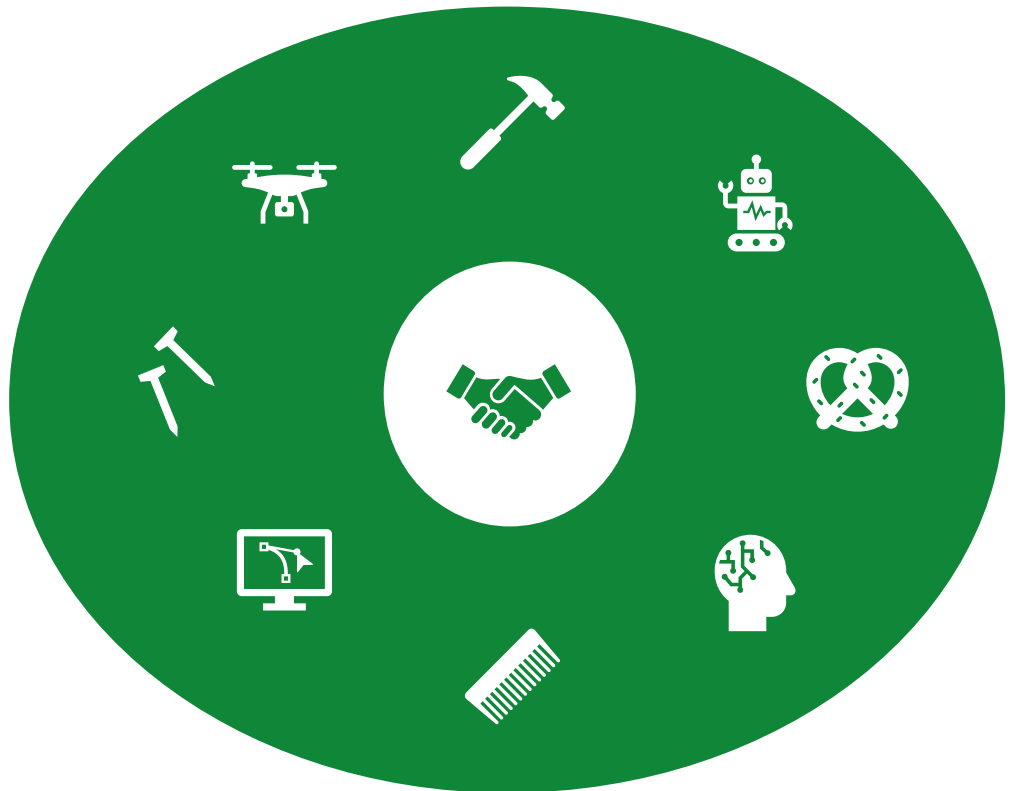


DHI

Carl-Philipp Beichert, Marcel Seger, Sarah Eder

# Startup trifft Handwerk

Barrieren und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit  
zwischen Startups und Handwerksbetrieben



Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anmerkung:

Im Folgenden wird versucht, eine geschlechtergerechte und geschlechterneutrale Sprache zu verwenden. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und in Anlehnung an die Handwerksordnung wird jedoch bei den Bezeichnungen der Gewerke auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher, männlicher und diverser Sprachformen verzichtet. Alles, was in Bezug auf Personen, Rollen und Funktionen in der maskulinen Form dargeboten wird, gilt selbstverständlich gleichermaßen für alle Geschlechtsidentitäten.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

**2023**

**Ludwig-Fröhler-Institut**

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

**Carl-Philipp Beichert, Marcel Seger, Sarah Eder**

**Startup trifft Handwerk**  
**Barrieren und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit**  
**zwischen Startups und Handwerksbetrieben**

### Executive Summary

Startups gelten als Pioniere neuer Technologien und Geschäftsmodelle und damit als Innovationstreiber für ganze Branchen. Viele etablierte Industrieunternehmen haben das Potential der Zusammenarbeit mit Startups erkannt. Es werden erhebliche Ressourcen in den Aufbau von Kooperationen mit Startups investiert. Aber auch im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und insbesondere im Handwerk entwickelt sich eine neue Dynamik. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels und der Notwendigkeit einer digitalen und nachhaltigen Transformation steht das Handwerk vor immensen Herausforderungen. Die Zusammenarbeit mit Startups kann dabei wertvolle Chancen für den Erhalt und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit bieten.

Die vorliegende Studie gibt einen ersten Überblick über Kooperationen zwischen Startups und Handwerksbetrieben in Deutschland. In einem explorativen Fallstudienansatz wurden mit Hilfe von teilstrukturierten Interviews wesentliche Ziele, Anbahnungspraktiken, Formen sowie Hemmnisse von Kooperationen identifiziert. Im Fokus der Studie stand die Identifikation zentraler Erfolgsfaktoren für die Anbahnung und Umsetzung von Kooperationen. Es konnten fünf Kategorien identifiziert werden, die nicht isoliert, sondern als interdependente Treiber von Kooperationen zu verstehen sind: Persönlicher Fit, Kommunikation, Struktur, Netzwerk und Expertise. Die Erfolgsfaktoren unterscheiden sich in ihrer Ausprägung über drei wesentliche Phasen der Kooperation, die Initiierungs-, die Konzeptions- und die Partnerschafts-Phase.

Aus den Ergebnissen der Studie wurden Implikationen für Startups, Handwerksbetriebe und weitere beteiligte Akteure in Bezug auf den Ablauf von Kooperationsaktivitäten abgeleitet. Grundsätzlich erfordert es eine stärkere Sensibilisierung sowohl der Startups als auch der Handwerksbetriebe für mögliche Kooperationen. Dies kann durch Handwerkskammern, Verbände und Innungen erfolgen, die auch beim Matching und der Anbahnung von Kooperationen aktiv unterstützen können. Ein Mediator, der über fundierte Kenntnisse des jeweiligen Handwerksbereichs verfügt, kann ein wichtiger Hebel sein, um kulturelle und kommunikative Hürden zu überwinden. Startups können durch feste Ansprechpartner:innen mit Handwerksexpertise eine Schlüsselrolle im Unternehmen schaffen, die zwischen Handwerksbetrieben und dem Startup vermittelt. Um das Potential der Kooperationen mit Startups im Handwerk voll auszuschöpfen, bedarf es auch der politischen Unterstützung. Weitere Konzepte, z. B. hochschulnahe Innovationslabore explizit für das Handwerk, die disruptive Ideen für und aus dem Handwerk aufgreifen und nutzbar machen, könnten Kooperationen entscheidend fördern und damit zur Entwicklung passgenauer Lösungen für das Handwerk beitragen. Darüber hinaus gilt es, disruptive Ideen und Pilotprojekte im Handwerk finanziell zu fördern, um die generierten Potentiale in die Praxis zu überführen.

**Inhalt**

1 Einleitung ..... 1

2 Studiendesign ..... 3

3 Ergebnisse ..... 5

    3.1 Ziele ..... 5

    3.2 Initiierung ..... 7

    3.3 Kooperationsformen ..... 8

    3.4 Barrieren ..... 10

    3.5 Erfolgsfaktoren ..... 12

        3.5.1 Persönlicher Fit ..... 12

        3.5.2 Kommunikation..... 13

        3.5.3 Expertise..... 13

        3.5.4 Netzwerk ..... 14

        3.5.5 Struktur..... 14

4 Aufbau einer erfolgreichen Kooperation..... 15

5 Fazit und Implikationen ..... 17

6 Formate aus der Praxis zur Initiierung von Kooperationen ..... 19

7 Anhang ..... 21

8 Literaturverzeichnis..... 21

**Abbildungen**

Abbildung 1: Zielsetzung der Studie..... 3

Abbildung 2: Übersicht der Interviewpartner:innen ..... 4

Abbildung 3: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit..... 12

Abbildung 4: Phasen einer Kooperation ..... 15

**Abkürzungen**

KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

# 1 Einleitung

---

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels und der Notwendigkeit einer digitalen und nachhaltigen Transformation steht das Handwerk vor immensen Herausforderungen. Zu deren Bewältigung werden Kompetenzen und Technologien benötigt, die außerhalb der traditionellen Wertschöpfung des Handwerks liegen und nur bedingt von Handwerksbetrieben selbst entwickelt werden können. Die Relevanz der Lösung dieser Herausforderung ist auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland von großer Bedeutung. Trotz seiner heterogenen Struktur und der überwiegend kleinen Betriebsgrößen trägt das Handwerk maßgeblich zur gesamtwirtschaftlichen Leistung bei und beschäftigt einen erheblichen Anteil der Arbeitnehmer in Deutschland (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2022a).

Um die Entwicklung neuer Technologien und deren Einbindung in neue Geschäftsmodelle nicht zu verpassen, haben größere Unternehmen das Potential der Zusammenarbeit mit Startups erkannt. Unter hohem Ressourceneinsatz werden Innovationseinheiten aufgebaut oder Dienstleister beauftragt, um Kooperationen mit Startups anzustreben (Weiblen und Chesbrough, 2015; Gimmy et al., 2017; Kurpjuweit und Wagner, 2020; Corvello et al., 2023). Auch der deutsche Mittelstand erkennt das Potential von Startups als Wegbereiter der digitalen Transformation und Innovationskatalysatoren für neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle (Röhl und Engels, 2021).

Im Gegensatz zu Großunternehmen verfügen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Regel nicht über die personellen und finanziellen Ressourcen, um strategische Themen konsequent voranzutreiben (Aldrich und Auster, 1986; Audretsch und Guenther, 2023). KMU umfassen Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden und einem maximalen Umsatz von 50 Mio. Euro (IfM, 2023a). Mit durchschnittlich weniger als zehn Beschäftigten, gelten die meisten Handwerksbetriebe als kleine Unternehmen (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2022a). Die geringe Unternehmensgröße, sowie die hohe Arbeitsbelastung der Betriebsinhabenden, die häufig stark in das operative Geschäft eingebunden sind, erschweren die Verfolgung strategischer Ziele (IRMD, 2020). Dennoch sind auch im Handwerksbereich Kooperationen mit Startups vorzufinden. Zusätzlich werden neue Formate der Handwerksorganisationen realisiert, die beispielsweise Veranstaltungen wie „Handwerk trifft Startup“ oder Hackathons umfassen (Handwerkskammer für München und Oberbayern, 2022; Munich Startup, 2022; Handwerkskammer Berlin, 2022; Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk, 2019; Servus Zukunft, 2023). Aktuelle Studienergebnisse bestätigen ein Interesse innovativer Handwerksbetriebe an Kooperationen mit Startups (Proeger und Meub, 2022).

Etablierte Unternehmen und Startups unterscheiden sich zunächst grundlegend voneinander. Wesentliche Aspekte der Strategie, Profitabilität, Finanzierung, Erfahrung und Organisationsstruktur sind gegensätzlich (Löher et al., 2017). Startups werden als experimentierfreudig charakterisiert und treffen vergleichsweise schnelle Entscheidungen, welche ihr Geschäftsmodell grundlegend beeinflussen können. Etablierte Unternehmen hingegen sind risikoaverser und orientieren sich an bestehenden Prozessen (Wrobel et al., 2017). Die digitale Transformation ist je nach Branche sehr unterschiedlich ausgeprägt und wird von vielen Faktoren beeinflusst. Dazu zählen neben organisatorischen und kulturellen Aspekten auch technische Hürden sowie der Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden (Kocak und Pawlowski, 2022). Während etablierte Unternehmen oft von einem gefestigten

Beziehungsnetzwerk aus Kunden und Lieferanten profitieren (Welter et al., 2015), müssen sich Startups diese wertvollen Kontakte erst erarbeiten. Handwerksbetriebe stehen im Prozess der Leistungserstellung in engem Austausch mit ihren Kunden, was sie wesentlich von Großunternehmen unterscheidet. Die persönliche Nähe zum Kunden wird als Qualitätsmerkmal kleiner Unternehmen wahrgenommen. Oft steht hier die Unternehmerpersönlichkeit selbst noch im Vordergrund, was auch bei jungen Unternehmen zu beobachten ist. Ebenso können junge Unternehmen in der frühen Entwicklungsphase ihrer Produkte und Lösungen in einen engen Austausch mit Kunden und Partnern treten, um erste Prototypen weiterzuentwickeln. Startups und Handwerksbetriebe unterscheiden sich grundlegend in ihren Kompetenzprofilen. Das Handwerk konzentriert sich auf die Herstellung und Bereitstellung von handwerklichen Produkten und Dienstleistungen. Lösungen von Startups sind dagegen häufig von Anfang an digital konzipiert (Röhl und Engels, 2021). Für eine erfolgreiche digitale und nachhaltige Transformation der Gesellschaft werden digitale und handwerkliche Lösungen eine wichtige Rolle spielen und zunehmend eng miteinander verzahnt sein.

Aus der Kombination handwerklicher Expertise und dem Know-how der neuen Marktteilnehmer ergeben sich zusätzliche Potentiale. Die Zusammenarbeit zwischen Startups und KMU bietet vielfältige Chancen (Engels und Röhl, 2019; Heider et al., 2020; Deschauer et al., 2021; Niever et al., 2021). Beide Seiten können grundsätzlich eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit anstreben. Für KMU stellt insbesondere die Entwicklung nachhaltiger und wettbewerbsfähiger Geschäftsmodelle einen Anreiz dar (Löher et al., 2017). Dabei können die beteiligten Akteure sowohl ähnliche als auch komplementäre Ziele verfolgen. Die Ziele können sich auf technologische (z. B. Erschließung neuer Technologien, Synergieeffekte durch die Nutzung von komplementärem Wissen), wirtschaftliche (z. B. Kostensenkungen) oder organisatorische (z. B. Zugang zu neue Märkten, Netzwerkerweiterungen) Aspekte beziehen (Deloitte, 2017; Löher et al., 2018; Löher, 2022). Häufige Motive für eine engere Zusammenarbeit sind beispielsweise der Erwerb von fehlendem Know-how, Ressourcen oder Finanzmitteln, die Minimierung von Kosten, die Diversifizierung von Geschäftsrisiken auf mehrere Beteiligte und die Generierung neuer Geschäftskontakte (Prashantham und Kumar, 2019; Rigtering und Behrens, 2021; Steiber und Alänge, 2021). Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit mit Startups häufig durch den Zugang zu innovativen Produkten, Services oder deren gemeinsame Entwicklung motiviert (Löher et al., 2017). Relevante Kooperationsziele für Startups können die Erschließung neuer Vertriebskanäle, die Ergänzung fehlenden Know-hows durch Fach- und Branchenwissen, Zugang zu neuen Kundengruppen und Märkten, die Stärkung der Reputation, die Nutzung neuer Technologien und technischer Infrastrukturen, die Entwicklung und Erprobung unter realen Bedingungen, sowie die Generierung von Umsätzen sein (Aggarwal und Wu, 2019; Kollmann et al., 2019; Heider et al., 2020).

Die Form der Zusammenarbeit kann je nach Akteur und Intention stark variieren, was sich in unterschiedlichen Ausprägungen von Beziehungsintensität, Komplexität, Kosten und Risiken widerspiegelt (Wrobel et al., 2017). Schwache Ausprägungen dieser Charakteristika weisen temporäre Aktivitäten auf, zu denen Konferenzen, Meetups, Hackathons, Innovationspreise oder Startup-Pitches zählen. Die konkrete Anbahnung von Kooperationen kann beispielsweise durch die Unterstützung Dritter beim Matching oder durch Mentoring-Programme erleichtert werden. Acceleratoren, Inkubatoren und sogenannte Company Builder stellen professionalisierten Formen dar, die die Entwicklung von Startups aktiv unterstützen und Partnerschaften mit etablierten Unternehmen fördern können (Steiber et al., 2020; Weiblen &

Chesbrough, 2015). Eine konkrete Partnerschaft zwischen einem etablierten Unternehmen und einem Startup ist gegeben, wenn beide Parteien in einem engen Verhältnis Ressourcen, Know-how oder Leistungen austauschen (Wrobel et al., 2017). Dies kann im Rahmen von Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Co-Innovationen, Lizenzierungskooperationen, Co-Creation, gemeinsamen Marketingaktivitäten, strategischen Partnerschaften, Allianzen und Joint Ventures der Fall sein. Eine Steigerung dieser Formen ist die Investition in ein Unternehmen oder dessen Übernahme (Wrobel et al., 2017).

Aktuelle Studien und Berichte aus der Praxis betonen das Potential von Kooperationen mit Startups zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Die jeweiligen Unterschiede zwischen den Kooperationspartnern wurden als entscheidende Aspekte einer Kooperation identifiziert (Leitner et al., 2019; Löher et al., 2017; Röhl und Engels, 2021; Giglio et al., 2023).

Die vorliegende Studie untersucht, welche Faktoren erfolgreiche Kooperationen zwischen Startups und Handwerksbetrieben beeinflussen. Dabei wird der gesamte Kooperationsprozess betrachtet, indem auch Anbahnungspraktiken, Kooperationsziele und -formen sowie Kooperationsbarrieren identifiziert werden.

## 2 Studiendesign

### Forschungsdesign und Stichprobe

Zur Identifizierung wesentlicher Einflussfaktoren auf Kooperationen zwischen Startups und Handwerksbetrieben wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt. Halbstrukturierte Interviews erlauben hierbei tiefe Einblicke in ausgewählte Fallbeispiele (Yin, 2018). Die Methode der multiplen Fallstudie wurde angewandt, um unterschiedliche Aspekte genauer betrachten und vergleichen zu können (Herriott und Firestone, 1983; Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). Der explorative Ansatz ermöglicht zudem die Aufnahme komplexer, kooperationsinterner Faktoren. Die Stichprobe umfasst zehn Handwerksbetriebe und 21 Startups, die konkrete Aktivitäten der Zusammenarbeit mit Startups bzw. Handwerksbetrieben durchgeführt haben. Als Startups wurden Unternehmen definiert, die maximal zehn Jahre alt sind und eine innovative Geschäftsidee verfolgen (Mann, 2015; Heider et al. 2020). Die Handwerksbetriebe gehören nach dem Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung) dem zulassungspflichtigen Handwerk an (Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2023b). Ergänzend wurden drei Experteninterviews geführt, die sowohl zur Identifizierung der Fallbeispiele als auch zur Validierung der Interviewergebnisse dienen. Eine vollständige Auflistung der Interviewpartner kann dem Anhang entnommen werden.



Abbildung 1: Zielsetzung der Studie



## Datenerhebung

Durch die Nutzung unterschiedlicher Quellen zur Datenerhebung konnten umfassende Informationen der Fallbeispiele gesammelt werden. Halbstrukturierte Interviews mit den Gründer:innen, Betriebseigentümer:innen und leitenden Angestellten dienten dazu, einen tiefen Einblick in den Aufbau und die Durchführung von Kooperationen zu erhalten. Ein Interview wurde vor Ort im Handwerksbetrieb geführt. Die übrigen Interviews wurden per Video-Telefonat geführt. Die Durchführung erfolgte mit Hilfe eines Leitfadens, welcher anhand vorherrschender Literatur erarbeitet wurde und sich beim Aufbau an der oben dargestellten Zielsetzung der Studie (*Abbildung 1*) orientiert. Weitere Daten (z. B. Websites, Social-Media-Auftritte, Pressemeldungen, Reports) wurden für eine Triangulation herangezogen, um die Validität der Interviews sicherzustellen und Aussagen zu ergänzen.

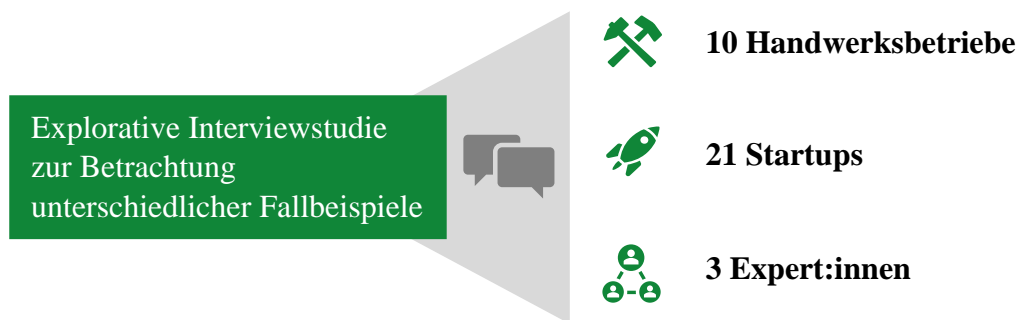


Abbildung 2: Übersicht der Interviewpartner:innen

## Datenanalyse

Zur Analyse der Interviews wurde eine offene Codierungs-Technik angewendet (Miles, Huberman und Saldana, 2014), welche die Identifizierung bestimmter Passagen erlaubt, die im Einklang mit der Zielsetzung der Studie stehen. So konnten kritische Aspekte in Bezug auf die Zusammenarbeit identifiziert werden. Zur Gewährleistung einer hohen Reliabilität wurde jedes Interview von jeweils zwei Projektmitarbeitern unabhängig voneinander analysiert und anschließend verglichen und diskutiert. Die Triangulation mit weiteren öffentlich verfügbaren Daten und bestehender Literatur ermöglichte eine anschließende Validierung und Einordnung der Ergebnisse in den bestehenden wissenschaftlichen Kontext.

## 3 Ergebnisse

---

Im Rahmen der Studie konnten wesentliche Anbahnungspraktiken, Zielsetzungen, Kooperationsformen, Barrieren und Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit zwischen Startups und Handwerksbetrieben identifiziert werden. Im Folgenden werden die Ergebnisse der untersuchten Fallbeispiele zusammengefasst.

### 3.1 Ziele

Die Motive und Ziele der Startups und Handwerksbetriebe können aufgrund unterschiedlicher Unternehmensgrößen und Geschäftsmodelle voneinander abweichen. Um dies zu berücksichtigen, werden im Folgenden die Ziele der Kooperationsaktivitäten von Startups und Handwerksbetrieben getrennt betrachtet.

#### Kooperationsziele der Startups

Erwerb und Transfer von Know-how

Um Ideen zu validieren und erste Produktversionen zu testen, wird versucht, das tiefe Branchenwissen von Handwerkern durch das regelmäßige Einholen von Feedback zu nutzen. Das handwerkliche Know-how wird zur Produktentwicklung und -optimierung erschlossen.

Gemeinsame Nutzung materieller Ressourcen

Insbesondere Startups mit Hardware-Produkten streben Synergieeffekte in der Produktentwicklung und Herstellung ihrer Produkte an. Diese können beispielsweise durch die Nutzung gemeinsamer Maschinen oder durch die Herstellung von Prototypen durch Handwerksbetriebe erreicht werden.

Nutzung von Netzwerkeffekten

Das deutsche Handwerk wird durch etablierte Strukturen mit Innungen, Kammern, Kreishandwerkerschaften und Verbänden geprägt. Zudem gibt es starke regionale Verflechtungen zwischen den einzelnen Betrieben eines Gewerks. Für Startups spielt der Zugang zu diesen Netzwerken eine entscheidende Rolle, der den Kontakt zu weiteren Handwerksbetrieben und den Ausbau von Vertriebskanälen ermöglichen kann.

Unternehmensentwicklung

Die Motivation der Zusammenarbeit beinhaltet auch ökonomische Komponenten, welche durch die Akquise neuer Kunden und Geschäftspartner verfolgt werden.

Impact – positive Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft

Die Lösungen der Startups adressieren primär die Herausforderungen der Handwerksbetriebe, die aus dem Fachkräftemangel sowie der Notwendigkeit einer digitalen und nachhaltigen Transformation resultieren. Die Beteiligung an der Lösung eines übergreifenden Problems ist ein wesentlicher Teil ihrer Motivation, unabhängig von der gewählten Form der Zusammenarbeit.

*"Und dann muss man gucken, ob man eine gemeinsame Zielrichtung findet: Will man das eigene Produkt verbessern, will man ein neues Produkt machen. Also das muss man wirklich, glaube ich, sehr produktzentriert denken, woran arbeiten wir hier?" (Handwerk)*

### Kooperationsziele der Handwerksbetriebe

Austausch  
immaterieller  
Ressourcen

Handwerksbetriebe sind an einer Zusammenarbeit mit Startups interessiert, weil diese über Know-how und innovative Ansätze zur Lösung komplexer Fragestellungen verfügen. Die offene Bereitschaft, die eigene Handwerks-Expertise mit Startups zu teilen, verdeutlicht den stark reziproken Charakter der Zusammenarbeit.

Erstellung  
passgenauer  
Lösungen

Innovative Handwerksbetriebe versuchen die tägliche Arbeit ihrer Mitarbeiter zu erleichtern, indem sie ihre betrieblichen Prozesse durch die Implementierung digitaler Lösungen transparenter, einfacher und zeitsparender gestalten. Hierbei bedarf es passgenauer Lösungen für den Betrieb oder das Gewerk.

Strategische  
Weiterentwicklung

Die Betriebseigentümer:innen versuchen, ihre Geschäftsbereiche zu diversifizieren und verfolgen teilweise Ziele, welche die soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit berücksichtigen. Die Betriebe streben nach einem innovativen Unternehmensimage, um potenzielle Mitarbeitende zu gewinnen und die Kundenbindung zu steigern. Durch die Ansprache neuer Zielgruppen wird ebenfalls versucht, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Persönliche  
Weiterentwicklung

Die Unternehmer:innen verspüren einen Drang nach persönlicher Entwicklung und Selbstverwirklichung. Dies spiegelt sich im aktiven Austausch von Wissen und Best Practices bis hin zu persönlichen Mentor-Treffen mit Startup-Gründer:innen wider.

*„(...) und das ist mein Ding - ich kann meinem Unternehmergeist nachgehen und sagen: 'Hey, komm schon, der nächste Kick! Wo können wir jetzt etwas machen das mich triggert und das ankommt?'" (Handwerk)*

## 3.2 Initiierung

Für die Initiierung einer Kooperation zwischen zwei Unternehmen ist die Kontaktaufnahme entscheidend. Diese kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Der Kontaktaufbau bildet die Grundlage für den ersten Austausch über mögliche Kooperationsziele. In den beobachteten Kooperationen wurde der Kontakt **meist durch das Startup initiiert**. Es wurden drei unterschiedliche Möglichkeiten des Kontaktaufbaus identifiziert, die im Folgenden kurz erläutert werden. Eine Kombination der verschiedenen Formen der Initiierung ist möglich.



### Unterstützung Dritter

Accelerator-Programme, in welchen die Startups teilnehmen, der regelmäßige Austausch mit Berater:innen der Handwerkskammern und Vertreter:innen von Verbänden können initiale Kontakte zu potenziellen Kooperationspartnern ermöglichen. Diese Kanäle halfen insbesondere bei der Findung eines Mitgründers, Entwicklungspartners sowie Pilotkunden. Darüber hinaus stellen die Teilnahme an Fachmessen, Hackathons, Community-Treffen, Workshops oder Matchmaking-Veranstaltungen relevante Initiierungs-Kanäle dar.

### Beispiel aus der Praxis

Das Startup *MORE Cargobike* nahm an der Veranstaltung „Handwerk trifft Startup“ der *Handwerkskammer Berlin* teil. Dort wurde der erste Kontakt zu einem Tischler hergestellt, der maßgeblich an der Produktentwicklung beteiligt war. Die weitere Entwicklung fand im Hardtech Innovation Hub *Motionlab* in Berlin statt.

Eine informellere Unterstützung für den Kontaktaufbau bieten bestehende Kontakte zu Familie, Freunden und engen, langwierigen Geschäftspartnern. Diese können zu einer persönlichen Weiterempfehlung oder zur direkten Vernetzung mit Dritten führen. Darüber hinaus können bestehende informelle Kontakte auch Möglichkeiten zur Zusammenarbeit bieten, z. B. als Pilotkunden.



### Proaktive und gezielte Kontaktaufnahme

In den beobachteten Fällen haben insbesondere Startups versucht, Handwerksbetriebe proaktiv zu kontaktieren, um bspw. Ressourcen zu bündeln oder konkrete Entwicklungen gemeinsam voranzutreiben. Die aktive Kontaktaufnahme durch Startups kann auch primär transaktional motiviert sein, um neue Kunden zu akquirieren. Handwerksbetriebe hingegen können bei der Suche nach einer Lösung für ein explizites Problem auf Startups stoßen, die bereits potentielle Lösungen entwickeln oder anbieten.



### Zufällige Kontaktaufnahme durch eine gesteigerte öffentliche Sichtbarkeit

Die Präsenz in den sozialen Medien, sowohl als Startup, als auch als Handwerksbetrieb, erhöht die öffentliche Sichtbarkeit nicht nur gegenüber Kunden, sondern auch gegenüber potenziellen Partnern. Die Absicht, Kooperationspartner zu finden, ist oft zunächst nicht vorhanden. Neue Kontakte sind ein Nebeneffekt der erhöhten öffentlichen Sichtbarkeit, welche auch durch Medienberichte und Auszeichnungen gefördert wird.

### 3.3 Kooperationsformen

Startups und Handwerksbetriebe können auf unterschiedliche Art und Weise interagieren und Partnerschaften schließen. Die Arten der Zusammenarbeit unterscheiden sich hinsichtlich der Beziehungsintensität, der Komplexität, der Kosten und des Risikos. Die unterschiedlichen Ausprägungen können die Erreichung der Kooperationsziele und letztlich den Erfolg der Zusammenarbeit maßgeblich beeinflussen. Eine Kooperation kann in ihrer Entwicklung mehrere Formen durchlaufen. Beispielsweise kann ein informeller Austausch in einer Entwicklungspartnerschaft münden und schließlich zu einer Unternehmensbeteiligung des Partnerunternehmens oder zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens führen. Im Folgenden werden sieben mögliche Formen der Kooperation beschrieben, die im Rahmen der Studie identifiziert werden konnten.

#### Informeller Austausch

Im Rahmen von Förderprogrammen (bspw. von Inkubatoren oder Acceleratoren), Fach-Messen oder spezifischen Events („Startup trifft Handwerk“) kann der informelle Austausch zwischen potenziellen Kooperationspartnern initiiert werden. Auch wenn dies noch nicht die Entstehung einer konkreten Kooperation bedeuten muss, können bereits Know-how ausgetauscht und weitere Kontakte vermittelt werden.

#### Kunden-Lieferanten-Beziehung & Co-Creation

Viele Startups stehen in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung zu den Handwerksbetrieben. Hierbei werden Dienstleistungen oder Produkte des jeweils anderen beansprucht. In den beobachteten Fällen waren dies überwiegend Softwareprodukte, welche spezifisch an die Bedürfnisse der Handwerksbetriebe angepasst wurden. Darüber hinaus können auch betriebsspezifische Dienstleistungen beansprucht werden, z. B. die Beratungsleistung für eine nachhaltige Betriebsstrategie. Die Einbindung von Feedback der Handwerksbetriebe in die Entwicklung kann zu ausgeprägten Aktivitäten der Co-Creation führen. Bei der Entwicklung neuer technologischer Anwendungen steht der Transfer von explizitem Know-how aus dem Handwerk im Fokus. Dieses wird für die optimale Entwicklung passgenauer und gewerkespezifischer Lösungen für Handwerksbetriebe angewendet.

#### Beispiel aus der Praxis

Das Startup *Campermaker* entwickelt ein Campingmodul-System für den Ausbau von VW-Bussen zu vollwertigen Campern. Hierbei arbeitet das Startup in der Entwicklung und Produktion mit lokalen Designern und Tischlern zusammen.

Vertikale Kooperationen beschreiben die Zusammenarbeit zweier Unternehmen, welche auf unterschiedlichen Ebenen der Wertschöpfungskette tätig sind. Plattformbasierte Geschäftsmodelle nehmen im Handwerk eine immer größere Bedeutung ein. Es werden bestimmte Leistungsprozesse in der Wertschöpfung an den Handwerker übertragen, während andere Prozesse der Leistungserstellung und deren Administration von der Plattform übernommen werden. Diese Verknüpfung erfordert eine enge Kommunikation und Abstimmung der jeweiligen Prozesse. Darüber hinaus gewinnen Startups, die das Konzept der Circular Economy (Zirkulärwirtschaft, Kreislaufwirtschaft) als wesentlichen Bestandteil ihres

Geschäftsmodells betrachten, an Bedeutung (UnternehmerTUM, 2023). Diese zielen oft darauf ab, Abfälle oder Nebenprodukte aus dem Handwerk weiterzuverarbeiten oder Produkte mit Hilfe von Handwerksbetrieben aufzubereiten und in den Markt zurückzuführen. Viele Handwerksbetriebe setzen bereits Maßnahmen der Circular Economy bzw. Kreislaufwirtschaft um (Hoffmann, 2023).

### Beispiel aus der Praxis

Das Startup *rest:art* verwendet ein Abfallprodukt der Bierproduktion, Biertreber, zur Herstellung nachhaltiger Fleischalternativen. Das Unternehmen stellt somit einen wichtigen Partner für Brauereien dar, um Material-Kreisläufe zu schließen.

## Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Unternehmen

Vor dem Hintergrund sozialer und ökologischer Herausforderungen für die Gesellschaft verpflichten sich vermehrt Startups der Lösung dieser Problemstellungen, ohne dass die Erzielung von Gewinn ein primäres Ziel des Geschäftsmodells darstellt. So bietet beispielsweise die Integration von Geflüchteten in den Arbeitsmarkt eine große Chance für die Gesellschaft und die Betriebe.

### Beispiel aus der Praxis

Das Startup *Social Bee* fungiert als Bindeglied zwischen Arbeitgebern und Flüchtlingen. Über das Modell einer sozialen Zeitarbeitsfirma vermittelt das Non-Profit-Unternehmen die Mitarbeiter:innen in eine Ausbildung oder qualifizierte Festanstellung.

## Strategische Partnerschaft

Eine strategische Partnerschaft findet häufig vor oder nach der Leistungserbringung statt. Synergieeffekte können genutzt werden, indem die Unternehmen ihre Marketing- und Vertriebsaktivitäten bündeln. Diese können beispielsweise gemeinsame Messeauftritte oder Online – und Offline-Marketingmaßnahmen beinhalten.

## Gemeinschaftsunternehmen / Joint Venture

Um langfristig die Potentiale unter einer gemeinsamen Marke am Markt zu platzieren, kann ein Joint Venture, ein Gemeinschaftsunternehmen, die notwendige Struktur erbringen, um die Kompetenzen und Ressourcen der beiden Kooperationspartner zu bündeln.

## Unternehmensbeteiligung

Um von der Wissensweitergabe nachhaltig zu profitieren und die Verbindlichkeit gegenüber dem Partner zu verdeutlichen, kann eine Investition in das Startup oder in den Handwerksbetrieb getätigt werden. Das Ausmaß der Investition kann von einer Minderheitsbeteiligung bis hin zu einer Übernahme des Unternehmens reichen.

### 3.4 Barrieren

Handwerksbetriebe und Startups stehen vor der Herausforderung, bei der Zusammenarbeit verschiedene Barrieren zu überwinden, die oft strukturell oder kulturell bedingt sind. Im Folgenden werden fünf wesentliche Bereiche der Barrieren erläutert.

#### Kulturelle Unterschiede

Startups stoßen bei Handwerksbetrieben oft auf eine hohe Hemmschwelle, welche bspw. die Einführung digitaler Lösungen verzögert oder gar verhindert. Handwerksbetriebe sind sich häufig ihres eigenen traditionellen Hintergrunds bewusst, der in der Regel zu fest verankerten Verhaltens- und Denkmustern führt.

*„Das Erste, was viele in der Regel sagen, wir haben das immer so gemacht. Warum sollte ich es jetzt anders machen?“  
(Startup)*

Hinzu kommt eine Verslossenheit gegenüber neuen Ideen, sowie eine höhere Risikoaversion. Dem entgegen stehen junge Unternehmen, die von Handwerksbetrieben als eher unstrukturiert wahrgenommen werden.

Junge Gründer werden mit Vorurteilen oder größerer Skepsis gegenüber ihren Produkten und dem Unternehmen selbst konfrontiert. Diese können aus früheren negativen Erfahrungen der Handwerksbetriebe mit jungen Unternehmen resultieren, welche bspw. nicht finanziell stabil aufgestellt waren. Allerdings räumen die Vertreter der Startups auch Vorurteile gegenüber dem Handwerk ein, die zu falschen Annahmen bei der Produktentwicklung und Kontaktaufnahme geführt haben.

*„Ich dachte: 'Na ja, Bäcker, die machen doch nur Teig und backen ihn.' Aber das sind unglaublich komplexe Unternehmen.“ (Startup)*

*„Auf der anderen Seite (...), gerade am Anfang, war es diese Universitätsschiene (...): 'Na ja, da kommt einer von der Uni, der meint, er wüsste, wie alles besser geht.'“ (Handwerk)*

#### Finanzielle & Personelle Ressourcen

Zur Umsetzung konkreter Projekte im Handwerk fehlt es oft an personellen und finanziellen Ressourcen. Startups aus dem Handwerksbereich beklagen ein geringeres Vertrauen in ihre Ideen und somit eine geringere Unterstützung durch Investoren und Wagniskapitalgebern. Auf der anderen Seite beklagen Handwerksbetriebe den Mangel an geeigneten Förderungen, sowie den hohen bürokratischen Aufwand, der mit der Beantragung einer Förderung verbunden ist.

Vielen Handwerkern fehlt neben ihrem Tagesgeschäft die Zeit, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen. Der Unternehmer ist oftmals stark operativ eingebunden, sodass er nur bedingt erreichbar für neue Partner ist oder nicht über notwendiges Personal verfügt, um eine Zusammenarbeit auszugestalten. Betriebe haben zudem Schwierigkeiten, den Mehrwert einer neuartigen technologischen Lösung für sich direkt bewerten zu können.

### Strukturelle Besonderheiten

Der Zugang zum Handwerk und den einzelnen Betrieben wird von Startups als sehr schwer empfunden. Dies zeigt sich sowohl an der Erreichbarkeit, als auch an der generellen Haltung der Betriebe gegenüber Akteuren außerhalb des Handwerks. Fest etablierte Strukturen und Netzwerke erschweren den Zugang für Startups. Darüber hinaus weisen viele Handwerksbetriebe noch immer einen geringen Digitalisierungsgrad auf, was sie als potentielle Kooperationspartner weniger attraktiv und oft schwer erreichbar macht.

*„Der Zugang zu diesem Sektor, dem Handwerk, ist meiner Meinung nach sehr viel schwieriger als in anderen Bereichen.“  
(Startup)*

*"Die Unternehmen haben im Moment ganz andere Probleme. Sie haben Vieles zu bewältigen.“ (Handwerk)*

### (Miss)-Kommunikation & Verständnis-Probleme

Zu Beginn einer Zusammenarbeit ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass beide Parteien mit Verständnisproblemen konfrontiert sind. Dies kann zum Teil darauf zurückgeführt werden, dass Handwerksbetriebe mit hochentwickelten Technologien weniger vertraut sind. Daraus kann zum Beispiel ein unklares Verständnis der Fachterminologie auf beiden Seiten resultieren. Schwierigkeiten können sich auch aus einem unterschiedlichen Problembewusstsein und -verständnis ergeben.

Insbesondere in Startups finden Fachwörter oder englischsprachige Begriffe regelmäßige Anwendung. In manchen Bereichen, z. B. in der Softwareentwicklung, wird fast ausschließlich Englisch gesprochen. Hierdurch können Missverständnisse entstehen und infolgedessen negative Wahrnehmungen erzeugt werden.

*"Ich denke, es ist sehr wichtig, dass Sie nicht auf die Unternehmen zugehen wie: 'Ich bin jetzt der KI-Experte und ich erkläre Ihnen, wie die Welt funktioniert'. Es ist viel wichtiger, die Sprache der Handwerksbetriebe zu sprechen. Und das war am Anfang schwierig." (Startup)*

### Wissens- und Kompetenzlücken

Sowohl Defizite der Handwerksbetriebe im Umgang mit Software, als auch ein allgemein niedriges Digitalverständnis erschweren die Zusammenarbeit mit Startups. Darüber hinaus bestätigen Handwerksbetriebe, dass oftmals nicht der Blick über den eigenen Tellerrand gewagt wird. Zusätzlich fehlt es an Kompetenzen, die eigenen Mitarbeiter einzubinden und ein aktives Change-Management im Betrieb voranzutreiben.

Seitens des Startups kann fehlendes Wissen über handwerkliche Prozesse und Praktiken dazu beitragen, dass das Unternehmen nicht als Partner auf Augenhöhe wahrgenommen wird. Fehlkommunikation und falsche Rückschlüsse in der Entwicklung können die Folge sein.



### 3.5 Erfolgsfaktoren

In den Interviews mit Vertretern von Handwerksbetrieben und Startups konnten fünf gemeinsame Kategorien identifiziert werden, welche die Erfolgsfaktoren einer Kooperation zusammenfassen. Diese Faktoren sind nicht isoliert zu betrachten, sondern werden als interdependente Treiber der Zusammenarbeit eingeordnet, die sich gegenseitig verstärken können.

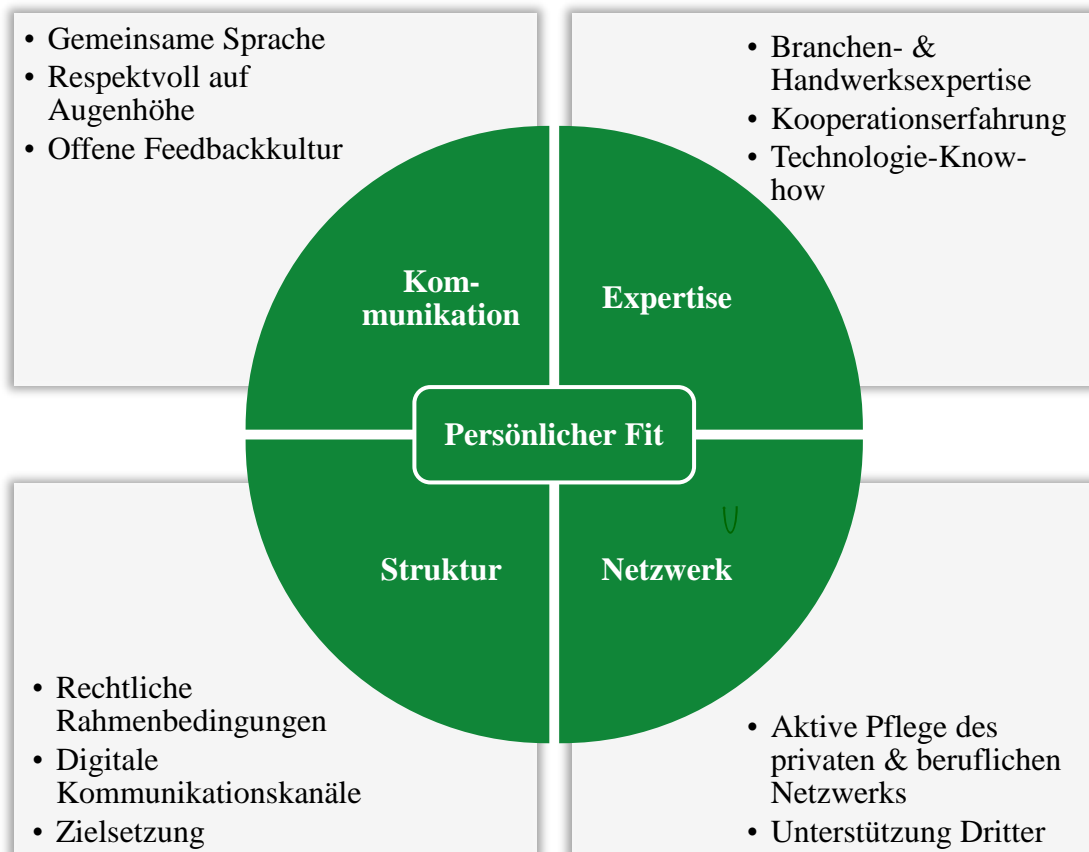


Abbildung 3: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit

#### 3.5.1 Persönlicher Fit

Der Aufbau einer gemeinsamen **Vertrauensbasis** ist die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Diese wird initial durch die persönliche Sympathie der jeweiligen Ansprechpartner bestimmt. Frühere Erfahrungen, persönliche Kontakte oder eine Pilotphase können dazu beitragen, dieses Vertrauensverhältnis zu stärken. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen beide Parteien eine ähnliche **Kultur und Wertebasis** aufweisen, die Hilfsbereitschaft und Offenheit gegenüber neuen Ansätzen oder Vorgehensweisen beinhaltet. Hierfür müssen initiale Vorbehalte gegenüber dem potenziellen Partner abgebaut werden. Die Bereitschaft zur Einbindung externer Ideen ist sowohl im Startup als auch im Handwerksbetrieb unabdingbar.

### 3.5.2 Kommunikation

Eine offene **Fehlerkultur** und ein **respektvoller Umgang** auf Augenhöhe, ohne Vorurteile aufgrund von gegenseitigen Stereotypen, führen zu einer gegenseitigen Akzeptanz trotz unterschiedlicher beruflicher Hintergründe. Startups sollten ein Bewusstsein für die Vielfalt, Expertise und Innovationskraft des Handwerks entwickeln.

*„Startups sollten das Handwerk auf keinen Fall unterschätzen, vor allem in Bezug auf die Innovationskraft [...] kann man nur profitieren, denn ein Handwerksbetrieb hat so viel Fachwissen [...]“ (Startup)*

Die ehrliche und **transparente Kommunikation** wird als wesentlicher Erfolgstreiber angesehen, um potenzielle Konflikte zu vermeiden. Hierzu zählen ebenso eine aktive und kontinuierliche **Feedback-Kultur**, um die (Un-)Zufriedenheit zu äußern und ein gemeinsames Verständnis der Kooperation zu schaffen und zu pflegen. Persönliche Treffen helfen hierbei, den direkten und offenen Austausch aufrecht zu erhalten. Es ist wichtig, die gleiche Sprache zu sprechen und die Stakeholder in den Prozess einzubinden. Die deutsche Sprache ist in der Kommunikation zu bevorzugen und die Verwendung englischer Fachbegriffe ist zu vermeiden. Andererseits ist es für die Mitarbeitenden des Startups wertvoll, die Fachtermini des Handwerks sicher zu beherrschen.

*„Ich bin sozusagen die Schnittstelle, und ich sage das immer zu Startups und auch intern. Ich bin mehr oder weniger der Übersetzer für die beiden Welten, denn sie reden oft aneinander vorbei.“ (Handwerk)*

### 3.5.3 Expertise

*„Ja, das weiß er, weil er selbst ein Handwerker ist. [...] Er weiß genau, worum es geht.“ (Handwerk)*

Mangelndes **Fachwissen** der Kooperationspartner kann zu gegenseitigen Missverständnissen führen, die das Scheitern einer Partnerschaft zur Folge haben können. Daher ist es entscheidend, dass sowohl Startups als auch Handwerksbetriebe über die notwendige Expertise in ihren jeweiligen Bereichen verfügen. Darüber hinaus sind Grundkenntnisse im Bereich des Kooperationspartners förderlich. Die Ansprechpartner im Startup sollten mit Spezifikationen und **Prozessen im Handwerk vertraut** sein. So können Probleme und Bedarfe der Handwerksbetriebe nachvollzogen und mit entsprechenden Lösungen darauf reagiert werden. Über diese Expertise verfügen die Gründer der Startups durch frühere berufliche Erfahrungen oder sie wurde in Form von neuem Personal aktiv akquiriert. Darüber hinaus ermöglichen beispielsweise **Praktika in Handwerksbetrieben** den Mitarbeitenden der Startups, Prozesse, Geschäftspraktiken und die Kultur der Handwerksbetriebe kennenzulernen.

*„Ich würde jedem, der mit Handwerkern als Startup zusammenarbeitet empfehlen: Macht ein Praktikum, verbringt dort eine Woche, arbeitet dort, fragt einen eurer Kunden, ob man dort ein Praktikum machen kann, begleitet sie eine Woche lang und lernt, wie sie arbeiten und ticken.“ (Startup)*

Die Kooperation kann davon profitieren, wenn im Handwerksbetrieb bereits **digitale Expertise** vorhanden ist und ein Grundverständnis für neue Technologien besteht. Der Schwerpunkt der Zusammenarbeit liegt jedoch meist auf der handwerklichen Expertise, die an das Startup weitergegeben wird.

### 3.5.4 Netzwerk

Die **regionale Vernetzung** und der informelle Austausch spielen im Handwerk eine besondere Rolle. Persönliche Weiterempfehlungen sind sowohl für die Vermittlung von Kunden, als auch Geschäftspartnern relevant. Daher wird ebenfalls die geographische Nähe der jeweiligen Kooperationspartner zueinander als ein entscheidender Faktor für den Aufbau von Kooperationen betrachtet. Durch den **Support von Dritten** aus Institutionen oder dem eigenen Netzwerk kann der Aufbau einer Kooperation erleichtert werden. Beispielsweise können andere Betriebe, Verbände oder die Handwerkskammern bei der Suche und dem Aufbau von Kontakten unterstützen. Weitere Möglichkeiten bietet die **Nutzung vorhandener Infrastruktur** und Maschinen im Netzwerk, welche die schnelle Umsetzung von Pilotprojekten oder konkreten Kooperationen befördern kann. Makerspaces und Fablabs können zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung stellen.

*„Was es braucht, sind Räume, (...), wo man mit Maschinen arbeiten kann, die man vielleicht nicht kaufen kann oder will, wo man Technologien kennenlernen kann, zu denen man normalerweise keinen Zugang hat.“ (Expert:in)*

### 3.5.5 Struktur

Die Struktur einer Kooperation beschreibt sowohl die formellen als auch die informellen Rahmenbedingungen, über die sich alle an der Kooperation beteiligten Parteien einig sein sollten. Sie bestimmt somit den rechtlichen Rahmen, aber auch die Arbeitsweise einer Kooperation. Das Eingehen einer Partnerschaft setzt voraus, dass beide Parteien übereinstimmende Absichten über die **rechtlichen Rahmenbedingungen** der Zusammenarbeit verständigen. In der Anfangsphase kann eine Absichtserklärung, ein sogenannter Letter of Intent (LoI) hilfreich sein. Bei weiteren gemeinsamen Entwicklungsaktivitäten sollten frühzeitig mögliche Beteiligungen am Unternehmen oder am Umsatz geklärt werden, um spätere Streitigkeiten durch einen rechtssicheren Rahmen zu vermeiden. Sowohl für Startups als auch für Handwerksbetriebe kann der Schutz geistigen Eigentums durch Patente sinnvoll sein. In frühen Phasen der Entwicklung und bei ersten Gesprächen mit potenziellen Partnern bieten Verschwiegenheitserklärungen, sogenannte Non-Disclosure Agreements (NDAs), praktikable Absicherungen. Diese ermöglichen einen offenen und sicheren Austausch sensibler Informationen.

Für die Zusammenarbeit sollte ein grundlegendes Verständnis über die Arbeitsweise des Kooperationspartners vorhanden sein. Hierbei können die Akteure voneinander lernen und Arbeitsprozesse optimieren. Um (meist qualitative) Erfolge einer Kooperation aufzeigen zu können, folgt die Zusammenarbeit einer Struktur, die dennoch situative Flexibilität erlaubt, um aufkommende Probleme lösungsorientiert zu bearbeiten. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei die strukturierte Erfassung und Verarbeitung von **Feedback** der Handwerksbetriebe durch die Startups. Handwerksbetriebe legen viel Wert auf persönliche und kompetente Ansprechpartner:innen, die selbst über Handwerksexpertise verfügen und befugt sind, Entscheidungen direkt zu treffen. Sowohl im Startup als auch im Handwerksbetrieb fungieren sie als Vermittler zwischen dem Kooperationspartner und den eigenen Mitarbeitenden.

*„[...] diese agile Arbeitsweise, der Ansatz über verschiedene Produktebenen hinweg, das ist ein Prozess, bei dem das Handwerk viel von Startups lernen kann und beide davon profitieren können. Meiner Meinung nach ist das eine großartige Form des Wissenstransfers in beide Richtungen.“ (Handwerk)*

## 4 Aufbau einer erfolgreichen Kooperation

---

Der Aufbau einer Kooperation kann in drei wesentliche Phasen unterteilt werden (*Abbildung 4*). Die Ausprägungen der Erfolgsfaktoren einer Kooperation unterscheiden sich in Bezug auf die jeweilige Kooperationsphase. Dennoch sollten die Erfolgsfaktoren nicht ausschließlich auf eine Phase der Kooperation begrenzt, sondern durchgängig berücksichtigt werden.



*Abbildung 4: Phasen einer Kooperation*

### **Initiierung**

Die Initiierungsphase markiert den Startpunkt einer möglichen Zusammenarbeit zwischen einem Startup und einem Handwerksbetrieb. In dieser Phase lernen sich die jeweiligen Ansprechpartner persönlich kennen, nachdem sie über unterschiedliche Kanäle aufeinander aufmerksam geworden sind. Hier gilt es proaktiv auf potenzielle Partner zuzugehen und externe Unterstützer wie bspw. Ansprechpartner der Handwerkskammern oder Startup-Verbände einzubinden. Um die Grundlage für eine Zusammenarbeit zu bilden, muss eine gemeinsame Vertrauensbasis geschaffen werden. Entscheidend ist hierfür nicht nur die initiale persönliche Sympathie, sondern auch die direkte Ansprache auf Augenhöhe. Die gegenseitige Wertschätzung für die jeweilige Expertise sollte offen gezeigt werden. Insbesondere Startups ist zu empfehlen, Handwerksbetriebe persönlich anzusprechen, ohne den Fachjargon der Startup-Szene zu verwenden. Das Aufzeigen handwerklicher Expertise kann zur Vertrauensbildung bei den Handwerkspartnern beitragen.

### Proaktive Maßnahmen zur Initiierung von Kooperationen

- Proaktive Ansprache möglicher Kooperationspartner auf Augenhöhe
- Vermeidung von Startup-Fachjargon und englischen Begriffen
- Aktive Teilnahme in bestehenden Netzwerken der Hochschulen, Handwerkskammern und Branchen-Verbände
- Teilnahme an Veranstaltungen wie „Startup trifft Handwerk“ (Hwk München), „Ideenwerkstatt“ (Hwk Berlin) oder Hackathons regionaler Netzwerke und der Handwerkskammern
- Vernetzung mit potenziellen Intermediären bspw. Startup-Verbänden, Berater der Handwerkskammern, Innovationslabs und Hochschulen
- Nutzung bestehender Innovationsplattformen
- Offene Kommunikation zur Schaffung eines gemeinsamen Problemverständnisses

### **Konzeption**

Die Initiierungsphase geht nahtlos in die Konzeptionsphase über. Das gegenseitige Interesse an einer Kooperation ist deutlich erkennbar, sodass sich die Partner intensiv über ihre Ziele und mögliche Ideen austauschen. Die Kooperation gewinnt bereits durch feste Gesprächspartner an Struktur. Beide Seiten machen sich mit der Arbeitsweise des jeweiligen Partners vertraut und bewerten den Mehrwert einer weiteren Zusammenarbeit. Am Ende der Konzeptionsphase werden klare Ziele der Kooperation festgelegt, deren Erreichung einen Mehrwert für beide Seiten bietet.

#### Etablierung einer gemeinsamen Kommunikationsebene

- Bestimmung fester Ansprechpartner:innen
- Klare Zielsetzung der Kooperation mit relevantem Mehrwert für beide Seiten
- Akzeptanz im Handwerksbetrieb gegenüber Startups schaffen und Mitarbeitende in den Austausch einbeziehen
- Akzeptanz im Startup gegenüber Handwerksbetrieben schaffen
- Aufbau handwerklicher Expertise im Startup

### **Partnerschaft**

Sobald beide Parteien die Entscheidung getroffen haben, eine zielgerichtete Zusammenarbeit einzugehen, besteht eine Partnerschaft auf der persönlichen, als auch auf Unternehmensebene. Die Übereinkunft, gemeinsame Projekte durchzuführen, muss dabei nicht zwingend formalisiert sein. Die Zusammenarbeit kann durch mündliche Absprachen oder schriftliche Vereinbarungen eingegangen werden. Die Partnerschaft kann eher operativer oder strategischer Natur sein und unterschiedliche Ausprägungen einer Kooperation beinhalten. Die Kooperation ist ein dynamisches Konstrukt, das der fortlaufenden Evaluation der involvierten Parteien unterliegt und stetig weiterentwickelt wird. Hierdurch kann eine Zusammenarbeit beendet werden, aber auch eine Intensivierung oder ein Wechsel der Kooperationsform stattfinden. Während der Kooperation ist insbesondere eine gute Kommunikation und Feedback-Kultur zwischen den Kooperationspartnern, aber auch innerhalb der Unternehmen gefragt. Hierdurch können Missverständnisse und Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden.

#### Regelmäßige Evaluierung der gemeinsamen Zielerreichung durch aktive Kommunikation

- Transparenz und direkte Kommunikation über feste Ansprechpartner:innen
- Etablierung einer offenen Feedbackkultur in der Kooperation
- Regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung im gegenseitigen Austausch
- Evaluierung und Feedback zur Kooperation innerhalb des eigenen Unternehmens

## 5 Fazit und Implikationen

---

Kooperationen zwischen Startups und Handwerksbetrieben bieten ein großes Potential zum Wissens- und Technologietransfer. Die Kooperationen stellen einen wichtigen Beitrag zur Lösung großer Herausforderungen, wie dem Fachkräftemangel oder der Transformation zu einem digitalen und nachhaltigen Handwerk, dar. Um diese Potentiale zu heben, bedarf es einer stärkeren Sensibilisierung und Unterstützung von Kooperationen mit Startups im Handwerksbereich. Startups können maßgeblich dazu beitragen, neue Technologien in das Handwerk zu übertragen und somit auch einen positiven Einfluss auf die Linderung des Fachkräftemangels und auf das gesellschaftliche Ansehen des Handwerks haben. Basierend auf den Ergebnissen dieser Studie werden abschließend Handlungsempfehlungen für politische Entscheidungsträger, Unternehmen und weitere Stakeholder formuliert, die die Zusammenarbeit zwischen Startups und Handwerksbetrieben beeinflussen können.

Handwerksbetriebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablierung einer offenen Unternehmenskultur gegenüber neuen Lösungen von Startups zur Bewältigung bestehender Herausforderungen.</li> <li>▪ Bewusste Vernetzung mit Institutionen / Akteuren, die als Schnittstelle zu Startups dienen können (z. B. Veranstaltungen wie Startup trifft Handwerk / Barcamps / Hackathons, Co-Working Spaces, BIT-Berater, Hochschulen).</li> </ul>
Startups	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frühzeitige Einbindung von Handwerksexpertise in das Startup.</li> <li>▪ Aufbau von Schnittstellenrollen mit Handwerksexpertise.</li> <li>▪ Ansprache der Handwerksbetriebe auf Augenhöhe und in deutscher Sprache.</li> <li>▪ Entwicklung passgenauer Lösungen für Handwerksbetriebe verschiedener Gewerke nach dem Bottom-up-Ansatz.</li> </ul>
Handwerksorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schaffung von Angeboten zur besseren Einbindung von Startups im Handwerk, bspw. durch eine Startup-Beratung.</li> <li>▪ Ausbau der Unterstützungsformate zur Initiierung von Kooperationen (Netzwerktreffen, Barcamps, Hackathons).</li> <li>▪ Einbindung aller Akteure (z. B. Betriebe, Verbände, Innungen, Handwerkskammern, Berufsschulen, Hochschulen, Veranstaltungen) in die digitale Innovationsplattform Make Innovation Handwerk (Make Innovation Handwerk, 2023). Betriebe und Startups sollten Informationen über ihre Ziele, Werte und Teammitglieder teilen, um potenzielle Partner besser ansprechen zu können (Bereczki et al., 2022).</li> <li>▪ Erleichterung des Zugangs zu Makerspaces für die Durchführung von Pilotprojekten. Dabei ist darauf zu achten, dass diese für das Handwerk geeignet sind und der Mehrwert über die reine Bereitstellung von Maschinen hinausgeht (Tratt, 2023).</li> </ul>

## Politik

- Innungen und Verbände sollten sich als offene Anlaufstelle für Startups anbieten. Die Vermittlung von Startups und potenziellen Kooperationspartnern kann gewerkespezifisch erfolgen.
  - Verstärkte Zusammenarbeit der Handwerkskammern mit Hochschulen und deren Gründerzentren, um potenzielle Gründer:innen für das Handwerk zu sensibilisieren.
- 
- Ausbau von Innovationsprogrammen, die den Technologietransfer und die Entwicklung von Lösungen für das Handwerk fördern. Denkbar sind Innovationslabs des Handwerks, die in die bestehenden Ökosysteme aus Hochschulen, Gründerzentren und Handwerkskammern integriert werden. Zukünftige Gründer:innen können stärker für die Belange des Handwerks sensibilisiert werden und gemeinsam mit Handwerksbetrieben neue Lösungen entwickeln. So kann eine stärkere Vernetzung der akademischen Ausbildung mit dem Handwerk geschaffen werden.
  - Finanzielle Unterstützung für Pilotprojekte und innovative Ideen im Handwerk, die über die bisherigen Förderungen zur Implementierung neuer Technologien hinausgehen. Eine finanzielle Förderung disruptiver Ideen könnte das notwendige Grundkapital für technologische Entwicklungen bereitstellen und zum unternehmerischen Wagnis ermutigen. Darüber hinaus könnte die Erleichterung der Finanzierung durch private Kapitalgeber einen weiteren Hebel zur Förderung innovativer Handwerksunternehmen darstellen (Harel und Kaufmann, 2022).
  - Die Startup-Strategie der Bundesregierung enthält bereits wesentliche Aspekte, die die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups fördern können. Dies soll insbesondere über die Digital Hub Initiative und das Netzwerk der Mittelstand-Digital-Zentren umgesetzt werden (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022). Bei der Umsetzung sind die strukturellen Unterschiede des Handwerks zum allgemeinen Mittelstand zu berücksichtigen (IfM, 2023b). Bestehende Programme zur Vernetzung von Mittelstand und Startups zielen häufig auf die Vernetzung von größeren Familienunternehmen mit Startups ab und bieten weniger Anknüpfungspunkte für klassische Handwerksbetriebe, die als kleine und mittlere Unternehmen zu klassifizieren sind (IfM, 2023a). Die Verstetigung des Innovationsprogramms für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP) ermöglicht auch KMU die Realisierung nichttechnischer Lösungen (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022).

## 6 Formate aus der Praxis zur Initiierung von Kooperationen

### Startup trifft Handwerk

München

Die Handwerkskammer für München und Oberbayern organisiert gemeinsam mit Munich Startup, dem Startup-Portal der Landeshauptstadt München, die Veranstaltung „Startup trifft Handwerk“, bei der Startup-Gründer:innen und Handwerker:innen aufeinandertreffen. Die kostenlose Veranstaltung startet mit einem Impulsvortrag, der interessante Aspekte der Zusammenarbeit aufgreift und direkte Einblicke aus der Praxis bietet. Die eingeladenen Startups stellen sich in kurzen Pitches den Gästen vor, die anschließend im Format einer Hausmesse den persönlichen Austausch mit den Gründer:innen suchen können.

[www.hwk-muenchen.de/startup](http://www.hwk-muenchen.de/startup)

### Ideenwerkstatt „Handwerk trifft Startup“

Berlin

Die Ideenwerkstatt ist ein Innovationsprogramm, bei dem Handwerker:innen mit Startup-Gründer:innen in eine gemeinsame Ideenfindungsphase gehen, um handwerksgerechte Lösungen zu entwickeln. Neben Praxisworkshops und Coachings im MotionLab.Berlin wird die Möglichkeit geboten, sich über die neu geschaffene Plattform Make Innovation Handwerk an Innovationsprojekten aus Berlin und/oder ganz Deutschland zu beteiligen.

[www.hwk-berlin.de/artikel/ideenwerkstatt-handwerk-trifft-startup](http://www.hwk-berlin.de/artikel/ideenwerkstatt-handwerk-trifft-startup)

### ServusZUKUNFT #Hackathon Bau

Benediktbeuern

Von der Idee zum Prototyp – in knapp 30 Stunden werden Herausforderungen und Ideen gepitcht, Teams gebildet und am Ende ein erster vorzeigbarer Demonstrator oder Prototyp präsentiert. Der Hackathon wird in Kooperation mit der Handwerkskammer für München und Oberbayern, dem Fraunhofer-Institut für Bauphysik IBP, dem TIZIO Transfer- und Innovationszentrum im Oberland der Hochschule München und dem Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk veranstaltet.

[www.servuszukunft.de/hackathon/](http://www.servuszukunft.de/hackathon/)

### Tech in Construction

Berlin

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Bauens präsentieren junge Unternehmen ihre digitalen Innovationen, die der Baubranche zukunftsweisende Prozesse und Technologien näher bringen. Das Networking und der Austausch untereinander schafft eine Win-Win-Situation für beide Seiten.

[www.tech-in-construction.de](http://www.tech-in-construction.de)



### Make Innovation Handwerk

*online & dezentral*

Eingebettet in die Struktur der Handwerksorganisation, bieten regionalen HUBs und die dezentrale Innovationsplattform von Make Innovation Handwerk den Zugang zu einer breiten Innovationscommunity und laden ein, Ideen und Gedanken zu teilen, sich an Projekten anderer zu beteiligen oder sich Ideenteams anzuschließen. Mit der Initiative Make Innovation Handwerk entsteht ein Raum, in dem Platz für Ideen, Kreativität, Austausch auf Augenhöhe und offene Innovationen ist.

[make.innovationhandwerk.de](https://make.innovationhandwerk.de)

### Handwerks- & Mittelstands-Tandem

*Siegen*

Das Angebot der Universität Siegen und des angegliederten Entrepreneurship Centers richtet sich an Studierende und Absolvent:innen sowie Unternehmer:innen aus Mittelstand und Handwerk. Ziel des Tandems ist es, Synergien aus unternehmerischem Know-how, akademischer Ausbildung und Gründungswillen durch nachhaltige Kooperationen zu initiieren.

[www.enableus-siegen.de/unsere-angebote/unsere-angebote/handwerks-mittelstands-tandem](https://www.enableus-siegen.de/unsere-angebote/unsere-angebote/handwerks-mittelstands-tandem)

### Bundesverband digitales Bauwesen

*Berlin*

Der Bundesverband Digitales Bauwesen (BDBAU) ist die Interessenvertretung der deutschen Startups im Bauwesen. In dieser Funktion vermittelt er zwischen den Startups und den Akteuren der Bauwirtschaft sowie der Politik und Wissenschaft. Weitere Aktivitäten umfassen das Matchmaking mit etablierten Unternehmen, den Wissenstransfer oder auch die Präsentation von Best-Practice-Lösungen, um die Baubranche für mehr Digitalisierung zu sensibilisieren.

[www.bdbau.org](https://www.bdbau.org)

### TUM Venture Lab Built Environment

*München*

Die TUM Venture Labs bieten Studierenden der Technischen Universität München Zugang zu wichtigen Ressourcen und dem Ökosystem der Gründungslandschaft. Dabei unterstützen die Labs die jungen Startup-Teams nicht nur bei der Ausarbeitung ihres Business Cases, sondern auch bei der Vernetzung mit relevanten Partnern. Damit agieren die Labs an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis und fördern den Technologietransfer.

<https://www.tum-venture-labs.de/labs/built-environment/>

## 7 Anhang

---

### Studienteilnehmer:innen\*

Airteam Aerial Intelligence GmbH <i>Thomas Bücheler</i>	rest:art <i>Monika Černiauskaitė</i>
BäckerAI GmbH <i>Franz Seubert</i>	RickRack <i>Linus Meier</i>
Bornkessel e.K. <i>Betriebsleiter</i>	Rochus GmbH <i>Thomas Rochus</i>
Brochier Gruppe <i>Alina Kaiser</i>	Shaper Tools GmbH <i>Mirja Leibssle</i>
Bundesverband Digitales Bauwesen e. V. <i>Roland Riethmüller</i>	Social-Bee gGmbH <i>Sebastian Halden</i>
Campermaker <i>Nico Rausch</i>	ToolTime GmbH <i>Martin Reinhuber</i>
Capmo GmbH <i>Lissa Meinberg</i>	Vickermann & Stoya GmbH & Co. KG <i>Matthias Vickermann</i>
Crafts Unfolded GmbH <i>Patrick Rövekamp</i>	Weiss & Weiss Holding GmbH <i>Carlos Weiss</i>
Deutsche Gesellschaft für klimaneutrales Handwerk - DGkH mbH <i>Jan Borchert</i>	Zausinger GmbH & Co. KG <i>Rene Breyer</i>
Digiholz UG (haftungsbeschränkt) <i>Michael Kriehn</i>	Startup – App für Maßschuhe <i>Gründer &amp; Geschäftsführer</i>
Doozer Real Estate Systems GmbH <i>Frances Gladis</i>	Handwerksbetrieb – Dachdecker <i>Geschäftsführer</i>
Handwerkskammer Berlin <i>Kerstin Wiktor</i>	Handwerksbetrieb – Zimmerei <i>Geschäftsführer</i>
Handwerkskammer München & Oberbayern <i>Georg Räß</i>	Handwerksbetrieb – Bäckerei <i>Personalleitung</i>
Kollabo AG <i>Andri Studer</i>	Startup – Maßbrillen <i>Gründer &amp; Geschäftsführer</i>
Material24 GmbH <i>Simon Schlögl</i>	Startup – Anbieter für Photovoltaik <i>Corporate Development</i>
Mehrmacher GmbH <i>Leon Fleischmann</i>	Startup – SaaS ERP <i>Sales Development</i>
More Cargobike GmbH <i>Johannes Weyers</i>	Startup – SaaS ERP <i>Gründer &amp; Geschäftsführer</i>

\*Die namentliche Nennung erfolgt mit dem Einverständnis der Studienteilnehmer:innen.

## 8 Literaturverzeichnis

---

- Aggarwal, Vikas A., and Andy Wu. "Interorganizational Collaboration and Start-Up Innovation." (pdf) In *The Oxford Handbook of Entrepreneurship and Collaboration*, edited by Jeffrey J. Reuer, Sharon Matusik, and Jessica F. Jones, 611–627. New York: Oxford University Press, 2019.
- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in organizational behavior*.
- Audretsch, D. B., & Guenther, C. (2023). SME research: SMEs' internationalization and collaborative innovation as two central topics in the field. *Journal of Business Economics*, 1-17.
- Berezki, I., Füller, J., & Stănculescu, O. (2022). The perfect match! Open innovation platforms-assets for collaborative start-ups. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 26(3-4), 133-160.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022). Start-up-Strategie der Bundesregierung, in: [bmwk.de](https://www.bmwk.de). Zugriff am 24.08.2023. Verfügbar unter [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Existenzgruendung/start-up-strategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Corvello, V., Felicetti, A. M., Steiber, A., & Alänge, S. (2023). Start-up collaboration units as knowledge brokers in Corporate Innovation Ecosystems: a study in the automotive industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100303.
- Deloitte. (2017). Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-ups (No. 2; Erfolgsfaktoren Im Mittelstand).
- Deschauer, M., Wallisch, M., & Chlosta, S. (2021). Mittelstand meets Startup 2021. Potenziale der Zusammenarbeit. Eschborn: RKW [Online]. Zugriff am 24.02.2023. Verfügbar unter <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startup-2021/>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532±550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Engels, B., & Röhl, K.H. (2019). Start-ups und Mittelstand. Potenziale und Herausforderungen von Kooperationen. *Forschungsberichte aus dem Institut der Deutschen Wirtschaft*, 134.
- Giglio, C., Corvello, V., Coniglio, I. M., Kraus, S., & Gast, J. (2023). Cooperation between large companies and start-ups: An overview of the current state of research. *European Management Journal*.
- Gimmy, G., Kanbach, D., Stubner, S., König, A., & Enders, A. (2017). What BMW's Corporate VC Offers That Regular Investors Cant. Zugriff am 20.02.2023. Verfügbar unter <https://hbr.org/2017/07/what-bmws-corporate-vc-offers-that-regular-investors-cant>

- Handwerkskammer Berlin. (2022). Ideenwerkstatt "Handwerk trifft Startup", Interaktives Werkstatt-Programm zur Entwicklung neuer Geschäftsideen. Zugriff am 22.02.2023. Verfügbar unter <https://www.hwk-berlin.de/artikel/ideenwerkstatt-handwerk-trifft-startup-91,0,404.html>
- Handwerkskammer für München und Oberbayern. (2022). Startup trifft Handwerk 2022. Zugriff am 22.02.2023. Verfügbar unter <https://www.hwk-muenchen.de/artikel/startup-trifft-handwerk-2022-74,0,10968.html>
- Heider, A. K., Rüsen, T. A., Hülsbeck, M., Dethleffsen, C. H., & Orenstrat, R. (2020). Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen. Motive, Erwartungen und Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit etablierter und junger Unternehmen.
- Harel, R., & Kaufmann, D. (2022). Funding innovative SMEs operating in traditional sectors. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 45(3), 314-333.
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), 14±19. <https://doi.org/10.3102/0013189X012002014>
- Hoffmann, A. (2023). Implementierung von Circular Economy Aktivitäten im Handwerk. Ludwig-Fröhler-Institut. München: Ludwig-Fröhler-Institut.
- Hoffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises - An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357±381. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00041-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00041-3)
- IfM. (2023a). KMU in Deutschland gemäß der KMU-Definition der EU Kommission. Zugriff am 22.02.2023. Verfügbar unter [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/unternehmensbestand/dokumente/KMU-D\\_2014-2018\\_EU-Def.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/unternehmensbestand/dokumente/KMU-D_2014-2018_EU-Def.pdf)
- IfM. (2023b). Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. Zugriff am 24.08.2023. Verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>
- IRMD. (2022). Zukunftsfaktor Handwerk – Potenzialanalyse für das Handwerk als Wertschöpfungstreiber im ländlichen und als Leistungsträger im urbanen Raum. Leipzig.
- Kocak, S., Pawlowski, J. (2022). Digitalization Breakers: A Mixed Method For Finding The Concrete Barriers In The Craft Sector. *PACIS 2022 Proceedings*. 53. <https://aisel.aisnet.org/pacis2022/53>
- Kollmann, T., Hensellek, S., Jung, P. B., & Kleine-Stegemann, L. (2019). Deutscher Startup Monitor 2019: Mehr Mut, neue Wege.
- Kurpjuweit, S., & Wagner, S. M. (2020). Startup supplier programs: a new model for managing corporate-startup partnerships. *California Management Review*, 62(3), 64-85.
- Leitner, L., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2019). Startups und Familienunternehmen: Ein Leitfaden für Unternehmerfamilien und Startup-Gründer.

- Löher, J., Paschke, M., Schröder, C., & Norkina, A. (2017). Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups (No. 258; IfM-Materialien). Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn.
- Löher J, Ivens S, Schlepphorst S (2018) Die größten Familienunternehmen in Deutschland – Unternehmensbefragung 2018: Kooperationen mit Startups. Im Auftrag der Deutsche Bank AG und des Bundesverbands der Deutschen Industrie e. V. (BDI), Berlin/Frankfurt.
- Löher, J. (2022). Motive der Zusammenarbeit zwischen etabliertem Mittelstand und Startups. In *Corporate-Startup-Partnerschaften: Innovation durch Kollaboration* (pp. 9-19). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Make Innovation Handwerk. (2023). Die Innovationsplattform im Handwerk. Zugriff am 04.04.2023. Verfügbar unter <https://make-innovation-handwerk.hypeinnovation.com>
- Mann, C. (2015): Start-up Finanzierung in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung des Entwurfs zur Reform der Investmentbesteuerung. In: *Deutsches Institut für Bankwirtschaft – Schriftenreihe, Band 12 (b)* (12/2015).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk (2019). Startup trifft Handwerk – auf der Startupnight 2019 in Berlin. Zugriff am 22.02.2023. Verfügbar unter <https://www.handwerkdigital.de/cgi-bin/scgi?sid=1&se=1&kd=0&sp=deu&artikellfd=100337&bef=oeffneartikel>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135±152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Munich Startup. (2022). Startup trifft Handwerk – Zukunftstechnologien, Geschäftsmodelle und kreative Schmankerl. Zugriff am 22.02.2023. Verfügbar unter <https://www.munich-startup.de/veranstaltung/startup-trifft-handwerk-2022/>
- Niever, M., Scholz, I. M., & Hahn, C. (2021). Innovation Driven by Cooperation of Startups and SME. *Athens Journal of Business & Economics*, 8, 1-17.
- Prashantham, S., & Kumar, K. (2019). Engaging with startups: MNC perspectives. *IIMB Management Review*, 31(4), 407-417.
- Proeger, T. & Meub, L. (2022). Innovative Betriebe und Innovationsmuster im Hamburger Handwerk (ifh Forschungsbericht No. 7). Göttingen: Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen. doi: <https://doi.org/10.47952/gro-publ-118>
- Rigtering, J. C., & Behrens, M. A. (2021). The effect of corporate—start-up collaborations on corporate entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 15(8), 2427-2454.
- Röhl, K. H., & Engels, B. (2021). Mehr Kooperation von Start-ups und Mittelstand als Chance für Digitalisierung und Innovationen. *Wirtschaftsdienst*, 101(5), 381-386.

- Servus Zukunft. (2023). ServusZUKUNFT #Hackathon Bau. Zugriff am 24.02.2023. Verfügbar unter <https://www.servuszukunft.de/hackathon/>
- Steiber, A., Alange, S., & Corvello, V. (2020). Learning with start-ups: An empirically grounded typology. *The Learning Organization*, 28(2), 153–166.
- Steiber, A., & Alänge, S. (2021). Corporate-startup collaboration: effects on large firms' business transformation. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 235-257.
- Tratt, Benedikt. (2023). Makerspaces als Treiber von Innovation und Erfolg im Handwerk: Eine explorative Analyse. Ludwig-Fröhler-Institut. München: Ludwig-Fröhler-Institut.
- UnternehmerTUM. (2023). Circular Republic präsentiert Start-up Landkarte 2023. Zugriff am 03.04.2023. Verfügbar unter: <https://www.unternehmertum.de/en/press/circular-republic-praesentiert-start-up-landkarte-2023>
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California management review*, 57, 66-90.
- Welter, F., May-Strobl, E., Holz, M., Pahnke, A., Schlepphorst, S., & Wolter, H.-J. (2015). Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl (No. 234; IfM-Materialien). Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn.
- Wrobel, M., Preiß, K., & Schildhauer, T. (2017). Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. *Learn. Match. Partner*. Alexander von Humboldt Institute for Internet and Society.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks. (2022a). Handwerkszählung 2020. Zugriff am 20.02.2023. Verfügbar unter <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-wirtschaftsenergie-umwelt/statistik/handwerkszaehlung/handwerkszaehlung-2020/>
- Zentralverband des Deutschen Handwerks. (2023b). Gewerbe der Handwerksordnung Anlage A. Zugriff am 30.03.2023. Verfügbar unter <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/handwerksordnung/gewerbe-der-handwerksordnung-anlage-a/>

## Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

### Autoren:

Carl-Philipp Beichert, [beichert@lfi-muenchen.de](mailto:beichert@lfi-muenchen.de)

Marcel Seger

Sarah Eder

### Kontakt:

Tel.: 089 51 55 60 – 70

Fax: 089 51 55 60 – 77

E-mail: [sekretariat@lfi-muenchen.de](mailto:sekretariat@lfi-muenchen.de)

Web: <https://lfi-muenchen.de/>

Folgen Sie dem Ludwig-Fröhler-Institut auf [LinkedIn](#)

### Adresse:

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Max-Joseph-Straße 4

80333 München

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer