

DER BLICK AUF FAMILIENUNTERNEHMEN ALS KOOPERATIONSPARTNER

ERGEBNISSE EINER UNTERSUCHUNG ZUR ATTRAKTIVITÄT VON FAMILIENUNTERNEHMEN AUS DER PERSPEKTIVE VON START-UPS

VON DR. ANNE K. HEIDER, PROF. DR. TOM A. RÜSEN, PROF. DR. MARCEL HÜLSBECK UND DR. RUTH ORENSTRAT

ABSTRACT

Der digitale Wandel schreitet unaufhörlich voran. Etablierte Familienunternehmen nutzen vermehrt Beteiligungen an Start-ups als „digitale Frischzellenkur“. Es zeigt sich jedoch, dass die hier handelnden Personen oftmals ein unzureichendes Verständnis – oder sogar Vorurteile – gegenüber der andersartigen Kultur in jungen Unternehmen haben, die eine fruchtbare Kooperation erschweren oder gar unmöglich machen. Gleichzeitig haben Familienunternehmen in der Start-up-Szene als Investoren nicht unbedingt den Ruf, erste Wahl zu sein. Offenbar herrschen auch bei Gründerunternehmerinnen und -unternehmern Vorurteile gegenüber dieser etablierten Eigentümer- und Unternehmensform. Das Autorenteam des WIFU hat eine Erhebung bei 66 Start-ups durchgeführt, um das hier vorherrschende Bild von Familienunternehmen als Kooperationspartner besser einordnen zu können.¹

I. Unzureichender Kooperationswille bei etablierten Familienunternehmen

Im Sommer 2019 fand auf einer durch das WIFU moderierten Veranstaltung des Wirtschaftsministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen eine Livebefragung von über 100 Vertreterinnen und Vertretern mittelgroßer bis großer Familienunternehmen u.a. zu ihren Kooperationserfahrungen mit Start-ups statt. Das hier zutage tretende Ergebnis war besorgniserregend: So gaben gerade einmal 13% der Anwesenden an, über umfangreiche Erfahrungen mit Start-

ups zu verfügen, 43% meldeten geringe Erfahrungen und 44% legten dar, keine Erfahrungen zu haben.² Das ernüchternde Ergebnis wurde von den Teilnehmenden bei einer anschließenden Podiumsdiskussion unter Einbeziehung des Auditoriums u.a. durch unzureichende Möglichkeiten der Vernetzung zwischen Familienunternehmen und Start-ups begründet, aber insbesondere auch durch kulturelle Barrieren beschrieben, die ein fruchtbares Zusammenarbeiten erschweren. Es zeigte sich, dass Kooperationsbemühungen der anwesenden Familienunternehmen oftmals nicht zu einem erfolgreichen Ende kamen oder Kooperationen nach kurzer Zeit scheiterten. Zu unterschiedlich waren offenbar die Haltungen, Vorstellungen und Herangehensweisen beim Eingehen einer Kooperation.³

¹ Die folgenden Ausführungen basieren auf der WIFU-Studie zum Kooperationsverhalten von Start-ups in Bezug auf Familienunternehmen und fassen diese in gekürzter Form zusammen. Vgl. Heider et al. (2020).

INHALT

- I. Unzureichender Kooperationswille bei etablierten Familienunternehmen
- II. Die Perspektive der Start-ups auf Kooperationspartner
- III. Zentrale Erkenntnisse
- IV. Handlungsempfehlungen für Start-ups und Familienunternehmen
 1. Abkehr von gegenseitigen Stereotypen und Vorannahmen
 2. Identifikation eines möglichst großen Portfolios an potenziellen Kooperationspartnern
 3. Ausloten möglicher Synergien mit dem Kooperationspartner
 4. Ressourcen und Kapazitäten für mögliche Kooperationen
 5. Externe Hilfe in Anspruch nehmen
 6. Unterschiedlichkeit in Zielsetzungen, Kooperationserwartungen und Kulturen
 7. Kooperationsziele beider Seiten klar identifizieren und auf den Prüfstand stellen
- V. Zusammenfassung und Ausblick

II. Die Perspektive der Start-ups auf Kooperationspartner

Für das Autorenteam waren diese Ergebnisse bemerkenswert, denn aus anderen Austauschformaten mit Familienunternehmerinnen und -unternehmern (u.a. die vom WIFU seit 2017 durchgeführten Veranstaltungen „Forum Familienunternehmen“ zum Thema Digitalisierung und der Arbeitskreis „Digitalisierung in Familienunternehmen“) wurden ganz andere Perspektiven deutlich. Hier gab es Berichte über zum Teil sehr fruchtbare und langfristig erfolgreiche Kooperationsbeziehungen zu Start-up-Unternehmen, insbesondere im digitalen Umfeld. Offenbar gelang es hier auf eine andere Art und Weise, mit jungen Unternehmensgründerinnen und -gründern zusammenzuarbeiten und Win-win-

² Eine Wiederholung der Befragung im Sommer 2021 im Rahmen einer Onlineveranstaltung zur gleichen Fragestellung erbrachte ähnliche Ergebnisse!
³ Vgl. Leitner et al. (2019).

Konstellationen zu schaffen. Unklar blieb bei diesen Betrachtungen allerdings die Perspektive der Vertreterinnen und Vertreter der Start-up-Unternehmen. In welcher Form war diese für die Anbahnung und Durchführung von Kooperationen entscheidend? Die Praxisstudie sollte auch untersuchen, warum sich Investitionen trotz des hohen Risikos, der kurz- und mittelfristigen Ausrichtung und der begrenzten Kontrollmöglichkeiten lohnen.

Mittels einer Befragung sollte herausgefunden werden, welche denkbaren Ursachen hinter der sehr geringen Anzahl an Kooperationen zwischen Familienunternehmen und Start-ups im Verborgenen liegen. Wird die Perspektive der Gründungsunternehmerinnen und -unternehmer deutlich, so die Hoffnung, können etablierte Familienunternehmerinnen und -unternehmer ihre Kooperationsbemühungen gegebenenfalls überdenken und an die Forderungen, Wünsche und Bedürfnisse der Start-ups anpassen.

Mithilfe der Unterstützung des Digital Hub Cologne konnte eine Befragung bei 66 nordrhein-westfälischen Start-ups durchgeführt werden.⁴ Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse wurden durch Interviews mit sechs Vertreterinnen und Vertretern von Start-ups vertieft.⁵ Die Untersuchungen zeigen, dass neben dem Erkennen der Bedürfnislage von Start-ups offenbar eine „Dolmetscherleistung“ zwischen Familienunternehmen und den Partnerunternehmen notwendig ist – denn es existieren nach Einschätzung der Start-ups bei den Vertreterinnen und Vertretern der Familienunternehmen oftmals Vorstellungen im Hinblick auf die Zusammenarbeitsform und -geschwindigkeit, die ein fruchtbares Miteinander kaum möglich machen. Gleichzeitig scheint es bei Vertreterinnen und Vertretern der Gründungsunternehmen hartnäckige Vorurteile über Familienunternehmen zu geben, die sich erst im Laufe einer Kooperation auflösen.

Dass die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen durch konstruktive Kooperationen mit Start-ups gestärkt werden kann, liegt auf der Hand. Bereits vorhandene Initiativen (u.a. „Hinterland of Things“, „Maschinenraum Berlin“, „FamilienunternehmerTUM“) zeigen erste systematische Versuche, eine vielversprechende Plattform für Kooperationen zu etablieren.⁶ Die Wichtigkeit und Dringlichkeit einer gezielten Verbindung beider Unternehmenstypen für den Standort Deutschland sind offensichtlich: Auf der einen Seite stehen gestandene und generationsübergreifend ausgerichtete Familienunternehmen mit einem starken Zugang zu Kunden und Lieferanten, auf der anderen entstehen junge Unternehmen, die neuartige Geschäftsmodelle etablieren, innovative Weiterentwicklungen bestehender Produkte und Dienstleistungen forcieren, also gänzlich „anders“ auf das Bestehende schauen. Beim Aufbau gelingender Kooperationsformen kommen die in der Start-up-Szene typischen Formen zur Anbahnung, Bildung und Weiterentwicklung eines Netzwerks zum Tragen: So ist insbesondere der (informelle) Austausch untereinander zu ermöglichen, unter Einbeziehung etablierter Familienunterneh-

men sowie Gründerinnen und Gründer können Beziehungen und wechselseitige Unterstützungsangebote entstehen.⁷

III. Zentrale Erkenntnisse

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung überblicksartig dargestellt. Für die interessierte Leserschaft mögen sich hieraus Anregungen ergeben, bestehende Kooperationen oder zukünftige Vorgehensweisen in der Ansprache bzw. im Umgang mit potenziellen Kooperationspartnern entsprechend kritisch zu reflektieren.

1. Ein zentrales Motiv für Kooperationen stellt für Start-up-Unternehmer und -Unternehmerinnen der verbesserte Zugang zu Vertriebskanälen, Kundengruppen, Märkten und Branchenwissen dar.
2. Für das Gelingen einer Kooperation sollten beidseitige Vorteile erzeugt und Potenziale jenseits vom reinen finanziellen Investment geschaffen werden. Hierbei ist die Schaffung eines gegenseitigen Verständnisses durch Offenheit und Verlässlichkeit elementar. Die Schnittmenge der beiderseitigen Interessen bestimmt letztlich die Form und Intensität der Zusammenarbeit.
3. Der kulturelle Faktor stellt ein zentrales Problem etablierter und traditioneller Familienunternehmen in der Zusammenarbeit mit agilen Start-ups dar. Häufig treffen unterschiedliche „Mindsets“ aufeinander, die vor allem bei gemeinsamen Produktentwicklungen zu Spannungen in der Kooperationsbeziehung führen.
4. Start-ups sollten das Geschäftsmodell ihres potenziellen Netzwerk- und Kooperationspartners kennen. Darüber hinaus ist für das Gelingen einer Kooperation ein hohes Maß an Branchen- und Marktkenntnissen erforderlich.
5. Scheitern können Kooperationen im Allgemeinen vor allem durch „harte und langwierige Entscheidungsprozesse“ oder „unangemessene Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit“. Diese Einflussfaktoren werden im Hinblick auf Familienunternehmen allerdings als vergleichsweise gering eingestuft.
6. Kooperationen mit Familienunternehmen zeichnen sich nach herrschender Meinung durch klarere Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit, eine Kommunikation auf Augenhöhe und eine vergleichsweise unkomplizierte Entscheidungsfindung aus. Außerdem wird aufseiten der Familienunternehmen eine langfristige Orientierung und damit ein umfassenderes Commitment bzw. eine ausgeprägtere Loyalität den Gründerinnen und Gründern gegenüber vermutet, die für diese Sicherheit signalisiert.
7. Die allgemeinen Erwartungen an Familienunternehmen in Bezug auf die Notwendigkeit von Kooperationen sind eher „konservativ“. Eine Abkehr von dieser Erwartungshaltung verringert den Erwartungsdruck und erhöht somit den Spielraum für Kooperationen. Hier ist es wichtig, die gegenseitige Erwartungshaltung zu kennen und sich über eigene Erwartungen bewusst zu sein.
8. Start-ups, die bereits über Kooperationserfahrungen mit Familienunternehmen verfügen, nehmen tendenziell eine ➤

⁴ An dieser Stelle möchten wir uns noch einmal ausdrücklich für die freundschaftliche und gute Zusammenarbeit mit Thomas Bungard und Anna-Lena Kumpel bedanken.

⁵ Hier möchten wir Carla H. Dethleffsen unseren herzlichen Dank für die durch ihre Arbeit gelieferten Einblicke aussprechen.

⁶ Vgl. Mohr et al. (2021).

⁷ Vgl. Mercandetti et al. (2017), Peter et al. (2018).

vollkommen andere Erwartungshaltung ein als in Bezug auf Kooperationen unerfahrene Start-ups. Letztere zeigen sich häufig deutlich skeptischer als Start-ups mit Kooperationserfahrung. Grundsätzlich lässt sich feststellen: Je mehr Erfahrungen ein Start-up mit Familienunternehmen hat, desto positiver sind die Erwartungen an diese.

9. Paradoxe Ausgangssituation: Insbesondere im Hinblick auf Start-ups, die bislang keine Kooperationen mit Familienunternehmen eingegangen sind, zeigt sich ein beträchtliches Entwicklungspotenzial für eine entsprechende Zusammenarbeit. Zwar besteht aufseiten der Start-ups grundsätzlich der Wunsch nach einer intensiveren Kooperation mit Familienunternehmen. Gleichzeitig liegt allerdings in vielen Fällen nur unzureichendes Wissen über bestehende Kooperationsmöglichkeiten vor, was der Herausbildung stereotyper Erwartungen einen Nährboden bietet.
10. Der (verstärkte) Austausch zwischen Start-ups und Familienunternehmen führt nicht nur zur Kenntnis der jeweiligen agierenden Unternehmen, sondern kann vor allem zum Abbau von beidseitigen Vorurteilen beitragen! Außerdem können die Kooperationspotenziale zwischen Start-ups und Familienunternehmen besser ausgeschöpft werden.

Die hier zusammengefassten Ergebnisse der Befragung, aber auch die in unseren Arbeitskreisen beschriebenen Erfahrungsberichte weisen deutlich darauf hin, dass im Vorfeld einer Kooperation sehr genau zu überlegen ist, welche Vorstellungen über und Erwartungen an die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Partner existieren. Diese einmal transparent zu machen und kritisch zu reflektieren scheint ein wesentlicher Schritt zur Steigerung der Kooperationswahrscheinlichkeit auf beiden Seiten zu sein. Was können wir tun, damit das Eis zwischen Start-ups und Familienunternehmen bricht?

IV. Handlungsempfehlungen für Start-ups und Familienunternehmen

Die folgenden sieben Handlungsempfehlungen stellen eine Orientierung für Familienunternehmen und Start-ups in Vorbereitung und Durchführung einer Zusammenarbeit gleichermaßen dar. Werden diese systematisch beherzigt, kann das Risiko der einleitend beschriebenen hohen Wahrscheinlichkeit des Scheiterns von Kooperationen reduziert werden. Entscheidend für die nachfolgenden Ausführungen ist allerdings, dass für die Suche nach einem Neugeschäft verschiedene Ansätze existieren (Weiterentwicklung des eigenen, Aufbau eigener neuer sowie Zukauf fremder neuer Geschäftsmodelle). So versteht sich von selbst, dass die Kooperation mit Start-ups nicht immer die einzige und passende Lösung darstellt.

1. Abkehr von gegenseitigen Stereotypen und Vorannahmen

Eine erste Empfehlung, die sich speziell an kooperationsinteressierte Start-ups richtet, ist die Abkehr von stereotypen Denkweisen, die im Hinblick auf Familienunternehmen

immer noch weitverbreitet sind und sie als Kooperationspartner unattraktiv erscheinen lassen. Hierzu zählen der angenommene autoritär-patriarchalische Führungsstil ebenso wie die negativ verstandene konservative Grundhaltung. Dazu gehört, sich mit der wahren Natur und Kultur von Familienunternehmen⁸ zu beschäftigen und deren Beweggründe zu verstehen. Hier kann die wachsende Menge wissenschaftlicher und praxisorientierter Publikationen dienen, die sich mit den Spezifika dieser dominanten Organisationsform befasst.^{9, 10} Trotz des großen Trainings- und Unterstützungsangebots für Start-ups, z.B. in Inkubatorprogrammen, fehlen hier bis heute leider spezifische Angebote zum Thema „Familienunternehmen verstehen“.¹¹

An Familienunternehmen lautet eine klare Empfehlung, ein Kooperationsinteresse zu entwickeln, das über die reine Investorentätigkeit hinausgeht. Für Start-ups geht es gerade nicht primär darum, lediglich einen Investor zu finden. Die überwiegende Mehrheit der befragten Start-up-Vertreterinnen und -vertreter ist nicht bereit, zugunsten ihres Gegenübers auf Anteile zu verzichten. Hier müssen klare Vorteile, die mit der Anteilsabgabe einhergehen, deutlich werden. Familienunternehmen, welche von einer Kooperation mit Start-ups profitieren wollen, sollten daher im Rahmen ihrer strategischen Überlegungen ihre eigenen Vorannahmen möglicher Kooperationspotenziale überprüfen sowie bisher unentdeckte Potenziale jenseits einer Anteilsübernahme eruieren. Vor diesem Hintergrund wird einmal mehr deutlich, wie wichtig es ist, die beidseitig existierenden Kooperationsziele zu kennen und gegebenenfalls eine Neuausrichtung der eigenen Ziele vorzunehmen.

2. Identifikation eines möglichst großen Portfolios an potenziellen Kooperationspartnern

Die Identifikation möglicher Partner bzw. die Anbahnung erster gegenseitiger Kontakte stellt eine Hürde für Start-ups und Familienunternehmen gleichermaßen dar. Für beide Seiten empfiehlt es sich daher, verstärkt das Angebot von analogen, regionalen und digitalen Plattformen zu nutzen, um möglichst viele an Kooperation interessierte Unternehmen zu identifizieren. Prinzipiell geeignete Formate für ein solches erstes Screening stellen beispielsweise Konferenzen, Messen, Pitches, Onlineplattformen und Social Media dar.¹² Je nach Intensität eines solchen Erstkontakts kann dieser bereits geeignet sein, Stereotype und Vorurteile abzubauen, welche eine mögliche Kooperation erschweren. Es sei allerdings explizit darauf hingewiesen, dass es in solchen Erstkontaktphasen ratsam ist, sich eher ein breites Portfolio aufzubauen. Mit Zunahme der Kontaktintensität trennt sich dann die „Spreu vom Weizen“ und es wird deutlich, welcher Partner für eine engere Zusammenarbeit an Attraktivität gewinnt.

⁸ Vgl. Heider (2017); Heider et al. (2022).

⁹ Ein guter Ausgangspunkt ist hier die Onlinebibliothek des Wittener Instituts für Familienunternehmen: <https://www.wifu.de/wifu-bibliothek/>.

¹⁰ Vgl. Rüsen/Heider (2020a).

¹¹ Vgl. Rüsen/Heider (2020b).

¹² Vgl. v. Schlenk-Barnsdorf/Hülsbeck (2021).

3. Ausloten möglicher Synergien mit dem Kooperationspartner

Start-ups und Familienunternehmen sehen in ihrer gegenseitigen Kooperation ganz unterschiedliche Vorteile und wollen auf unterschiedlichen Ebenen voneinander profitieren. Es ist deshalb dringend notwendig, diese gegenseitigen Erwartungen zu klären und gleichzeitig klar darzustellen, welchen spezifischen Mehrwert man dem Kooperationspartner bringen kann. Es zeigt sich, dass Start-ups nur nachrangig an Familienunternehmen als reinen Investoren interessiert sind – sie suchen vor allem strategische Partner zur Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells.¹³ Beide Kooperationspartner müssen also in das gegenseitige Kennenlernen investieren. Dies gelingt am ehesten über kleine gemeinsame Kooperationsprojekte und Workshops; so könnte man sich gegenseitig zu Innovationsworkshops einladen, im jeweils anderen Unternehmen hospitieren oder gemeinsame Trainings mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beider kooperierender Unternehmen veranstalten, um einen gegenseitigen Wissensfluss zur Identifikation von Kooperationspotenzialen zu ermöglichen.

4. Ressourcen und Kapazitäten für mögliche Kooperationen

Wie aus den vorhergehenden Punkten klar wird, ist die erfolgversprechende und systematische Etablierung solcher Kooperationen voraussetzungsreich.¹⁴ Größere Familienunternehmen können es sich durchaus leisten, im Rahmen ihrer Innovationsabteilungen Stellen zu schaffen, welche eine solche Scouting-Funktion übernehmen, oder gar fähige und interessierte Mitglieder der Next Gen des Gesellschafterkreises dazu animieren, diese Rolle für die Eigentümerfamilie zu übernehmen.¹⁵ Start-ups und kleinere mittelständische Unternehmen stehen aber oft vor der Herausforderung knapper Ressourcen und müssen daher versuchen, Kooperation auch im Tagesgeschäft zu ermöglichen.¹⁶ Hierzu wäre es zunächst einmal notwendig, Wünsche und Rahmenbedingungen möglicher Kooperationen in der Strategie des Unternehmens zu verankern sowie Rollen und Verantwortlichkeiten für solche Kooperationsprojekte klar festzulegen. Solange sich niemand für diese Aspekte verantwortlich fühlt und mögliche Kooperationspartner im Unternehmen keinen Ansprechpartner finden, muss es zwangsläufig bei den oben beschriebenen Zufallskooperationen bleiben.

5. Externe Hilfe in Anspruch nehmen

Kooperationsinteressierte Start-ups und Familienunternehmen können ihrer eigenen Ressourcenknappheit entgegenwirken, indem sie die bestehenden externen Unterstützungsangebote unterschiedlichster Intermediäre in Anspruch nehmen.¹⁷ Es existiert eine Vielzahl von Initiativen und Angeboten,

welche teilweise privatwirtschaftlich organisiert sind und teilweise wirtschafts- oder regionalpolitisch unterstützt werden. So kennen Institute, Verbände und Beratungsgesellschaften die Bedürfnisse, Erwartungen, aber auch unter Umständen bestehende Vorbehalte ihrer jeweiligen Stakeholder in der Regel sehr genau und sind daher in besonderer Weise in der Lage, als „Brückenbauer und Übersetzer“ in die jeweils andere Richtung zu dienen. Es soll hier aber auch kritisch angemerkt werden, dass das bestehende Angebot den Bedürfnissen an Kooperationen mit Familienunternehmen nicht vollkommen gerecht wird. So ist häufig zu beobachten, dass im Rahmen der Start-up-Förderung (z.B. in Inkubatorprogrammen) oft nur zwischen „Corporates“ und Start-ups unterschieden wird. Das heißt, auch den Intermediären und Helfern der Start-up-Szene sind die Spezifika von Familienunternehmen nicht bewusst. Auf der anderen Seite werden Start-ups von etablierten Beratern und Verbänden nur als Möglichkeit des Technology-Buy-ins oder als Finanzinvestition gesehen. Wie weiter oben dargelegt, geht dies allerdings an den Bedarfen der Start-ups vorbei. Es bleibt daher das Postulat auch an die jeweiligen Inkubatormanagerinnen und -manager oder Industrieverbände, sich intensiver mit der anderen Seite zu beschäftigen und auf die Schaffung neuer, etwa auf Familienunternehmen spezialisierter Kooperationsformate hinzuwirken.

6. Unterschiedlichkeit in Zielsetzungen, Kooperationserwartungen und Kulturen

Wie ausgeführt, stellt ein partnerschaftliches Verhältnis, das durch Offenheit und Verlässlichkeit geprägt ist, eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Start-ups und Familienunternehmen dar. Vor diesem Hintergrund sind beide Seiten gut beraten, jeweils als zuverlässiger Partner wahrgenommen zu werden, der mit „offenen Karten“ spielt. Gerade für Familienunternehmen, die traditionsgemäß eher als verschlossen gelten, könnte die Umsetzung dieser Empfehlung einige Überwindung kosten. Die durch Kooperationen mit Start-ups in Aussicht gestellten Vorteile lassen die damit verbundene Kraftanstrengung jedoch durchaus lohnenswert erscheinen. Die Unterschiedlichkeit der (potenziellen) Geschäftspartner ist auch wesentlich verantwortlich dafür, dass im Falle von kooperationsinteressierten Start-ups und Familienunternehmen von inkongruenten Zielsetzungen auszugehen ist. Hier ist es für den Erfolg einer Partnerschaft entscheidend, für die abweichenden Zielsetzungen des jeweiligen Gegenübers ein hohes Maß an Verständnis aufzubringen. Die immer wieder als Grund des Scheiterns genannte unterschiedliche Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit ist ein Paradebeispiel dafür. Start-ups und Familienunternehmen leben in dieser und anderer Hinsicht (z.B. Risikotoleranz) in gänzlich unterschiedlichen Welten. Nur solange dies beiden Partnern bewusst ist, sie sich auf die systemimmanente Unterschiedlichkeit einstellen können und diese eine Kooperation nicht grundsätzlich unmöglich macht, kann eine langfristige Partnerschaft gelingen. »

¹³ Vgl. Heider et al. (2021).

¹⁴ Vgl. Hülsbeck/v. Schlenk-Barnsdorf (2021a).

¹⁵ Vgl. Hülsbeck/v. Schlenk-Barnsdorf (2021b).

¹⁶ Vgl. Heider et al. (2021); Heider et al. (2022).

¹⁷ Vgl. Heider et al. (2022).

7. Kooperationsziele beider Seiten klar identifizieren und auf den Prüfstand stellen

Es liegt in der Natur der Sache, dass Start-ups ihre Geschäftsmodelle gerade in frühen Phasen oft grundlegend ändern oder aber deutlich anpassen müssen. Daher ist es besonders bedeutsam, auf den Aufbau einer Partnerschaft hinzuwirken, von der beide Seiten erkennbar profitieren können. Es gilt also, die allgemein bekannte Win-win-Situation herbeizuführen, die vorliegend dadurch gekennzeichnet ist, dass beide Kooperationspartner trotz ihrer Unterschiedlichkeit die jeweiligen Ziele (besser) erreichen können. Dies setzt in einem ersten Schritt naturgemäß voraus, dass sich beide Seiten die jeweils eigenen Kooperationsziele bewusst machen. In einem nächsten Schritt sind die Ziele unmissverständlich zu formulieren und jenen des Partners gegenüberzustellen. Diese Ziele sollten dann von beiden Seiten regelmäßig überprüft werden. Auftretende Inkongruenzen – oft aufgrund der rapiden Weiterentwicklung des Geschäftsmodells des Start-ups – sollten offen angesprochen werden. Im Falle einer Unauflösbarkeit sind diese zu akzeptieren oder aber, sofern eine Akzeptanz ausgeschlossen ist, sind Überlegungen dahin gehend zu stellen, wie auf einen alternativen Kooperationspartner mit einer besseren „Passung“ ausgewichen werden kann.

V. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen und Diskussionen lassen vermuten, dass Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen bisher weder weitverbreitet noch als etablierte Chance für beide Parteien bekannt sind. Kooperationen von Start-ups mit Familienunternehmen entstehen nach Aussagen unserer Interviewpartner oder befreundeter Familienunternehmen häufig durch Zufall. Nur ein Drittel der in der Studie befragten Start-ups kooperiert mit Familienunternehmen. Im Gegenzug ist die Sicht der Start-ups auf Familienunternehmen in der Regel eher konservativ und geprägt von (kooperationsverhindernden) Stereotypen. Die Ausnahme bilden hier Start-ups, deren (Mit-)Gründerinnen und (Mit-)Gründer selbst Teil einer Eigentümerfamilie und somit den Eigenschaften der Familienunternehmen deutlich näher sind. Ein erstes Fazit zeigt demnach die Notwendigkeit auf, die Potenziale und Chancen von Familienunternehmen in der Breite besser zu kommunizieren und das Image von Familienunternehmen unter Gründerinnen und Gründern dahin gehend zu verändern, dass die Option der Kooperation neben Inkubatoren, Venture Capital oder einer Exitstrategie zum Branchenstandard wird. Dieses Potenzial wird dadurch gestützt, dass diejenigen, die in der Vergangenheit oder aktuell mit

Familienunternehmen kooperiert haben, die etablierte Zusammenarbeit äußerst positiv bewerten und in den meisten Fällen wieder eingehen würden.

Abgesehen von den Hürden in der Kommunikation von Familienunternehmen als potenziellen Kooperationspartnern ist ein besonderes Augenmerk auf die Form der Zusammenarbeit dieser zu legen. Die beschriebenen Handlungsempfehlungen könnten in Ansätze münden, diese nachhaltiger zu gestalten. Unsere Erkenntnisse legen nahe, dass der Fokus hierbei auf einer offenen und gleichberechtigt geführten Kommunikation sowie einem gegenseitigen Verständnis füreinander liegen sollte.

Um ein Scheitern zu vermeiden, sollte seitens der Familienunternehmen professionell agiert und schnell entschieden werden. Außerdem sind Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit bereits im Vorhinein gut zu kommunizieren. Wenn „Corporate“ und Start-up über zeitliche Ressourcen sprechen, schaut der eine in den Kalender und der andere auf die Stoppuhr. Daher sind im Vorfeld der Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit folgende Fragen zu klären:

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Welchen Wert hat die Lösung?
- Wie hoch ist das Budget?
- Wer entscheidet?
- Wie sieht die zeitliche Planung für die Einführung aus?
- Passt die Planung zu den eigenen Plänen?
- Welche Rolle spielen Rechtsabteilung, Einkauf und IT? Sind hier Zustimmungen notwendig?

Die Ausführungen verdeutlichen, dass Familienunternehmen ihre Kooperationspotenziale im Kontext von Start-ups u.a. deshalb nicht nutzen können, weil diese sie seltener als z.B. Inkubatoren oder Acceleratoren als Partner in Betracht ziehen. Teil der Lösung können demnach die Familienunternehmen selbst sein, indem sie aktiver auf sich als potenzielle Kooperationspartner für Start-ups aufmerksam machen bzw. sich aktiv in entsprechende Netzwerke einbringen.

Den Vertreterinnen und Vertretern von Start-ups sei geraten, ihre Perspektive auf Familienunternehmen als Kooperationspartner kritisch zu hinterfragen, und zwar dahin gehend, dass diese innerhalb der Gründerszene mehrheitlich als vertrauensvolle und beliebte Partner für Kooperationen angesehen werden.

Sofern diese Ausführungen durch eine Sensibilisierung einen Beitrag hierzu leisten konnten, haben sich die diesbezüglichen Hoffnungen des Autorenteam erfüllt. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Heider, A. K. (2017):

Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer/Gabler.

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. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU. Abrufbar unter: <https://www.wifu.de/bibliothek/kooperationen-zwischen-start-ups-und-familienunternehmen>

Heider, A. K./Gerken, M./Hülsbeck, M./van Dinther, N. (2021): Business Model Innovation through Dynamic Capabilities in SMEs – Evidence from the German Mittelstand. In: Journal of Business Research, 130, S. 635–645.

Heider, A. K./Hülsbeck, M./v. Schlenk-Barnsdorf, L. (2022): The role of family firm specific resources in innovation: an integrative literature review and framework. In: Management Review Quarterly, online first.

Hülsbeck, M./v. Schlenk-Barnsdorf, L. (2021a): Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Dynamische Fähigkeiten als Antwort auf die digitale Transformation. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(3), S. 105–112.

Hülsbeck, M./v. Schlenk-Barnsdorf, L. (2021b): Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Intergenerationaler Wissenstransfer als Treiber der digitalen Transformation in Familienunternehmen. In: FuS – Zeitschrift Familienunternehmen und Strategie, 11(4), S. 142–146.

Leitner, L./Leitterstorf, M. P./Kammerlander, N. (2019): Startups und Familienunternehmen: ein Leitfaden für Unternehmerfamilien und Startup-Gründer. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

Mercandetti, F./Larbig, C./Tuozzo, V./Steiner, T. (2017): Innovation by Collaboration between Startups and SMEs in Switzerland. In: Technology Innovation Management Review, 7(12), S. 23–31.

Mohr, C./Hülsbeck, M./v. Schlenk-Barnsdorf, L. (2021): Zukunftssicherung von Familienunternehmen – Familienunternehmen und Ökosysteme. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, 11(6), S. 222–226.

Peter, L./Back, A./Werro, T. (2018): A Taxonomic Framework on Prevalent Collaborative Innovation Options between Corporations and Startups. In: International Journal of Digital Technology and Economy, 3(2), S. 63–94.

Rüsen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.) (2020a): Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen – Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Rüsen, T. A./Heider, A. K. (2020b):

Die Chancen aufgreifen. Digitalisierungsdynamiken und strategien in Familienunternehmen. In: Handbuch Digitaler Mittelstand, S. 27–32.

v. Schlenk-Barnsdorf, L./Hülsbeck, M. (2021):

Digitale Transformation in Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.



Dr. Anne K. Heider ist seit 2020 Co-Direktorin am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). In ihren Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten befasst sie sich mit dem Innovationsverhalten, Design-Thinking-Ansätzen und digitalen Geschäftsmodellen in Familienunternehmen. Darüber hinaus begleitet sie Unternehmerfamilien bei familienstrategischen Entwicklungsprozessen sowie dem Aufbau digitaler Kompetenzen.

Prof. Dr. Tom A. Rüsen ist geschäftsführender Direktor und Honorarprofessor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) der Privaten Universität/Witten Herdecke. Gleichzeitig leitet er die gemeinnützige WIFU-Stiftung als geschäftsführender Vorstand. Schwerpunkte seiner Lehr-, Forschungs- und Beratungstätigkeiten sind die Installation von Familienmanagementsystemen und Familienstrategieprozessen sowie die Nachfolge- und Konfliktberatung.

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck ist Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen. In der Forschung befasst er sich vor allem mit der Governance von Familienunternehmen und ihrer Auswirkung auf deren strategisches Management, insbesondere im Bereich der digitalen Transformation und Nachhaltigkeit.

Dr. Ruth Orenstrat verantwortet schwerpunktmäßig das interne und externe Kommunikationsmanagement sowie das Marketing des Wittener Instituts für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke und der WIFU-Stiftung. Daneben wirkt sie an der Erstellung praxisnaher Studien mit.

KEYWORDS

Start-ups • Kooperationspartner • digitaler Wandel • Innovation • Produktentwicklung