer Innovationsstrategie weisen somit einen höheren Kooperationsanteil auf.

Abbildung 10:
Kooperationsstatus nach Innovationsstrategie der KMU



n=400



3. Kooperationsformen, vorteilhafte Bedingungen und Motive für eine Zusammenarbeit

Kleine und mittlere Unternehmen gehen bei der Umsetzung ihres Vorhabens zur Zusammenarbeit unterschiedliche Kooperationsformen mit Startups ein. Im folgenden Kapitel stehen Varianten der Zusammenarbeit, vorteilhafte Bedingungen für Kooperationen sowie Motive im Fokus.

Bildquelle: GettyImages_Ekaterina Demidova

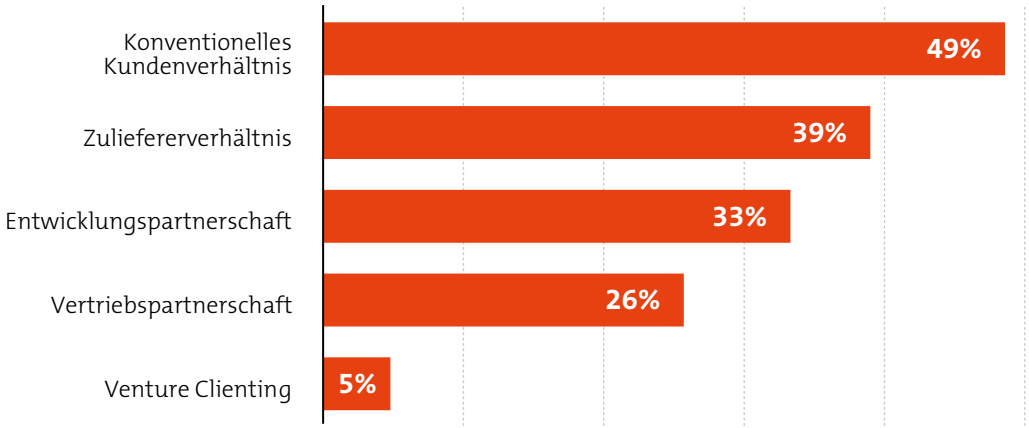
3.1 Formen der Kooperation mit Startups

Etwas mehr als die Hälfte der befragten KMU weist Kooperationserfahrungen mit Startups auf. Die Zusammenarbeit kann dabei vielfältige Formen annehmen, die sich in ihrer Ausrichtung teilweise überschneiden. Abbildung 11 zeigt die Anteile für die Gruppe der Unternehmen, die aktuell kooperieren oder in der Vergangenheit mit Startups zusammengearbeitet haben.

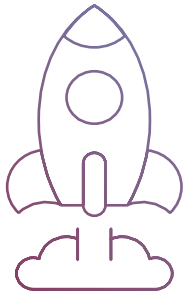
Das **konventionelle Kundenverhältnis** ist mit 49 % die häufigste Kooperationsform. Hierbei geht es um den Einkauf von Produkten oder die Beauftragung für die Erbringung einer Dienstleistung. Beispiele sind Catering-Services, Facility-Management oder auch Software-Lösungen.

Das **Zuliefererverhältnis** wird mit 39 % am zweithäufigsten genannt. Unternehmen oder Startups treten hier als Zulieferer von Produktkomponenten auf. Diese sind für die Erstellung von Endprodukten notwendig. Das Spektrum reicht von physischer Hardware über Elektronik- bis hin zu Softwarekomponenten.

Abbildung 11:
Welche der folgenden Kooperationsformen haben Sie gewählt?



n=210, Mehrfachauswahl



Ein größerer Teil der erfassten Kooperationen startet erst dann, wenn Startups bereits ein fertiges Produkt oder eine erprobte Dienstleistung anbieten.

Die **Entwicklungspartnerschaft** erreicht einen Anteil von 33 %. Im Fokus stehen das Testen und Validieren von neuartigen Produkt-, Service- oder Prozesstechnologien. Marktnahe technische Lösungen werden hierbei beispielsweise im Rahmen von Pilotprojekten gemeinsam erprobt.

Die **Vertriebspartnerschaft** wird von 26 % der Unternehmen angegeben. Bei dieser Kooperationsform nehmen KMU eines oder mehrere Produkte des Startups in ihr Sortiment auf. Andersherum können auch Startups etablierte Unternehmen beim Vertrieb unterstützen.

Venture Clienting kommt lediglich bei 5 % der KMU zum Einsatz. Diese Variante der Zusammenarbeit bezeichnet die strategische Nutzung von Produkten oder Dienstleistungen eines Startups in frühen Entwicklungsphasen. Das etablierte Unternehmen, der sog. Venture Client, erwirbt keine Anteile am Startup und schließt auch keine exklusiven Vereinbarungen ab.

Die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit können Schnittmengen aufweisen. Auch eine Abfolge ist denkbar: Auf eine Entwicklungspartnerschaft folgt Venture Clienting und im Anschluss beispielsweise eine Vertriebspartnerschaft. Innovationsorientierte Formen der Zusammenarbeit sind jedoch relativ gesehen seltener als konventionelle Kundenverhältnisse. Das zeigen auch die Ergebnisse aus dem Jahr 2023. Ein größerer Teil der erfassten Kooperationen startet somit erst dann, wenn Startups bereits ein fertiges Produkt oder eine erprobte Dienstleistung anbieten (Wallisch et al. 2023).

Die Formen der Startup-Zusammenarbeit im Mittelstand sind ähnlich ausgeprägt, wie bei größeren Unternehmen oder Konzernen. Hier spielen gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten jedoch noch eine etwas wichtigere Rolle. Die Bereitstellung von Infrastruktur und Ressourcen für Startups ist hier ebenfalls stärker ausgeprägt. Außerdem gewinnen Vertriebspartnerschaften für beide Seiten an Bedeutung (Accenture & Startup-Verband 2025).

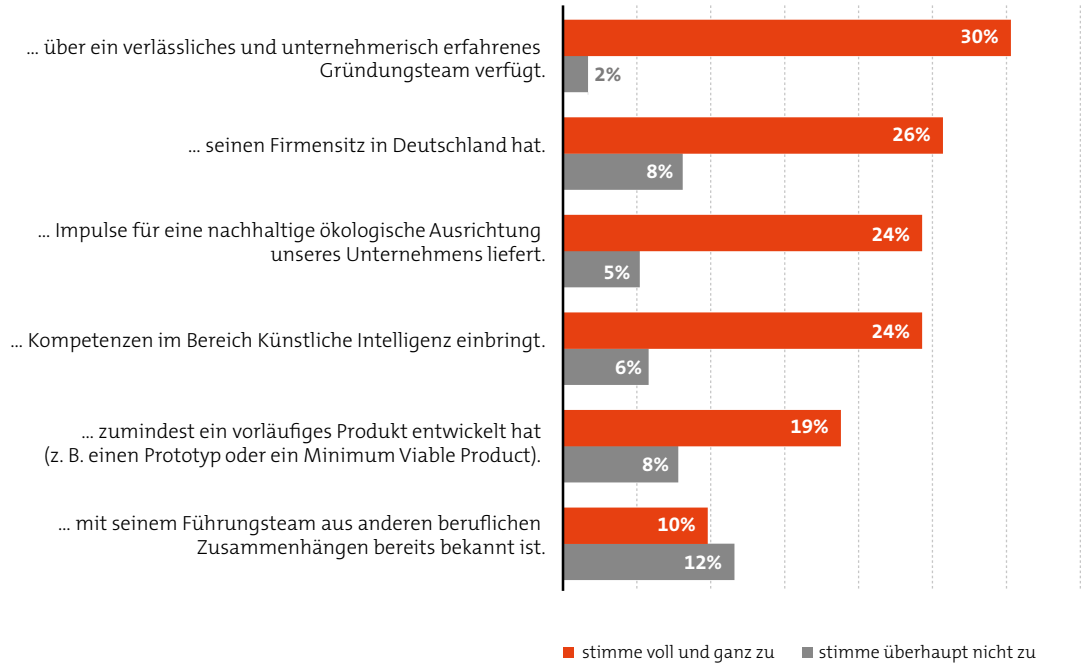
3.2 Vorteilhafte Bedingungen für eine Kooperation

Dem Entschluss für eine Zusammenarbeit mit Startups geht in der Regel ein Annäherungs- und Auswahlprozess voraus. Welche allgemeinen Aspekte sind aus der Sicht von KMU von besonderer Bedeutung? Abbildung 12 zeigt, wie Merkmale oder Eigenschaften des Startups für eine Zusammenarbeit bewertet werden. Es wurden sowohl Unternehmen befragt, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit haben, aber auch solche, die sich eine Kooperation vorstellen können. Zur besseren Lesbarkeit werden nur die gegensätzlichen Bewertungen „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme überhaupt nicht zu“ dargestellt.

Bei keinem der zur Auswahl stehenden Kriterien liegt der Zustimmungswert über 30 %. Die Bekanntheit im Vorfeld einer Zusammenarbeit spielt dabei mit 10 % die geringste Rolle. Eine absolute Notwendigkeit scheint es für KMU mit Blick auf die Zusammenarbeit nicht zu geben. Vielmehr geht es um vorteilhafte Bedingungen, die für die Initiierung von Startup-Kooperationen förderlich sein können.

Der **kulturellen und rechtlichen Dimension** kommt eine stärkere Bedeutung zu als anderen Kriterien: Ein verlässliches und unternehmerisch erfahrenes Gründungsteam wird von knapp einem Drittel der KMU als sehr wichtige Eigenschaft bewertet. Der Standort eines Startups bestimmt u. a. das Arbeitsrecht, den Gerichtsstand oder den Datenschutz. Ein Hauptsitz in Deutschland wird von 26 % der befragten KMU als besonders vorteilhaft gesehen.

Abbildung 12:
Für eine Zusammenarbeit ist es aus unserer Sicht wichtig, dass das Startup …



n=346

Mit Blick auf die **Startup-Kompetenzen** zeigt sich, dass Impulse für eine nachhaltige ökologische Ausrichtung oder im Bereich der Künstlichen Intelligenz von jeweils 24 % als besonders relevant für die Zusammenarbeit eingeschätzt werden.

Dem **technologischen Reifegrad** – hier abgefragt als ein bereits vorhandener Prototyp oder Minimum Viable Product (MVP) – wird von 19 % der KMU eine besonders starke Bedeutung beigemessen.

Anhand einer kombinierten Bewertung von Startup-Merkmalen lassen sich für KMU Rückschlüsse auf die übergeordnete Passung für eine Zusammenarbeit ableiten. Die Fähigkeit des Startups, sowohl technische als auch marktliche Herausforderungen zu begreifen und die Bereitschaft spezifische Lösungen für den Kooperationspartner zu entwickeln, spielt hier ebenfalls eine wichtige Rolle. Letztendlich geht es darum, den potenziellen Mehrwert und die Umsetzbarkeit einer Kooperation im Vorfeld so gut es geht abzuschätzen.

Accenture und der Startup-Verband kommen bei ihrer Untersuchung zu den Herausforderungen der Zusammenarbeit von Startups mit größeren Unternehmen und Konzernen zu folgendem Fazit: Etablierte Unternehmen weisen vor allem auf mangelnde Erfahrung bei Startups hin, während Startups die komplexen Entscheidungsprozesse und die Risikoaversion von Großunternehmen kritisieren. Um diese Kluft zu überbrücken, bedarf es der Unterstützung durch die Unternehmensführung sowie von Vermittelnden, die beide Welten verstehen (Accenture & Startup-Verband 2025).

Zusammenarbeit

In der **RKW-Startup-Befragung** wurden folgende Aspekte zum Thema Zusammenarbeit genannt:

Top-3-Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation:

1. Aufbau von gegenseitigem Vertrauen
2. Festlegung klarer Ansprechpersonen
3. Unterstützung durch das KMU-Management

Top-3-Herausforderungen bei der Zusammenarbeit:

1. Langsame Entscheidungsprozesse
2. Verzögerte Budgetfreigaben
3. Unklare Erwartungen und Ziele

Die Top-3-Faktoren für die Zusammenarbeit sind weitestgehend die Schlüssel im Umgang mit den drei größten Hindernissen bei der Kontaktanbahnung (Kapitel 1.3). Transparenz, Commitment und klare Verantwortlichkeiten werden als erfolgsentscheidend bewertet. Fehlende Geschwindigkeit ist nicht nur bei der Kontaktanbahnung für Startups ein Problem, sondern bleibt auch während der Zusammenarbeit eine häufige Herausforderung.

Bildquelle: GettyImages_Ekaterina Demidova

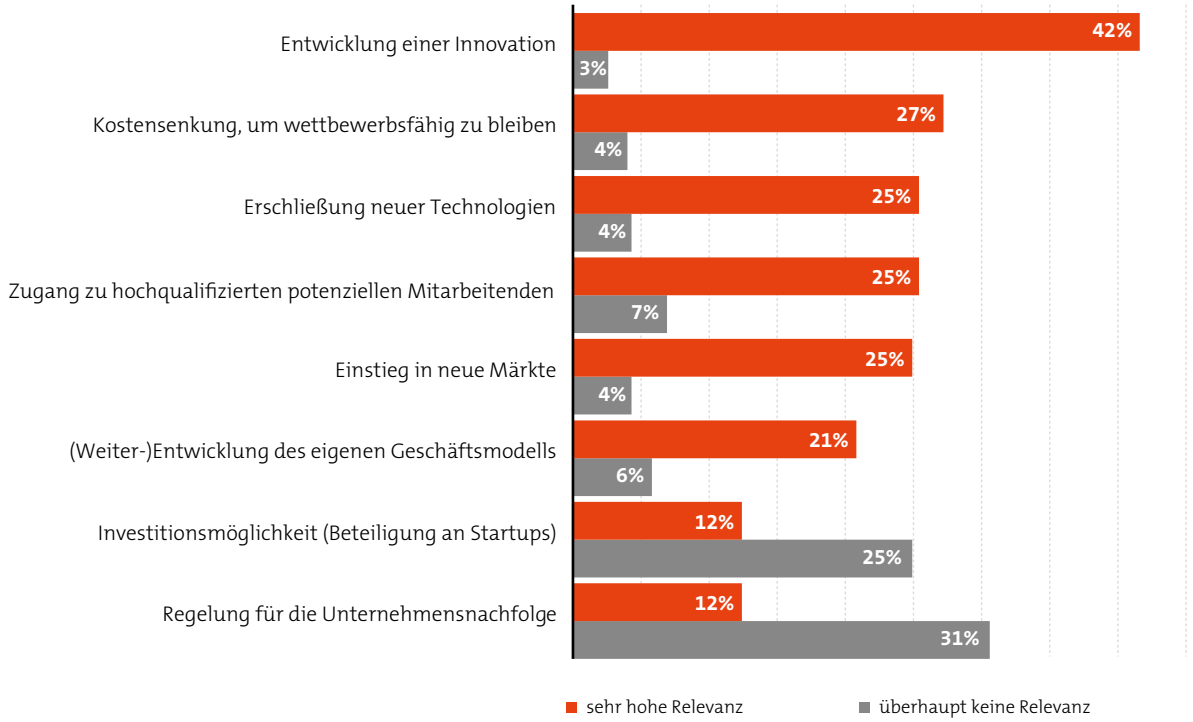
3.3 Motive für Kooperationen

Abbildung 13 zeigt die Motive für Startup-Kooperationen aus der Sicht von KMU. Es wurden sowohl Unternehmen befragt, die bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit haben, aber auch solche, die sich eine Kooperation vorstellen können. Zur besseren Lesbarkeit sind nur die gegensätzlichen Bewertungen „sehr hohe Relevanz“ und „überhaupt keine Relevanz“ dargestellt.

Der Entwicklung einer Innovation wird von 42 % der befragten KMU eine sehr hohe Relevanz beigemessen. Es ist somit das wichtigste Motiv für die Zusammenarbeit. Die Motive Kostensenkung, Erschließung neuer Technologien, Zugang zu hochqualifizierten Mitarbeitenden, Einstieg in neue Märkte und die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells werden mit Zustimmungswerten zwischen 27 und 21 % ebenfalls als besonders wichtig erachtet. Die Investitionsmöglichkeit in Form einer Beteiligung am Startup wird lediglich von 12 % der KMU mit einer hohen Relevanz bewertet. Eine Startup-Kooperation als Teil der Regelung einer Unternehmensnachfolge ist für einen Großteil der KMU nur von geringer Bedeutung. 31 % der KMU geben sogar an, dass die Zusammenarbeit mit Startups für die Regelung der Nachfolge überhaupt keine Bedeutung hat.

Im Vergleich zu den vorangegangenen Erhebungsjahren zeigt sich bei der Motivlage und den Formen der Zusammenarbeit eine bemerkenswerte Verschiebung. Die gemeinsame Entwicklung einer Innovation ist seit der initialen Befragung 2017 das wichtigste Motiv. Die Beweggründe zeigen sich dabei auch in der Wahl der Kooperationsform. Die Entwicklungspartnerschaft wurde von den befragten KMU bis 2021 am häufigsten genannt (Deschauer et al. 2021). In der

Abbildung 13:
Motive für die Zusammenarbeit mit Startups



n=346, Mehrfachauswahl

aktuellen Erhebung als auch in der Untersuchung 2023 erreicht das konventionelle Kundenverhältnis jedoch die höchsten Anteile. Startups bieten offensichtlich vermehrt erprobte Produkte und Lösungen für die mittelständische Wirtschaft, was ein Indiz für die zunehmende Reife der Startup-Landschaft in Deutschland ist. Die dominierende Intention der KMU spiegelt sich somit nur noch teilweise in den tatsächlich umgesetzten Kooperationsformen wider.

Die Studie von Accenture und dem Startup-Verband ermöglicht einen Vergleich mit den Motiven der Zusammenarbeit zwischen Großunternehmen und Startups. Bei Corporates steht vor allem das Innovationspotenzial im Vordergrund, während Startups Kooperationen insbesondere nutzen, um Umsatz und Wachstum zu steigern. Die Zielsetzungen etablierter Unternehmen unterstreichen die Priorität, das Kerngeschäft zu stärken, wobei der Fokus auf Produktentwicklung, Technologiezugang und Geschäftsmodellinnovation liegt. Andere Beweggründe, wie die Gewinnung von Talenten und die Förderung von „New Work“, sind von geringerer Bedeutung (Accenture & Startup-Verband 2025). Das IW identifiziert in der Untersuchung außerdem die Motive „Krisenresilienz steigern“ und „Produktportfolio weiterentwickeln“ auf der Seite der etablierten Unternehmen sowie die „Schaffung von Synergien“ und „Verbesserung der Reputation“ auf der Seite der Startups (Röhl & Scheufen 2024).

Kooperationsmotive

Im Rahmen der **RKW-Startup-Befragung** werden folgende Motive für eine Zusammenarbeit mit KMU genannt:

Top-3-Motive für eine Kooperation:
1. KMU als mögliche Auftraggebende oder Kunden gewinnen
2. Gemeinsame Entwicklung einer Innovation
3. Testen eines Lösungsansatzes, Prototyps oder Minimum Viable Product (MVP)

Im Idealfall gelingt es aus Startup-Sicht, Technologien, Produkte oder Services zu entwickeln, die nicht nur für den jeweiligen Kooperationspartner einen Mehrwert bieten, sondern auch für weitere Unternehmen oder einen größeren Markt attraktiv sind. KMU erwarten hingegen häufig eine passgenaue und exklusive Lösung. Hierdurch kann ein Spannungsfeld entstehen, das im Zuge der Zusammenarbeit besondere Aufmerksamkeit der Parteien erfordert.


Bildquelle: GettyImages_Ekaterina Demidova

Eine detailliertere Auswertung zeigt, dass die Entwicklung einer Innovation auch für jede der betrachteten Branchen das wichtigste Motiv darstellt (Abbildung 14). Die Anteile liegen für Chemie und Pharma bei 38 %, für den Maschinen- und Fahrzeugbau bei 40 %, für den Energiesektor bei 43 % und für das Segment der Information und Kommunikation bei 45 %.

Beim zweitwichtigsten Motiv werden Variationen bei der Motivlage erkennbar. Für die Chemie- und Pharmabranche ist es die Kostensenkung (29 %), beim Maschinen- und Fahrzeugbau der Einstieg in neue Märkte (31 %), im Energiesektor der Zugang zu hochqualifizierten neuen Mitarbeitenden (36 %) und im Bereich der Information und Kommunikation die Erschließung neuer Technologien (33 %). Insgesamt belegen die bisher genannten Motive jeweils die Top-3-Nennungen innerhalb der Branchen, allerdings in unterschiedlicher Reihenfolge.

Bemerkenswert ist die relativ hohe Bedeutung der Zusammenarbeit mit Startups für die Regelung einer Unternehmensnachfolge im Maschinen- und Fahrzeugbau mit über 20 %. Ebenfalls auffällig sind die hohen Zustimmungswerte (26 %) im Segment der Information und Kommunikation für das Motiv der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Abbildung 14:
Motive für die Zusammenarbeit mit Startups nach Branchen



n=346



4. Erreichung der Ziele und zukünftige Zusammenarbeit

Das folgende Kapitel legt den Fokus auf die Bewertung der Zielerreichung und die Bereitschaft für eine zukünftige Zusammenarbeit. Wurden die Ziele der Startup-Kooperationen erreicht? Und würden die KMU erneut mit Startups zusammenarbeiten? Dabei werden auch die verschiedenen Formen der Kooperation näher betrachtet.

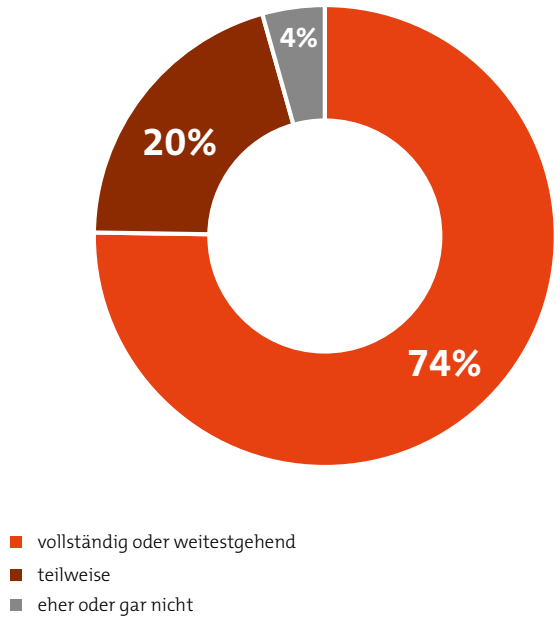
Bildquelle: GettyImages_serebryanmikov

4.1 Zielerreichung von Startup-Kooperationen

Die Ziele einer Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Startups können nach den Bedürfnissen und Motiven, einer operativen oder strategischen Ausrichtung und den Erwartungen der Parteien variieren. Eine Bewertung von Zielen hängt auch davon ab, inwieweit zu Beginn der Kooperation das Vorhaben präzise beschrieben, Kennzahlen zur Messung des Erfolgs vereinbart, die Erreichbarkeit mit den vorhandenen Ressourcen realistisch eingeschätzt und ein Zeitplan festgelegt wurde.

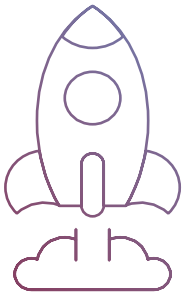
Die Ziele der Zusammenarbeit mit Startups werden bei 74 % der Unternehmen vollständig oder weitestgehend erreicht (Abbildung 15). Zwischen den Branchen bestehen bei der aggregierten Betrachtung einer vollständigen oder weitestgehenden Zielerreichung auf den ersten Blick kaum Unterschiede. Der Maschinen- und Fahrzeugbau erreicht hier einen Wert von knapp 80 % im Vergleich zu Chemie und Pharma mit 70 %. Die beiden anderen Branchen, Energie sowie Information und Kommunikation, liegen dazwischen. Beim näheren Hinsehen und einer ausschließlichen Betrachtung der vollständigen Zielerreichung zeigt sich jedoch für die Energiebranche mit 48 % ein besonders hoher und für den Bereich Chemie und Pharma mit 26 % ein relativ niedriger Wert.

Abbildung 15:
Wurden die Ziele der Startup-Kooperationen erreicht?



n=210

Die Ziele der Zusammenarbeit mit Startups werden bei 74 % der Unternehmen vollständig oder weitestgehend erreicht.



Der ermittelte Wert für die vollständige oder weitestgehende Zielerreichung im Jahr 2026 entspricht den Ergebnissen aus dem Jahr 2023 mit ebenfalls 74 % (Wallisch et al. 2023). Im Jahr 2021 – also während der Corona-Krise – gaben nur 54 % der KMU an, die Ziele der Zusammenarbeit vollständig oder weitestgehend erreicht zu haben. Eine Betrachtung der Anteile der KMU, die ihre Kooperationsziele eher nicht oder gar nicht erreicht haben, zeigt folgende Ergebnisse: In der vorliegenden Studie liegt dieser Wert bei 4 % und somit niedriger als 2023 mit 6 % und 2021 mit 9 % (Deschauer et al. 2021). Die Daten deuten darauf hin, dass die Zusammenarbeit während der Corona-Krise negativ beeinflusst wurde.

Bewertung der Zusammenarbeit

Die **RKW-Startup-Befragung** kommt zu folgendem Ergebnis:

Startups beurteilen die Zusammenarbeit mit dem Mittelstand im Vergleich deutlich kritischer. Etwas weniger als die Hälfte der für diese Studie befragten Startups sieht die Kooperation eher positiv oder sogar sehr positiv. Eines von zehn Startups bewertet die Zusammenarbeit hingegen eher negativ oder sehr negativ. Eine Ursache hierfür kann in den Herausforderungen der Zusammenarbeit vermutet werden. Wie oben bereits dargestellt, werden langsame Entscheidungsprozesse, verzögerte Budgetfreigaben und unklare Zielvorgaben vonseiten der Startups am häufigsten genannt. Unterschiedliche Geschwindigkeiten und abweichende Erwartungen gefährden somit den Erfolg von Kooperationen.

Bildquelle: GettyImages_serebryanmikov

4.2 Zielerreichung von Startup-Kooperationen nach Formen der Zusammenarbeit

Eine Differenzierung der Zielerreichung nach Formen der Zusammenarbeit mit Startups macht deutlich, dass die Werte auch hier relativ nah beieinander liegen (Abbildung 16). Beim konventionellen Kundenverhältnis und der Entwicklungspartnerschaft sind es acht von zehn Unternehmen mit einer vollständigen oder weitestgehenden Zielerreichung, bei der Vertriebspartnerschaft in etwa sieben von zehn KMU. Die Daten deuten nicht darauf hin, dass die Zielerreichung im besonderen Maße von der Kooperationsform beeinflusst wird. Die Bewertung der vollständigen und weitestgehenden Zielerreichung umfasst einen Wertebereich von 69 bis 83 %. Die Ergebnisse entsprechen somit größtenteils den Resultaten aus dem Jahr 2023.

Abbildung 16:
Vollständige oder weitestgehende Zielerreichung bei Startup-Kooperationen nach Form der Zusammenarbeit



n=210

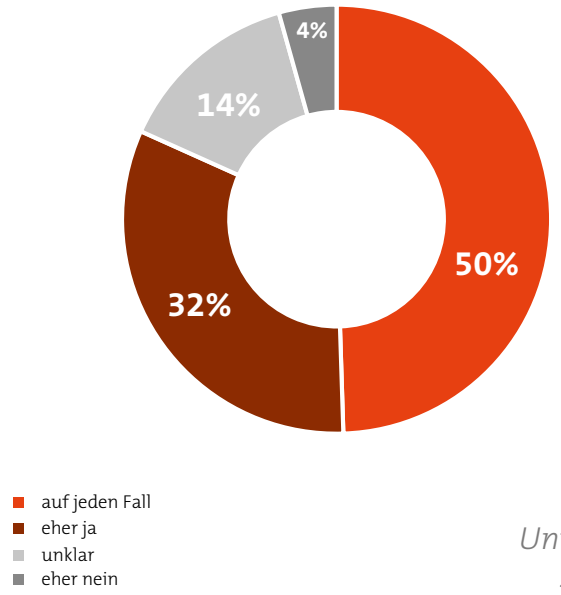
4.3 Erneute Zusammenarbeit mit einem Startup

Etwas mehr als 80 % der Unternehmen, die schon einmal mit einem Startup zusammengearbeitet haben, würden in Zukunft (auf jeden Fall oder eher ja) wieder mit einem Startup kooperieren (Abbildung 17). Bei 14 % der befragten KMU ist die Einschätzung zurückhaltender, eine zukünftige Kooperation wird zumindest nicht ausgeschlossen. Lediglich 4 % der Unternehmen geben hingegen an, dass sie eher nicht wieder mit einem Startup zusammenarbeiten würden. Mit Blick auf die Branchenzugehörigkeit und die Größenklassen gibt es nur geringe Unterschiede.

Eine erneute Zusammenarbeit wird vonseiten der KMU auch in den vorangegangenen Erhebungen von einer deutlichen Mehrheit befürwortet: In der Befragung von 2023 gaben 88 % der KMU mit Kooperationserfahrungen an, in Zukunft wieder mit einem Startup zusammenarbeiten zu wollen. Im Jahr 2018 waren es sogar noch 96 % (Wallisch et al. 2023). In der Langzeitbetrachtung zeigt sich somit eine leicht rückläufige Bereitschaft zur erneuten Zusammenarbeit bei den KMU mit Kooperationserfahrung.

Eine Betrachtung der KMU, die bisher nicht mit Startups kooperiert haben, zeigt, dass etwa ein Viertel der Unternehmen dieser Gruppe sich eine Zusammenarbeit auch in Zukunft eher nicht oder gar nicht vorstellen kann. Dieser Anteil ist über die Jahre hinweg relativ stabil.

Abbildung 17:
Würden Sie in Zukunft wieder mit einem Startup zusammenarbeiten?



n=210

Etwas mehr als 80 % der Unternehmen, die schon einmal mit einem Startup zusammengearbeitet haben, würden in Zukunft wieder mit einem Startup kooperieren.



5. Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit

Dieses Kapitel nimmt die interne Organisation und Kommunikation der Unternehmen, den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) sowie die Unternehmensnachfolge in den Blick. Es geht darum, wie Zuständigkeiten für Kooperationen geregelt sind, ob und wie die Kooperationsbereitschaft eines Unternehmens für Startups und andere Außenstehende erkennbar ist, welche Rolle KI in der Zusammenarbeit spielt und welchen Einfluss das Thema Unternehmensnachfolge hat.

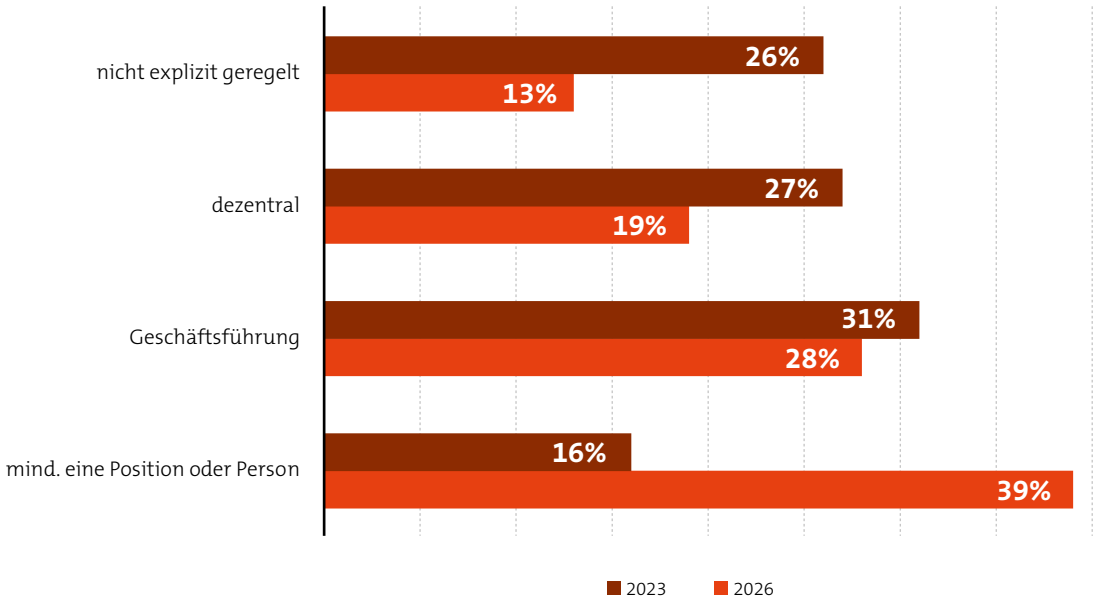
Bildquelle: GettyImages_Adrienne Bresnahan

5.1 Zuständigkeit und interne Organisation

Im Folgenden werden vier Varianten der Zuständigkeit für Startup-Kooperationen in KMU betrachtet: eine Anbahnung und Umsetzung durch die Geschäftsführung, durch eine Person oder Position wie das Innovationsmanagement, durch einzelne Bereiche, Abteilungen oder Teams (dezentral) sowie durch eine offene, nicht explizite Regelung.

Die aktuellen Daten zeigen, dass die interne Zuständigkeit für Startup-Kooperationen in den Unternehmen sich im Vergleich zur vergangenen Erhebung 2023 deutlich verändert hat. Mittlerweile liegt bei knapp 40 % der KMU die Zuständigkeit bei mindestens einer Person oder Position (Abbildung 18). In der vergangenen Umfrage war diese Option, die noch am seltensten angegebene Form (Wallisch et al. 2023). Bei knapp einem Drittel (28 %) der Unternehmen ist die Geschäftsführung in der Verantwortung, ein relativ stabiler Wert im Vergleich zur letzten Befragung. Demgegenüber erreicht der dezentrale Ansatz nur noch 19 % (2023: 27 %). Der Anteil der befragten Unternehmen, die keine explizite Regelung haben, hat sich auf 13 % sogar halbiert (2023: 26 %).

Abbildung 18:
Wie sind die Anbahnung und Umsetzung der Zusammenarbeit mit Startups in Ihrem Unternehmen organisiert?



2023 n=203
2026 n=298

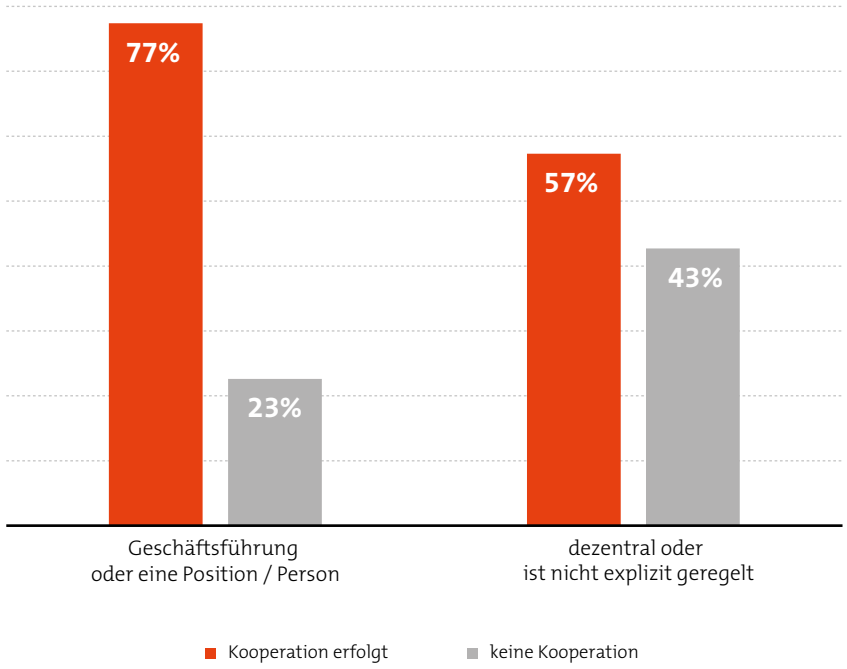
Unternehmen mit klar geregelten Zuständigkeiten für die Zusammenarbeit mit Startups weisen höhere Kooperationsanteile auf als Unternehmen mit dezentraler oder fehlender Regelung.

Wenn die Zuständigkeit bei einer bestimmten Person (Position) oder der Geschäftsführung liegt, dann deutet dies auf zielgerichtete Kooperationsprozesse im Unternehmen hin. Diese erleichtern die Zusammenarbeit selbst, aber bestenfalls auch die Kontaktaufnahme für Außenstehende. Die Anteile der KMU mit eindeutigen Zuständigkeiten haben sich von rund 45 % im Jahr 2023 auf etwa 65 % im Jahr 2026 erhöht.

Mittlerweile werden in Unternehmen für Startup-Kooperationen oftmals eigene Stellen geschaffen, die dann z. B. „Ecosystem-Manager“ oder „Startup-Manager“ heißen. Die Aufgaben sind u. a. ein Markt- und Technologiescouting und die Kooperationsbegleitung. Hierzu gehören die Suche nach passenden Startups, der Aufbau eines Netzwerks von Startups und Investoren sowie die Prüfung, welche Art von Kooperationen oder Beteiligungen für das Unternehmen sinnvoll ist. Im Idealfall sind die verantwortlichen Personen nach außen für kooperationsoffene Startups erkennbar und als erste Ansprechpersonen identifizierbar.

Unternehmen mit klar geregelten Zuständigkeiten für die Zusammenarbeit mit Startups weisen höhere Kooperationsanteile auf als Unternehmen mit dezentraler oder fehlender Regelung (Abbildung 19). Die Darstellung berücksichtigt nicht alle Unternehmen, sondern

Abbildung 19:
Startup-Kooperationen nach Zuständigkeit bei KMU

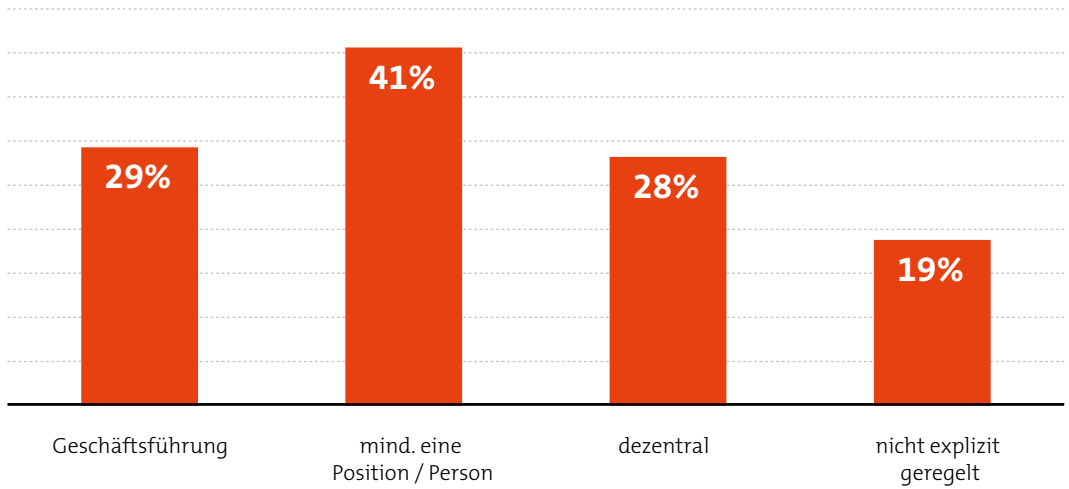


n=298

nur solche, die bereits Kontakt mit Startups hatten (n = 298). Diese unterschiedliche Bezugsgröße ist beim Vergleich der Auswertungen zur Zusammenarbeit in den anderen Kapiteln zu berücksichtigen. In der Gruppe der Unternehmen, in denen die Geschäftsführung oder eine andere Person oder Position für Startup-Kooperationen zuständig ist, haben 77 % der Unternehmen bereits Kooperationserfahrungen. Die Gruppe, in der dezentrale oder keine Regelungen explizit greifen, weist dagegen einen kleineren Kooperationsanteil von 57 % auf. Ein Einfluss der Organisationsform scheint gegeben, jedoch stellen dezentrale oder fehlende Regelungen keineswegs Ausschlusskriterien für die Zusammenarbeit dar.

Ein Vergleich der vier genannten Organisationsarten mit Blick auf Entwicklungspartnerschaften zeigt folgendes Ergebnis: Die befragten Unternehmen, in denen es eine eindeutige Zuständigkeit für die Anbahnung und Organisation von Kooperationen mit Startups gibt, weisen häufiger eine Entwicklungspartnerschaft auf als Unternehmen, die die Kontaktanbahnung dezentral oder nicht explizit geregelt haben (Abbildung 20). Am größten sind die Unterschiede zwischen den Unternehmen, die mindestens eine Person oder Position für die Zusammenarbeit vorsehen (41 %) und der Gruppe, die keine explizite Regelung getroffen haben (19 %). Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass klare Organisationsstrukturen in Bezug auf Startup-Kooperationen die Umsetzung von Entwicklungspartnerschaften begünstigen.

Abbildung 20:
Entwicklungspartnerschaft nach Zuständigkeit für Startup-Kooperationen im Unternehmen



n=210

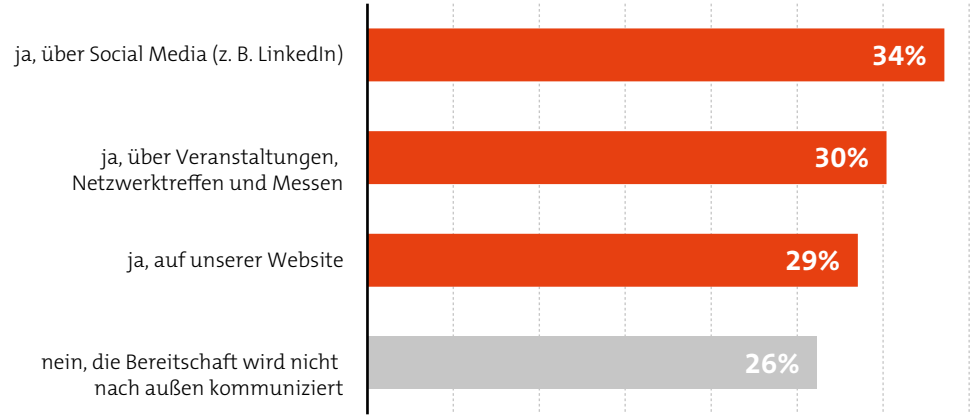
5.2 Kommunikation und Sichtbarkeit nach außen

Die Unternehmen, die bereits mit Startups in Kontakt waren, wurden befragt, ob und wie sie ihre grundsätzliche Bereitschaft für die Zusammenarbeit nach außen kommunizieren. Die Antworten geben Aufschluss über die verwendeten Kanäle (Abbildung 21). Mit 34 % wird die Kommunikation über Social Media am häufigsten genannt (z. B. LinkedIn). Veranstaltungen, Netzwerktreffen und Messen werden von 30 % genutzt, um die Kooperationsbereitschaft zu signalisieren. Die eigene Website wird von 29 % der KMU als Kommunikationsweg zur Darstellung der Offenheit für die Zusammenarbeit mit Startups eingesetzt. Bei 26 % der Unternehmen erfolgt keine aktive Kommunikation der Kooperationsbereitschaft.

Die Offenheit für eine Zusammenarbeit wird jeweils von etwa einem Drittel der KMU über die eigene Website und (oder) Social Media kommuniziert. Aus Startup-Perspektive ist die Bereitschaft zur Kooperation im Umkehrschluss von außen in vielen Fällen nicht erkennbar. Ein Besuch von Veranstaltungen, Netzwerktreffen oder Messen kann für Startups eine Möglichkeit sein, um mit KMU in Kontakt zu kommen, wobei hier der Zufall eine große Rolle spielt. Grundsätzlich verdeutlichen die Ergebnisse, dass eine beträchtliche Zahl an potenziellen Kooperationspartnern für Startups unsichtbar ist.

Für Startups bleibt ein beträchtlicher Anteil an potenziellen Kooperationspartnern unsichtbar.

Abbildung 21:
Ist Ihre grundsätzliche Bereitschaft für die Zusammenarbeit mit Startups für Außenstehende erkennbar?



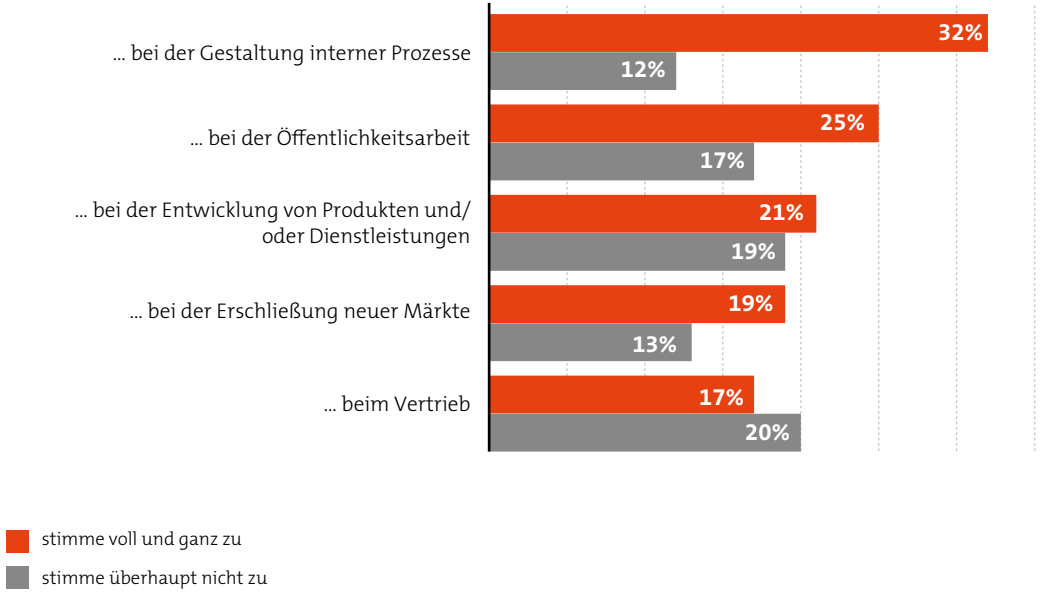
n=298, Mehrfachauswahl

5.3 Künstliche Intelligenz als Feld der Zusammenarbeit

Welche Bedeutung hat Künstliche Intelligenz aktuell im Mittelstand? Mit dieser Fragstellung wurden alle KMU der Studie gebeten, verschiedene Optionen für den Einsatz von KI zu bewerten. In Abbildung 22 sind zur besseren Lesbarkeit nur die gegensätzlichen Bewertungen „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme überhaupt nicht zu“ dargestellt.

Knapp ein Drittel (32 %) der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass KI bei der Gestaltung interner Prozesse unterstützt, lediglich 12 % stimmen hingegen überhaupt nicht zu. Die Bewertungen, inwieweit KI bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen oder bei der Erschließung neuer Märkte hilft oder nicht, fallen weniger deutlich aus. KI als wertvolle Unterstützung des Vertriebs erhält mit 17 % die geringste Zustimmung, während 20 % diese Aussage überhaupt nicht bestätigen.

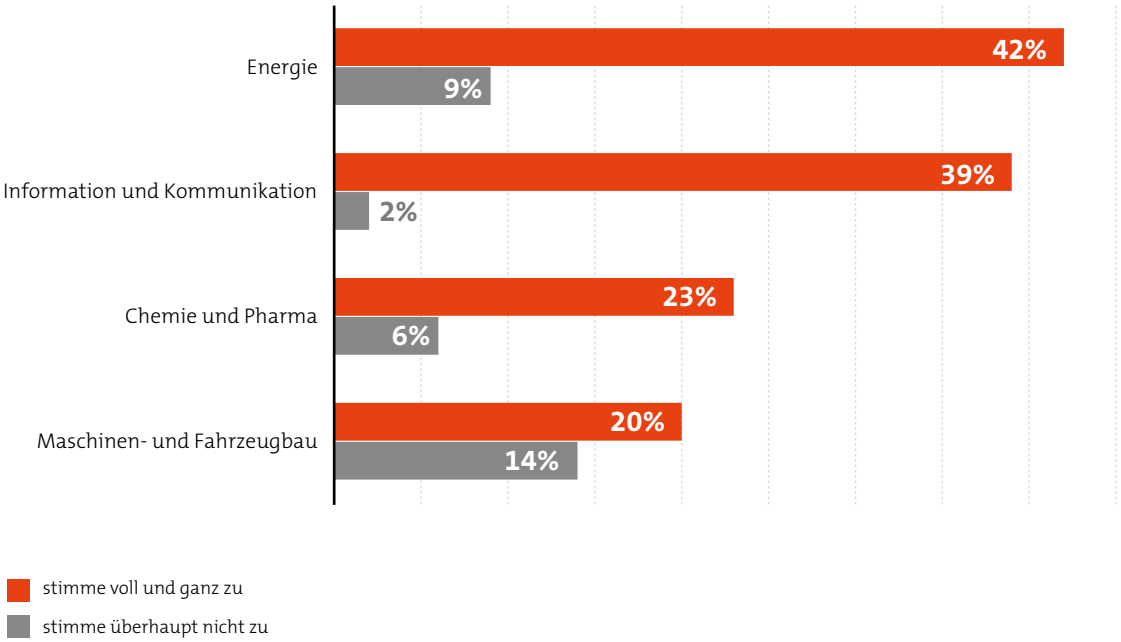
Abbildung 22:
Künstliche Intelligenz unterstützt uns ...



n=400

Eine Auswertung der Daten nach Branchen und der Aussage, ob KI eine wichtige Zukunftstechnologie ist, zeigt folgendes Ergebnis (Abbildung 23). 42 % der befragten Unternehmen der Energiebranche stimmen der Aussage voll und ganz zu. Unternehmen der IuK folgen dieser Bewertung mit 39 %. Deutlich weniger Zustimmung findet die Aussage in den anderen beiden Branchen Chemie und Pharma (23 %) sowie Maschinen- und Fahrzeugbau (20 %). Bemerkenswert ist der Anteil von 14 % der Befragten beim Maschinen- und Fahrzeugbau, der KI als Zukunftstechnologie überhaupt keine Bedeutung zuschreibt.

Abbildung 23:
Künstliche Intelligenz als wichtige Zukunftstechnologie nach Branchen



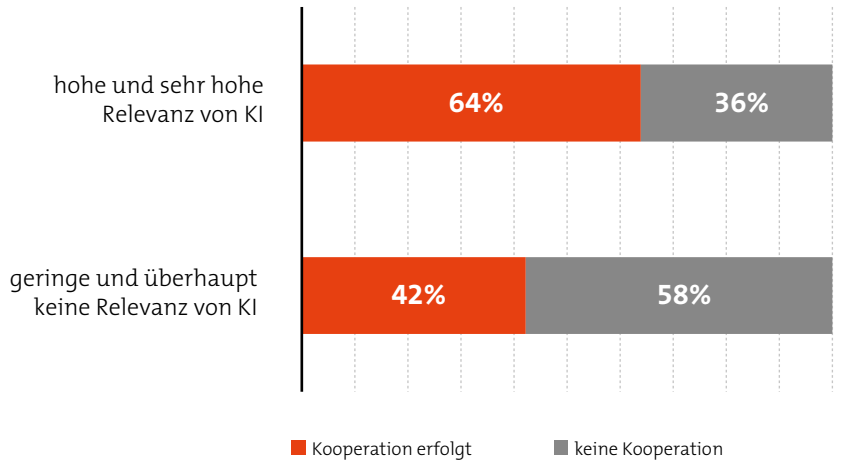
n=400

Welche Rolle spielt KI im direkten Zusammenhang mit Startup-Kooperationen? Die Daten in Abbildung 24 zeigen: In der Gruppe der Befragten, die die KI-Relevanz als sehr hoch oder hoch einschätzen, ist der Anteil der Unternehmen mit Kooperationserfahrung mit 64 % deutlich größer als in der Vergleichsgruppe – also denjenigen Unternehmen, die der KI nur eine geringe oder keine Relevanz beimessen (42 %). Die Anteile der Unternehmen mit einer indifferenten Einschätzung von KI sind in der Abbildung nicht dargestellt.

Die Nutzung von KI durch die für diese Studie befragten KMU ist etwas höher als in der mittelständischen Wirtschaft insgesamt. Die KfW hat untersucht, inwieweit der Mittelstand KI verwendet und welche Faktoren den Einsatz begünstigen. Zwei von zehn mittelständischen Unternehmen nutzen KI. Entscheidend dafür sind insbesondere der Digitalisierungsgrad, das digitale Know-how und die Innovationsaktivität der Unternehmen. Auch die Einbindung externer Quellen zur Entwicklung und Umsetzung von Projekten erhöht die Wahrscheinlichkeit des KI-Einsatzes (Zimmermann 2026).

Hier könnten Startups bei einer möglichen Kooperation die Lücke schließen und mit digitalen Lösungen zu einer stärkeren Verbreitung von KI bei mittelständischen Unternehmen beitragen. Denn der Erfahrungsschatz ist mittlerweile groß: Bei fast jedem zweiten Startup ist KI inzwischen Kernbestandteil des angebotenen Produkts oder der angebotenen Dienstleistung (Hirschfeld et al. 2025, Bitkom 2026).

Abbildung 24:
Startup-Kooperationen nach Bewertung der KI-Relevanz im Unternehmen



n=400

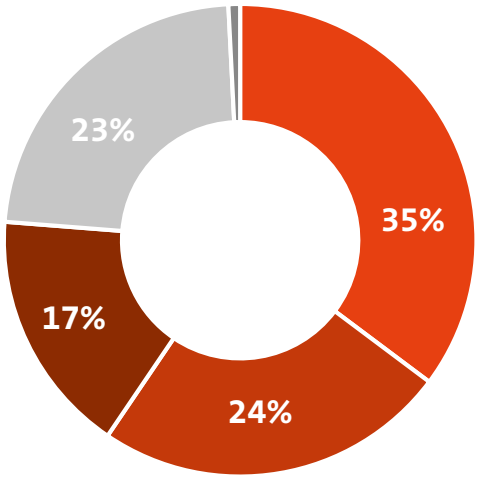
5.4 Unternehmensnachfolge und Kooperation mit Startups

Im Rahmen der Erhebung zur Zusammenarbeit zwischen KMU und Startups wurde erstmals auch der Nachfolgestatus berücksichtigt. Ziel ist es, Erkenntnisse darüber zu generieren, inwieweit Startup-Kooperationen im Mittelstand und das breite Handlungsfeld der Unternehmensnachfolge näher zusammengeführt werden können.

Abbildung 25 zeigt Nachfolgeformen der für diese Studie befragten KMU. Die familieninterne Nachfolge stellt dabei mit 35 % den größten Anteil, die Nachfolge durch Mitarbeitende erreicht 24 % und die externe Nachfolge 17 %. Bei mindestens 76 % der Unternehmen ist somit mindestens eine Nachfolge erfolgt. Bei 23 % der Unternehmen ist bisher keine Nachfolge erfolgt.

Die erkennbare Nachfolgesituation der für diese Studie befragten Unternehmen zeigt somit ähnliche Strukturen wie in der mittelständischen Unternehmenslandschaft insgesamt. Eine Betrachtung der Nachfolgesituation durch das Institut für Mittelstandsforschung zeigt für mittelständische Unternehmen folgende Ergebnisse (IfM Bonn 2026). Gut die Hälfte der Unternehmen weist eine familieninterne Nachfolge auf. Bei knapp einem Fünftel der Unternehmen ist eine Übernahme durch Mitarbeitende erfolgt. Eine unternehmensexterne Lösung liegt bei etwa einem Drittel der Unternehmen vor. In den vergangenen Jahren zeigte sich ein leichter Bedeutungsverlust der familieninternen Nachfolge.

Abbildung 25:
Formen der Nachfolge



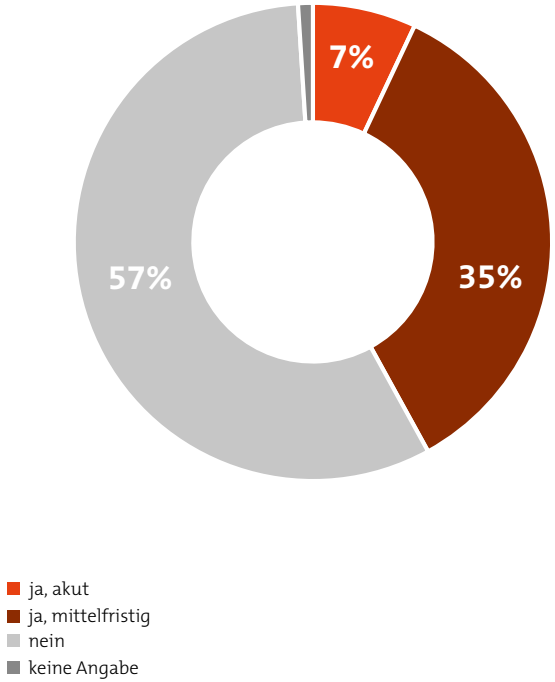
n=400

In **76%** der befragten Unternehmen ist bereits mindestens eine Nachfolge erfolgt

Ein Drittel der KMU stimmt der Aussage voll und ganz zu, dass eine Kooperation mit Startups dazu beitragen kann, das eigene Unternehmen für externe Nachfolgelösungen attraktiver zu machen.

Für ein besseres Verständnis darüber, inwieweit Startup-Kooperationen im Kontext der Nachfolge eine Rolle spielen, wurden zunächst solche Unternehmen identifiziert, bei denen die Unternehmensnachfolge aktuell oder perspektivisch ein relevantes Thema darstellt (Abbildung 26). Auf 42 % der befragten KMU trifft diese Situation zu. Diese Gruppe der Unternehmen wurde anschließend um ihre Einschätzung zur Bedeutung von Startups für die Nachfolge gebeten.

Abbildung 26:
Ist die Unternehmensnachfolge für Ihr Unternehmen aktuell oder perspektivisch ein relevantes Thema?



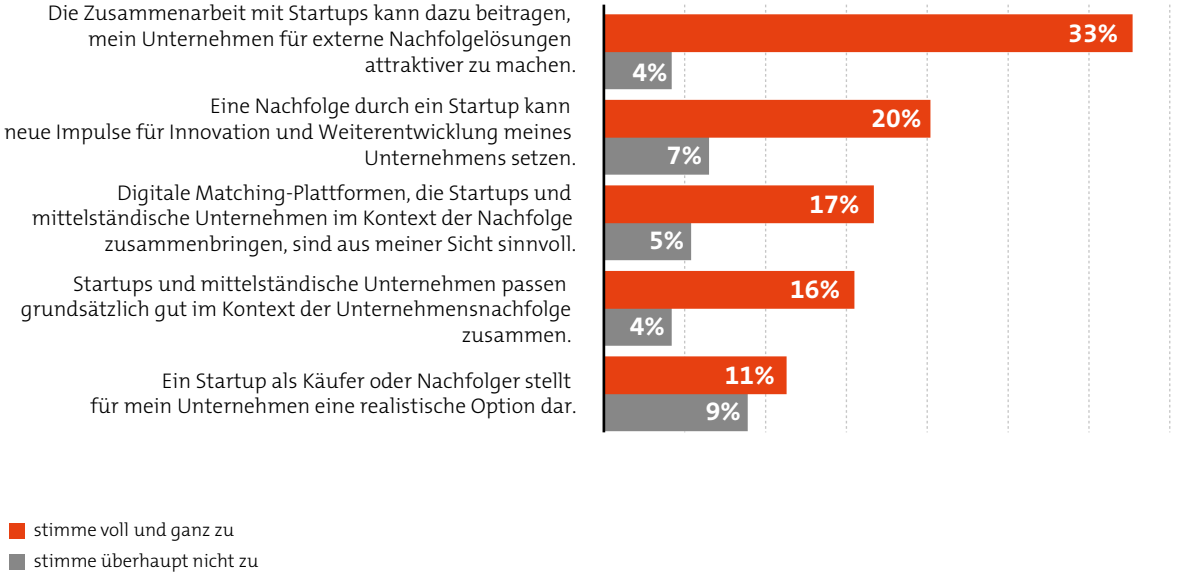
n=400

Abbildung 27 zeigt die Bedeutung von Startup-Kooperationen für verschiedene Aspekte der Unternehmensnachfolge. Zur besseren Lesbarkeit sind nur die gegensätzlichen Bewertungen „stimme voll und ganz zu“ sowie „stimme überhaupt nicht zu“ dargestellt.

Ein Drittel der KMU stimmt der Aussage voll und ganz zu, dass eine Kooperation mit Startups dazu beitragen kann, das eigene Unternehmen für externe Nachfolgelösungen attraktiver zu machen. Im Fokus stehen dabei beispielsweise das Voranbringen einer digitalen Transformation im Betrieb, ein kultureller Wandel oder ein Imagegewinn durch das Signalisieren von Offenheit und Innovationsorientierung. Der Steigerung der Attraktivität durch Startup-Kooperationen wird somit die höchste Bedeutung beigemessen.

Alle weiteren Motive haben deutlich geringere Zustimmungswerte. Lediglich 16 % der KMU stimmen der Aussage voll und ganz zu, dass Startups und mittelständische Unternehmen im Kontext der Unternehmensnachfolge gut zusammenpassen. Ein Startup mit potenziellem Kaufinteresse für das eigene Unternehmen erhält mit 11 % die geringsten Zustimmungswerte. Trotz der eher zurückhaltenden Einschätzungen der befragten KMU kann es situativ sinnvoll sein, Startup-Kooperationen zu nutzen, um im Rahmen einer Unternehmensnachfolge Kompetenzen zu ergänzen (z. B. im Bereich KI oder E-Commerce), auf erprobte technologische Lösungen zurückzugreifen oder ein anderweitiges Projektfeld zu definieren.

Abbildung 27:
Bedeutung von Startups für die Nachfolge



n=168



Erkenntnisse & Ausblick: Der Mittelstand öffnet sich!

Kooperationen von mittelständischen Unternehmen mit Startups haben zugenommen. Konventionalle Kunden- oder Zuliefererverhältnisse sind die häufigsten Formen der Zusammenarbeit. Veranstaltungen und Messen bleiben für die Kontaktanbahnung nach wie vor relevant. Unternehmen schaffen zunehmend Organisationsstrukturen, die Startup-Kooperationen erleichtern.

Bildquelle: GettyImages_Adrienne Bresnahan

Der Mittelstand öffnet sich!

Das RKW Kompetenzzentrum veröffentlicht seit 2017 zum fünften Mal die Studie „Mittelstand meets Startup“. Das Ergebnis mit Blick auf die vergangenen zehn Jahre: Der Mittelstand öffnet sich! Denn Kooperationen von mittelständischen Unternehmen mit Startups haben zugenommen – vor allem ist ein deutlicher Sprung in der diesjährigen Befragung zu verzeichnen: Jedes zweite befragte Mittelstandsunternehmen arbeitet mittlerweile mit Startups zusammen oder hat dies in der Vergangenheit getan. Beachtlich ist auch die Tatsache, dass die Zusammenarbeit kein einmaliges Ereignis ist. Einer ersten Kooperation folgen meist weitere. Startups sind deshalb zu einem wichtigen Partner für mittelständische Unternehmen geworden.

Innovative Zielsetzung – pragmatische Umsetzung

Das meistgenannte Kooperationsmotiv ist die Entwicklung einer Innovation. Die Daten zeigen jedoch, dass innovationsorientierte Formen der Zusammenarbeit stagnieren und neuere Konzepte wie Venture Clienting bei KMU bisher keine große Rolle spielen. Als Form der Zusammenarbeit werden häufiger pragmatische Umsetzungsformen gewählt, wie das konventionelle Kunden- oder Zulieferer-verhältnis, als beispielsweise die innovationsorientierte Entwicklungspartnerschaft. Trotz dieses Widerspruches sind drei Viertel der Unternehmen vollständig oder weitestgehend mit ihrer Startup-Kooperation zufrieden.

Treffpunkt: Veranstaltungen und Messen

KMU und Startups lernen sich vor allem auf Veranstaltungen und Messen kennen. Hier kann sowohl die wichtige persönliche Kontaktaufnahme als auch ein erster fachlicher Austausch erfolgen. Durch die Wahl der Veranstaltung können u. a. eine passende Branchennähe oder der Zugang zu spezifischem Fachwissen gewährleistet werden. Allerdings hat knapp ein Viertel der KMU noch überhaupt keinen Kontakt zu Startups. Diese Gruppe zukünftig zu erreichen, bleibt eine anspruchsvolle Aufgabe.

Mehr eindeutige Zuständigkeiten für Kooperationen

Bemerkenswert ist die Veränderung in der internen Organisation von KMU, wenn es um Startup-Kooperationen geht: Eindeutige Zuständigkeiten im Rahmen einer konkreten Position oder Person im Unternehmen haben gegenüber dezentralen oder fehlenden Regelungen zugenommen. Dies hat den Vorteil, dass Ansprechpersonen klar benannt sind, die nach innen Prozesse besser steuern und nach außen sichtbarer auftreten können – und so letztlich auch von Startups besser gefunden werden.

Unternehmensnachfolge und Startup-Kooperationen: bisher kein Perfect Match

Nach den Ergebnissen dieser Studie hat die Unternehmensnachfolge eher eine geringere Bedeutung in Bezug auf Startup-Kooperationen: Trotz der eher zurückhaltenden Einschätzungen der befragten KMU, ob Startups sich für Unternehmensnachfolge eignen, kann es sinnvoll sein, Startup-Kooperationen zu nutzen, um defizitäre Unternehmensbereiche sinnvoll zu ergänzen.

Künstliche Intelligenz beeinflusst das Kooperationsverhalten

Künstliche Intelligenz ist in dieser Befragung für weniger als die Hälfte der Unternehmen eine wichtige Zukunftstechnologie. Allerdings scheint sie positiven Einfluss auf das Kooperationsverhalten zu haben. Mithilfe von KI lässt sich beispielsweise auch das Matching von Challenges (technische oder andere betriebliche Herausforderungen) auf Unternehmensseite mit Lösungen durch Startups weiter verbessern. Die Umsetzung eines „Test, Validate and Proof“-Ansatzes könnte hierbei unterstützen. Wichtig dabei sind, ein klares Selbstverständnis vonseiten der KMU über technologische Herausforderungen und Mut sich weiter zu öffnen. Erst dann können sich die Potenziale der Zusammenarbeit voll entfalten.

Faktor Mensch

Eine häufig unterschätzte Komponente bei der Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Startups ist der Faktor Mensch. Persönliche Haltungen und Erfahrungen spielen eine wichtige Rolle, sei es bei der Kontaktaufnahme, bei Vertragsverhandlungen oder während der konkreten Umsetzung beispielsweise in Pilotprojekten. Eigenschaften wie Offenheit, Neugier, Geduld, Verbindlichkeit und Empathie können einen wesentlichen Einfluss auf die Kooperationsreise nehmen. Weiche Faktoren sollten deshalb von Anfang an berücksichtigt werden.



Handlungsempfehlungen

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse dieser Studie lassen sich Handlungsempfehlungen für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mittelstand und Startups ableiten. Diese adressieren einerseits mittelständische Unternehmen und Startups, andererseits aber auch unterstützende regionale Organisationen wie beispielsweise Wirtschaftsförderungen, Initiativen oder Hubs. Die hier genannten Empfehlungen beziehen sich vor allem auf den Prozess des Zusammenfindens sowie auf die Stärkung der Kooperationsbereitschaft von KMU.

Bildquelle: GettyImages_MirageC

Kooperationsbereitschaft nach außen signalisieren

Die Offenheit für eine Zusammenarbeit wird bisher jeweils von etwa 30 % der KMU über die eigene Website und (oder) Social Media kommuniziert (Kapitel 5.2). Für Startups ist es deshalb häufig unklar, welche Unternehmen für eine Kooperation generell infrage kommen. Leicht auffindbare Hinweise haben das Potenzial, die Suchaufwendungen deutlich zu reduzieren. Angaben zu technologischen und unternehmerischen Herausforderungen helfen Startups bei der ersten Einschätzung der Passgenauigkeit. Umgekehrt gilt diese Empfehlung auch für die Seite der Startups. Hierbei sollten vor allem solche Kompetenzen im Vordergrund stehen, die für etablierte Unternehmen einen potenziellen Mehrwert bieten können.

Digitale Recherche- und Vorauswahl als Dienstleistung der Wirtschaftsförderung etablieren

Der Aufbau eines professionellen Recherche- und Selektionsprozesses, um Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren, erfordert Zeit, Know-how und ist mit laufenden Kosten verbunden. Bisher nutzt lediglich ein Drittel der befragten KMU die Möglichkeit der eigenen Recherche für die Kontaktierung von Startups (Kapitel 1.3).

Nicht alle Unternehmen sind in der Lage, entsprechende Kapazitäten für die gezielte Recherche aufzubauen oder sehen aus Kostengründen davon ab. Wirtschaftsförderungen, Hub-Organisationen und andere unterstützende Einrichtungen können durch eine Bündelung von Recherche- und Selektionsmaßnahmen deshalb einen konkreten Mehrwert für Unternehmen bieten. Hierfür gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten: Spezialisierte Startup- und Mittelstandsdatenbanken sowie digitale Netzwerke (Social Media) und Matchmaking-Plattformen. Der Suchprozess kann mithilfe von KI-gestützten Recherche-Tools stark beschleunigt und präzisiert werden.

Überregionale und internationale Aktionsräume der Kontaktanbahnung nutzen

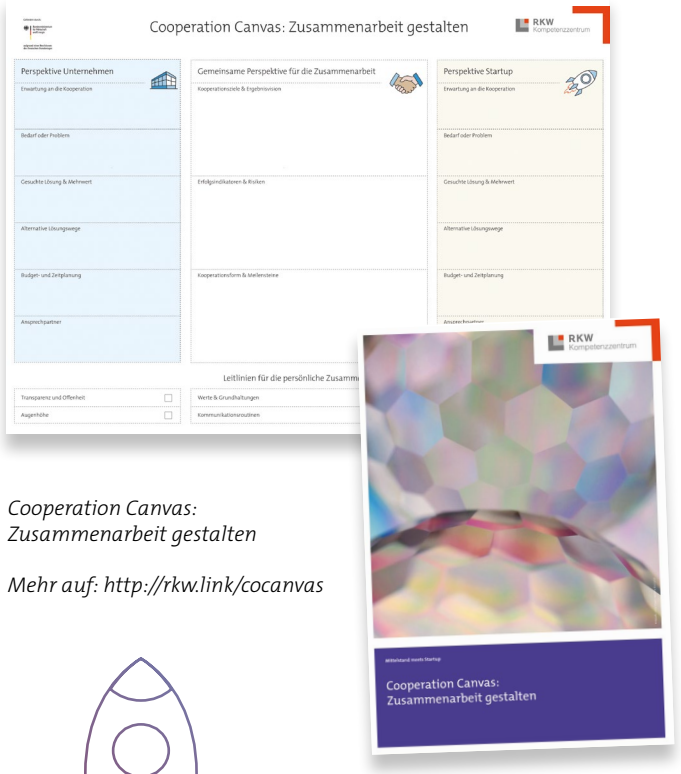
Veranstaltungen sind der häufigste und erfolgreichste Weg der Kontaktanbahnung für KMU und Startups. Mehr als die Hälfte der KMU, die mit Startups zusammenarbeiten, nutzen Veranstaltungen zum Kennenlernen potenzieller Kooperationspartner. Dieser Befund ist seit Jahren stabil (Kapitel 1.3). Fachmessen, Programme von Industrie- und Branchenverbänden, Unterstützung durch Hub-Organisationen, öffentliche und private Initiativen der regionalwirtschaftlichen Entwicklung sowie Workshops und Events von Industrie- und Handelskammern haben sich als Aktionsräume des Kennenlernens etabliert. Eine überregionale und technologiespezifische Ausrichtung der Formate erhöht dabei die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von Kooperationen und senkt gleichzeitig die Zufallskomponente.

Etablierte Unternehmen besser auf eine Zusammenarbeit vorbereiten

Die Ergebnisse zeigen, dass KMU mit klar geregelten Zuständigkeiten bei der Zusammenarbeit sowie einer Innovationsstrategie höhere Anteile an Startup-Kooperationen aufweisen (Kapitel 5.1). Wirtschaftsförderungen, Hubs und andere unterstützende Einrichtungen können aufgrund ihrer detaillierten Kenntnisse der regionalen Unternehmenslandschaft erfolgreiche Ansätze aufzeigen und den Transfer über Netzwerke organisieren. Die Frage, wie sich KMU auf eine Kooperation vorbereiten können, sollte dabei zunächst im Vordergrund stehen. Beratungen zur Skizzierung von Technologiefeldern, einsetzbaren Ressourcen, unternehmerischen Zielvorstellungen und des zeitlichen Horizonts helfen dabei, Chancen der Zusammenarbeit besser einzuschätzen.

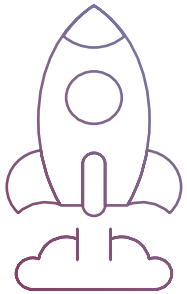
Perspektiven der Zusammenarbeit in Einklang bringen

Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups zeichnen sich durch eine Vielzahl an Varianten aus (Kapitel 3). Gleichzeitig können die Erwartungshaltungen der angehenden Partner sehr unterschiedlich sein. Deshalb sollten frühzeitig Kooperationsziele, Erfolgsindikatoren, Risiken, Meilensteine und verantwortliche Personen klar benannt werden. Darüber hinaus gilt es, auch solche Faktoren aktiv in den Blick zu nehmen, die das Vertrauen stärken. Hierzu gehören beispielsweise eine Kommunikation auf Augenhöhe, zugrunde liegende Werte der Zusammenarbeit oder der Umgang mit Fehlern. Eine systematische Herangehensweise für die initiale Gestaltung von Kooperationen bietet das Cooperation Canvas.



Cooperation Canvas: Zusammenarbeit gestalten

Mehr auf: http://rkw.link/cocanvas



Angebote zur Unterstützung

Die folgende Auswahl bietet einen Überblick zu aktuellen Angebote zur Unterstützung der Zusammenarbeit von Mittelstand und Startups

Cooperation Canvas für die Zusammenarbeit von Mittelstand und Startups
http://rkw.link/cocanvas

Das Cooperation Canvas vom RKW Kompetenzzentrum unterstützt bei der konkreten Umsetzung von Kooperationsprojekten. Das Poster hilft den Kooperationspartnern dabei, sich in die Perspektive des anderen zu versetzen und gegenseitige Erwartungen zu managen.

Workshops und Impulsvorträge „Mittelstand meets Startup“
http://rkw.link/mms

Für Multiplikatoren wie Wirtschaftsförderungen, Industrie- und Handelskammern, Technologie- und Gründungszentren sowie für mittelständische Unternehmen und Startups bietet das RKW Kompetenzzentrum Workshops und Impulsvorträge zum Thema an.

Podcast „Gründungsupdate“
http://rkw.link/gruendungsupdate

Die Podcastreihe „Gründungsupdate“ des RKW Kompetenzzentrums beschäftigt sich mit aktuellen Themen zu Gründungsökosystemen und Entrepreneurship in Deutschland. Hierzu gehört auch die Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und Startups. Der Podcast richtet sich an alle Gründungsunterstützenden und Personen, die sich für Gründungen und Startups interessieren.

Digital Hub Initiative
https://www.de-hub.de/mitmachen/start-ups/

Die de:hub Initiative vernetzt Mittelstand und Corporates mit Innovationspartnern aus Gründerszene und Wissenschaft. In bundesweit 25 Hubs steht der Austausch von Technologie- und Wirtschaftsexpertise im Mittelpunkt – für technologische Innovationen made in Germany. Die Initiative wird sowohl vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie als auch vom Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung gefördert.

SET-Hub der Deutschen Energie Agentur (dena)
https://www.dena.de/projekte/set-hub/

Das Projekt SET Hub der dena unterstützt seit 2020 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie Startups und innovative Akteure. Der SET Hub bietet Gründungsinteressierten, Startups und innovativen Akteuren umfassende und kostenlose Unterstützung.

Weitere Informationen und RKW-Angebote rund um diese Studie auch auf http://rkw.link/mms2026

Literatur und Quellen

Accenture & Startup-Verband (2025): Collaborate to Innovate – Making partnerships work in uncertain times, Berlin https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/sonstige_studien/Collaborate_to_Innovate_2025.pdf

Baharian, Armin; Wallisch, Matthias (2017): Mittelstand meets Startup. Potenziale der Zusammenarbeit. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startup-2017/

Bitkom e. V. (2026): Presseinformation – Jedes zweite Startup setzt selbstständige KI-Agenten ein, Berlin, 27. Juli 2026 https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jedes-zweite-Startup-setzt-selbststaendige-KI-Agenten-ein

Deschauer, Martin; Wallisch, Matthias; Chlosta, Simone (2021): Mittelstand meets Startup 2021 – Potenziale der Zusammenarbeit. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startup-2021/

Deutsche Energie-Agentur (dena, 2026): Energiebezogene Themen und Start-up Zusammenarbeit im Mittelstand, Berlin https://www.dena.de/infocenter/energiebezogene-themen-und-start-up-zusammenarbeit-im-mittelstand/

Feld, Brad (2012): Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City (Techstars). Wiley

Hirschfeld, Alexander; Gilde, Jannis; Walk, Vanusch (2026): Deutscher Startup Monitor 2026, Bundesverband Deutsche Startups e. V., Berlin https://startupverband.de/media/file/rs-deutscherstartupmonitor2026

IfM Bonn (2026): Unternehmensübertragungen/Nachfolgen. https://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen/nachfolgen

IfM Bonn: https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn

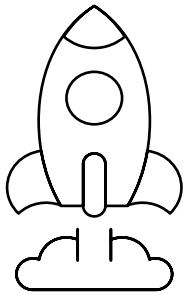
Röhl, Klaus-Heiner; Scheufen, Marc (2024): Innovation durch Kooperation – Wie Mittelstand und Start-ups in der Automobilbranche zusammenarbeiten. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW), Köln https://www.iwkoeln.de/studien/klaus-heiner-roehl-marc-scheufen-wie-mittelstand-und-start-ups-in-der-automobilbranche-zusammenarbeiten.html

Wallisch, Matthias; Deschauer, Martin; Ahluwalia, Rabena (2023): Mittelstand meets Startup 2023 – Potenziale der Zusammenarbeit. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startup-2023/

Wallisch, Matthias; Hemeda, Anne (2018): Mittelstand meets Startup 2018. Potenziale der Zusammenarbeit. RKW Kompetenzzentrum, Eschborn https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startups-2018/

Zimmermann, Volker (2026): KfW Research – Fokus Volkswirtschaft: Einsatz von Künstlicher Intelligenz vor allem in Unternehmen mit hohen Innovations- und Digitalisierungsaktivitäten, Nr. 533, 11. Februar 2026 https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2026/Fokus-Nr.-533-Februar-2026-KI-Mittelstand.pdf

Letzter Zugriff aller Links: September 2026



Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Weitere Informationen: www.rkw-kompetenzzentrum.de