

Wir und die anderen: Wie Familienunternehmen und Start-ups gemeinsam erfolgreich werden

6.3.2025



Prof. Dr. Tom A. Rüsen und Dr. Annika von Mutius legen im Gastbeitrag dar, wie Familienunternehmen und Start-ups besser zusammen arbeiten können. / Foto: Privat

„Schöpferische Zerstörung ist die Basis für Innovation, unternehmerisches Wachstum und Wohlstand“, wusste schon Joseph Schumpeter. Es erfordert Mut, Altes hinter sich zu lassen, um Platz für Neues zu schaffen. Familienunternehmen und [Start-ups](#) verkörpern eben solche alten und neuen Facetten des Unternehmertums. Während Familienunternehmen als traditionell gelten, stehen Start-ups für rasanten Wandel – so die Vermutung.

Es war ein herbstlicher Novembertag, als wir in Berlin zu einem abendlichen Salongespräch zusammenkamen. Wir diskutierten zu Gemeinsamkeiten, Unterschiede, besonders jedoch zu dem unterschätzten Hebel für die deutsche Wirtschaftsleistung durch eine gezielte Kollaboration.

Einen besonderen Fokus legten wir auf das Feld der Künstlichen Intelligenz. Während Deutschland in der Grundlagenforschung durchaus wettbewerbsfähig ist, liegen wir in der Entwicklung sogenannter Large Language Modelle im internationalen Wettbewerb zurück. Eine große Chance: der einmalige Schatz proprietärer Daten. So besteht unsere europäische Chance nicht darin, die Investitionen der USA zu übertreffen, sondern durch die Verzahnung innovativer Technologien mit traditionellen Weltmarktführern Ressourcen-effiziente und performative Ergebnisse zu erzielen. Einfach übersetzt: die Anwendung KI-basierter Technologien im traditionellen Mittelstand, ermöglicht durch die enge Zusammenarbeit zwischen Start-ups und Familienunternehmen.

Info

[Prof. Dr. Tom A. Rüsen](#) ist Gründer und CEO der gemeinnützigen WIFU-Stiftung, die Forschungsförderung und Wissenschaftskommunikation im Bereich des Familienunternehmertums betreibt. Er leitete 16 Jahre das an der Universität Witten/Herdecke beheimatete Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). Er ist Honorarprofessor der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke, Visiting Professor der Hochschule Luzern sowie Mitglied im Board der International Family Business Research Academy (IFERA).

Wieso ist diese Zusammenarbeit jedoch so wenig etabliert? In unseren Recherchen sahen wir uns schnell mit Vorurteilen konfrontiert: Familienunternehmen fernab innovativen Wirkens oder transformatorischen Willens? Start-ups dagegen: ohne Weitblick, verschwenderisch?

Eine Studie des [Wittener Instituts für Familienunternehmen zum Status Quo der Kollaboration zwischen Start-ups und Familienunternehmen](#) dient als Grundlage unserer Gespräche. Sie zeigt drei wesentliche Vorurteile als Treiber hinter stagnierender Zusammenarbeit:

- Familienunternehmen sind hierarchisch und langsam
- Familienunternehmen scheuen Neues
- Familienunternehmen sind eine Wachstumsbremse

Es wird deutlich: Klassische Vorurteile halten sich hartnäckig, obgleich wissenschaftliche Untersuchungen und relevante Akteure diese vollständig widerlegen. Im Gegenteil: Gerade die konstruktive Zusammenarbeit zwischen jungem Unternehmergeist und etablierten Familienunternehmen erscheint stets erwünscht, entsteht jedoch seltener als vermutet. Das dahinter verborgene Potenzial für die deutsche Wirtschaftsleistung bleibt also weitestgehend ungenutzt.

Info

[Dr. Annika von Mutius](#) ist Co-Founder des HR Tech Start-ups Empion und Vorstand im Bundesverband Künstliche Intelligenz. Sie studierte an der WHU, promovierte in der Mathematik und arbeitete vor ihrer eigenen Unternehmensgründung über vier Jahre für ein Robotics Start-up im Silicon Valley.

Wahrheit oder Vorurteil: eine Validierung am Markt

Die aus der WIFU-Studie abgeleiteten Vorurteile betrachten wir im Folgenden beispielhaft mithilfe konkreter Beispiele von CEOs aus Familienunternehmen, Start-up-Gründern und Branchenexperten beider Welten.

1. Zwischen den Welten: die Unternehmenskulturen



Verena Pausder ist unter anderem Vorstandsvorsitzende des Startup-Verbands.

/ Foto: Patrycia Lukas

Entscheidungsstrukturen, Risikofreude sowie die Kommunikationskultur sind die markantesten Beispiele für fest verwurzelte gegenseitige Vorurteile. Start-ups beklagen lange und langsame Entscheidungsprozesse, überkommene Hierarchien und wenig Mut zum Risiko in Familienunternehmen. Umgekehrt unterstellen Familienunternehmen der anderen Seite undurchdachte, überhastete Entscheidungen. Einige dieser Vorurteile lassen sich belegen: Start-ups bedienen sich meist einer Duz-Kultur und nutzen Englisch als Arbeitssprache, während Familienunternehmen Deutsch und eine Siez-Kultur präferieren. „Gerade die englische Sprache signalisiert eine Willkommenskultur für internationale Fachkräfte“, sagt Verena Pausder, Vorstandsvorsitzende des Start-up-Verbands. „Trotz eher traditioneller Kommunikationsmuster sehen wir signifikante Fortschritte in Familienunternehmen, die sich für Internationalität und die Start-up-Kultur öffnen“, ergänzt sie.

Das Vorurteil, Start-ups agieren flexibel und risikofreudig, während Familienunternehmen auf Stabilität und bewährte Prozesse setzen, ist nicht eindeutig belegbar. Immerhin wären die heute erfolgreichen Familienunternehmen ohne Mut zum unternehmerischen Risiko kaum entstanden. Jedoch zeigt sich, dass die langsameren Entscheidungsprozesse in Familienunternehmen zumeist nicht durch Risikoaversion entstehen, sondern aufgrund komplexer Gesellschafterstrukturen. Die Gesellschafterkreise von Start-ups sind nicht zwangsläufig kleiner, „doch die Entscheidungswege sind in Gesellschaftervereinbarungen zugunsten einer agilen Entscheidungsfindung ausgelegt“, bestätigt Daniel Khachab, Gründer von Choco.

2. (Zu) kleine Schritte? Innovation und neue Technologien

Während Start-ups als Technologie-Innovatoren gelten, wird von Familienunternehmen das Bild veralteter Geschäftsmodelle gezeichnet, mit sich beinahe vor Innovation fürchtenden Akteuren.

Tatsächlich liegt der Innovationsgrad von Familienunternehmen deutlich unter den klassischen Start-ups. Das bedeutet jedoch im Umkehrschluss nicht, dass das Innovationsgeschehen von Familienunternehmen langfristig weniger wirksam wäre. „Gerade Familienunternehmen haben die Chance, oftmals kontinuierliche und nachhaltige, iterative Innovationsschritte über die Zeit durchführen zu können“, weiß etwa Brigitte Mohn, Vorstandin der Bertelsmann Stiftung. Sie sind also nicht weniger innovativ, sondern nur weniger radikal.

3. Nicht nur das schnelle Geld: Wachstum mit Ambitionen

Das Wachstum von Start-ups und Familienunternehmen unterscheidet sich substantziell. Während Start-ups, insbesondere durch Venture Capital finanzierte Jungunternehmen, schnelle Wachstumsschritte anstreben, zeigen Familienunternehmen moderates Wachstum sowie Phasen der Stagnation. Vor dieser Kulisse entsteht Unverständnis für frühe, hohe Millionenbewertungen junger Unternehmen. „Ein wesentlicher Unterschied besteht darin, dass Frühphasenfinanzierungen der Vision eines Gründungsteams und der künftigen Wachstumserwartung einen Wert zumessen, nicht etwa dem aktuellen Umsatz“, so Robert Lacher, Founding Partner von Visionaries Club.



Felix Fiege führt gemeinsam mit seinem Cousin Jens Fiege das Familienunternehmen in fünfter Generation. / Foto: FIEGE Logistik Stiftung & Co. KG

In Deutschland wird die Finanzierung von Hochrisikokapital nach wie vor von angelsächsischen Fonds dominiert. Familienunternehmen wie FIEGE sehen dennoch großes Potenzial in der Zusammenarbeit mit Start-ups, um Innovationen voranzutreiben. „Gerade als Familienunternehmen mit einer über 150-jährigen Geschichte haben wir großes Interesse an neuen Ideen und der Zusammenarbeit mit Start-ups“, sagt Felix Fiege, Co-CEO von FIEGE. Gemeinsam mit der Bundesregierung haben Familienunternehmen wie FIEGE die WIN-Initiative für Wachstums- und Innovationskapital für Deutschland unterzeichnet, um steuerliche,

rechtliche und finanzielle Rahmenbedingungen für junge Start-ups in Deutschland zu verbessern. Auch Venture Capital Funds sehen Chancen in enger Kollaboration: „Durch diese Verbindung ermöglichen wir Zugang zu der innovativen Tech-Welt auf der einen Seite und Marktzugang zu Kunden und Netzwerken auf der anderen Seite“, sagt Jeannette zu Fürstenberg, Managing Director von General Catalyst und Gründungspartnerin von La Famiglia, die in ihrem kürzlich veröffentlichten Buch *Wie gut wir sind, zeigt sich in Krisenzeiten* zahlreiche konkrete Beispiele im Sinne der neuen europäischen Renaissance aufzeigt.

Wachstum braucht jedoch nicht allein Geld. Tobias Rappers, Initiator des Maschinenraums, bemerkt: „Durch den direkten Austausch unterschiedlicher unternehmerischer Gruppen entstehen wachsendes Vertrauen und langfristige Geschäftsbeziehungen“. Oft scheitert es nicht an Potenzialen, sondern am Zugang zu den richtigen Netzwerken. Ein besonderes Versäumnis, da Start-ups die strategischen Einblicke in Familienunternehmen als sehr bereichernd empfinden und die langfristige, unterstützende Haltung in Partnerschaften schätzen. Claude Ritter, Co-Gründer von Delivery Hero ergänzt: „Familienunternehmen begegnen Gründern oft auf Augenhöhe. Wir haben bis zum Börsengang mit Familienunternehmen als Kollaborationspartner durchweg positive Erfahrungen gemacht“.

Wie eine erfolgreiche Kollaboration gelingt

Wie also kann eine Kollaboration von Familienunternehmen und Start-ups erfolgreich werden? Klug eingesetzt, kann mit den jeweiligen Stärken beider Seiten ein Hebel für wirtschaftlichen Erfolg entstehen. Hier ist entscheidend, dass beide Partner den eigenen Einsatz und die Erwartungshaltung verstehen.

1. Aktives Suchen von Netzwerken

Ein wiederkehrendes Motiv für eine Kollaboration ist der andernfalls limitierende Netzwerkzugang. Solche Netzwerke lagern sich um universitäre Forschungseinrichtungen, staatliche Initiativen und private Förderungen.

2. Ablegen von Stereotypen und Vorurteilen

Eine gute Zusammenarbeit beginnt mit einem optimistischen Blick auf den Partner. Beide Seiten sollten etwaige Vorurteile ablegen und eine offene Haltung einnehmen. Gespräche sollten verschiedene Opportunitäten einer Kollaboration wie zum Beispiel Kunden- oder Investorenbeziehung in Erwägung ziehen.

3. Definition klarer Erwartungshaltungen

Insbesondere wenn unterschiedliche Welten aufeinandertreffen, ist das Abstecken konkreter Erwartungshaltungen von Vorteil. Wie sind Entscheidungsprozesse strukturiert, welche Summen werden wie risikoreich investiert, welche Freiheiten bestehen, wie regelmäßig findet Austausch statt? Umso genauer Erwartungen und Prozesse definiert sind, desto wahrscheinlicher ist der Erfolg und desto geringer sind die gegenseitigen Enttäuschungen.

Anfängliche Skepsis und Vorurteile zwischen Familienunternehmen und Start-ups können überwunden werden, wenn die Beteiligten einer strategischen Partnerschaft verstehen, dass sie nicht konkurrieren, sondern einander bereichern. Die Verbindung von neuer und alter Welt: eine große Chance, um in Deutschland traditionelle Fachexpertise gepaart mit lebendigem Innovationsgeist zukunftsfähig zu gestalten.