



WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

STUDIE

KOOPERATIONEN ZWISCHEN START-UPS UND FAMILIEN- UNTERNEHMEN

MOTIVE, ERWARTUNGEN UND
ERFOLGSFAKTOREN BEI DER
ZUSAMMENARBEIT ETABLIERTER
UND JUNGER UNTERNEHMEN

von
Anne K. Heider
Tom A. Rüsen
Marcel Hülsbeck
Carla H. Dethleffsen
Ruth Orenstrat



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Tom A. Rösen
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH

Fotos: Shutterstock

Hinweis: Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

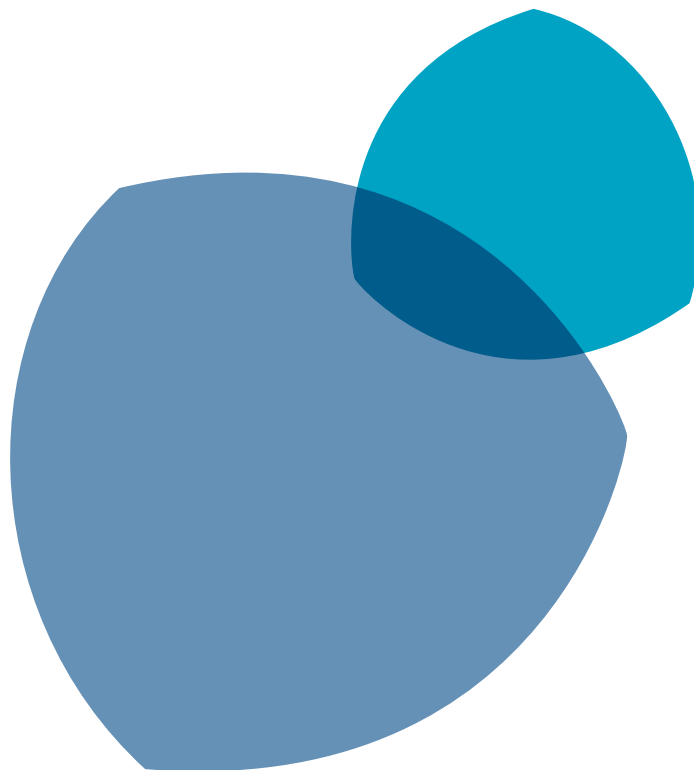
September 2020

ISSN (Print) 2626-4110
ISSN (Online) 2626-4129

INHALT

Geleitwort	5
Executive Summary	7
1. Zentrale Erkenntnisse der Studie im Überblick	8
2. Wechselseitige Motive für die Kooperation zwischen Familienunternehmen und Start-ups	10
2.1 Die Bedeutung von Kooperationen für Start-ups und Familienunternehmen.....	10
2.2 Perspektive Familienunternehmen: Relevanz von Kooperationen mit Start-ups	11
2.3 Perspektive Start-up: Relevanz von Kooperationen mit Familienunternehmen	12
2.4 Stand der Forschung	13
3. Zielsetzung und Methodik der Studie	16
3.1 Zielsetzung	16
3.2 Methode	16
3.2.1 Quantitative Befragung	17
3.2.2 Qualitative Befragung	22
4. Ergebnisse der Untersuchung	23
4.1 Allgemeine Perspektiven auf Kooperationspartner von Start-ups	23
4.1.1 Allgemeine Motive einer Kooperation von Start-ups	23
4.1.2 Regelmäßige Kooperationspartner der befragten Start-ups	25
4.1.3 Wunschpartner einer Kooperation.....	26
4.1.4 Allgemeine Erfolgsfaktoren einer Kooperation.....	27
4.1.5 Allgemeine hemmende Faktoren einer Kooperation	28
4.2 Spezifische Perspektiven auf Familienunternehmen als Kooperationspartner	29
4.2.1 Merkmale von Familienunternehmen aus Sicht von Start-ups	29
4.2.2 Die Erwartung an eine Kooperation mit Familienunternehmen	32
4.2.3 Spezifische Erfolgsfaktoren einer Kooperation mit Familienunternehmen.....	36
4.2.4 Spezifische hemmende Faktoren einer Kooperation mit Familienunternehmen ..	38
4.2.5 Spezifische Erwartungen an die Rolle von Familienunternehmen als Kooperationspartner	40

5. Handlungsempfehlungen für Start-ups und Familienunternehmen	41
6. Zusammenfassung und Fazit	44
7. Anhang	
Entwicklungsphasen von Start-ups	45
8. Literaturverzeichnis	46
9. Abbildungsverzeichnis	49
Kontakt	50



GELEITWORT

Ausgangspunkt für diese Studie war eine Veranstaltung des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen im Sommer 2019. Hier wurden unter Moderation des WIFU die über 100 anwesenden VertreterInnen lokaler mittelgroßer bis großer Familienunternehmen unter anderem zu ihren Kooperationserfahrungen mit Start-ups befragt. Die im Rahmen eines Online-Real-Time-Polling abgegebenen Antworten waren sehr ernüchternd: Gerade einmal 13 Prozent der anwesenden FamilienunternehmerInnen gaben an, über umfangreiche Erfahrungen mit Start-ups zu verfügen, 43 Prozent konstatierten geringe Erfahrungen und 44 Prozent gaben an, über keine Erfahrungen zu verfügen.¹ Als Gründe für dieses ernüchternde Ergebnis wurden von den Teilnehmenden u. a. unzureichende Möglichkeiten der Vernetzung zwischen Familienunternehmen und Start-ups aufgeführt, aber insbesondere auch kulturelle Barrieren, die ein fruchtbares Zusammenarbeiten erschweren, benannt. Eine anschließende Podiumsdiskussion unter Einbeziehung des Auditoriums zeigte, dass unternommene 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 bei den anwesenden FamilienunternehmerInnen und Kandidaten einer Kooperation.

Für das Autorenteam waren die Ergebnisse der Abendveranstaltung bemerkenswert; kannten wir aus anderen, eigenen Austauschformaten mit FamilienunternehmerInnen (u. a. die vom WIFU seit 2017 durchgeführten Veranstaltungen „Forum Familienunternehmen“ zum Thema Digitalisierung bzw. dem Arbeitskreis „Digitalisierung“) ganz andere Erzählungen. Hier gab es Berichte über z. T. sehr fruchtbare Kooperationsbeziehungen zu Start-ups. Diese Differenz der Per-

spektiven von VertreterInnen der etablierten Familienunternehmen nahmen wir zum Anlass, eine Studie durchzuführen, die den Blick auf die Kooperationspartner selbst richtet und die Perspektive der Start-ups auf Familienunternehmen als eigenen Typus Kooperationspartner in Abgrenzung zu anderen systematisch untersucht. Dieser für unsere Forschungsarbeit doch recht ungewöhnliche Schritt (in den 22 Jahren seiner Existenz hat das WIFU bisher ausschließlich Befragungen von Mitgliedern aus Familienunternehmen bzw. der Eigentümerfamilie durchgeführt) sollte es ermöglichen, besser zu verstehen, welche denkbaren Ursachen hinter der sehr geringen Anzahl an Kooperationen zwischen Familienunternehmen und Start-ups im Verborgenen liegen. Wird die Perspektive der GründungsunternehmerInnen deutlich, so die Hoffnung, können etablierte FamilienunternehmerInnen ihre Kooperationsbemühungen gegebenenfalls überdenken und an die Forderungen, Wünsche und Bedürfnisse der Start-ups anpassen.

Mithilfe der Unterstützung unseres Kooperationspartners, dem Digital Hub Cologne, konnten wir eine Befragung bei nordrhein-westfälischen Start-ups durchführen.² Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse konnten wir durch Interviews mit sechs VertreterInnen von Start-ups vertiefen. Unsere Untersuchungen zeigen, dass neben dem Erkennen der Bedürfnislage von Start-ups offenbar eine „Dolmetscherleistung“ zwischen Familienunternehmen und den Partnerunternehmen notwendig ist. So existieren nach Einschätzung der Start-ups bei den VertreterInnen der Familienunternehmen oftmals Vorstellungen im Hinblick auf die Zusammenarbeitsform und -geschwindigkeit, die ein fruchtbares Miteinander kaum möglich machen. Gleichzeitig scheint es bei VertreterInnen der Gründungsunternehmen hartnäckige Vorurteile über Familienunternehmen zu geben, die sich erst im Laufe einer Kooperation auflösen.

¹ Ergebnisse der Mentimeter-Befragung des WIFU im Rahmen der Veranstaltung „Familienunternehmen in NRW – Starke Wirtschaftsmotoren im Dialog mit der Politik“. Ähnliche Erkenntnisse lassen sich u. a. in Engels, B. & Röhl, K.-H. (2019) und BDI & Deutsche Bank (2018) finden.

² An dieser Stelle möchten wir uns noch einmal ausdrücklich für die freundschaftliche und gute Zusammenarbeit mit Thomas Bungard und Anna-Lena Kümpel bedanken.

Dass die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen durch konstruktive Kooperationen mit Start-ups gestärkt werden kann, liegt auf der Hand. Die beobachtbaren Initiativen aus dem „Verbund deutscher Familienunternehmen“ heraus (u. a. „Hinterland of Things“, „Maschinenraum Berlin“ etc.) zeigen erste systematische Versuche, eine vielversprechende Plattform für Kooperationen zu etablieren. Die Wichtigkeit und Dringlichkeit einer gezielten Verbindung des Rückgrates der deutschen Wirtschaft einerseits und den sich neu etablierenden Start-ups, die neue Geschäftsmodelle, innovative Weiterentwicklungen bestehender Produkte und Dienstleistungen forcieren, andererseits führt zu neuen Formen und Ansatzpunkten für Kooperationen. Hier kommen die in der Start-up-Szene typischen Formen der Bildung eines Netzwerkes, das insbesondere den Austausch untereinander ermöglicht, unter Einbeziehung etablierter Familienunternehmen

zum Tragen. Die im Rahmen dieser Studie generierten Forschungsergebnisse könnten einen weiteren Beitrag für das Gelingen entsprechender Initiativen leisten.

Es ist die Hoffnung des Autorenteam, den LeserInnen dieser Studie durch die aufgeführten Erkenntnisse eine Handreichung für das Gelingen von Kooperationsbemühungen zwischen Familienunternehmen und Start-ups bieten zu können. Hierdurch könnte eine Grundlage geschaffen werden, dass der „Funke der Kooperation“ überspringt. Sofern unsere Untersuchung hierzu einen Betrag leistet, hat sich die Motivation des Autorenteam zum Anfertigen dieser Studie erfüllt.

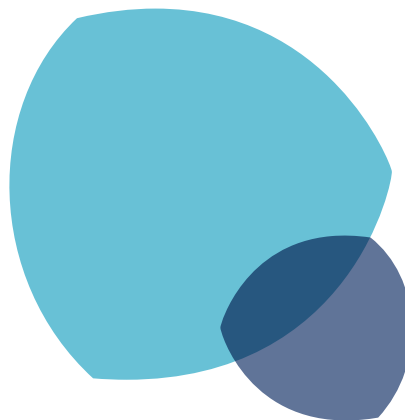
Witten, September 2020

**Anne K. Heider, Tom A. Rösen, Marcel Hülsbeck,
Carla H. Dethleffsen, Ruth Orenstrat**

EXECUTIVE SUMMARY

2 019 stieg die Zahl der deutschen Start-ups um 10.000 Neugründungen auf ca. 70.000 an. Sie begegnen mit ihren innovativen Geschäftsmodellen, Dienstleistungen und Produkten der Globalisierung und Digitalisierung, der steigenden Komplexität und Schnelligkeit der Märkte. Etwas, wovon Familienunternehmen innerhalb von Kooperationen zunehmend profitieren können. Die Potenziale, die sich aus solchen Kooperationen ergeben – beispielsweise der Zugang zu neuen Kunden, Lieferanten und Netzwerken, Technologien und Arbeitsweisen – sind bereits vielfach erforscht. Weniger erforscht ist in diesem Kontext bisher die Perspektive, die Start-ups auf Kooperationen mit Familienunternehmen einnehmen. Welcher Stellenwert wird Familienunternehmen bislang als Kooperationspartner beigemessen? Welche spezifischen Erwartungen werden diesen von Start-ups in Bezug auf eine Kooperation entgegengebracht? Welche Faktoren sind aus Start-up-Sicht entscheidend für das Gelingen und Scheitern von Kooperationen im Allgemeinen und mit Familienunternehmen im

Speziellen? Zu diesem Thema hat das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) zwei Untersuchungen zu dem Status quo der Kooperationen mit Familienunternehmen aus der Sicht der Start-ups durchgeführt. Von Januar bis März 2020 nahmen 66 Start-ups an einer anonymen Online-Umfrage teil, im Juni 2020 wurden weitere sechs Start-ups mit halbstrukturierten Leitfaden-Interviews befragt. Ziel dieses Forschungsprojektes war es, Mitgliedern aus Familienunternehmen und Eigentümerfamilien ein umfassendes Bild der Start-up-Perspektive auf Kooperationen mit dem Unternehmenstypus „Familienunternehmen“ zur Verfügung zu stellen. Zudem sollten die existierenden Stereotype, die innerhalb der Start-up-Community in Bezug auf Familienunternehmen als potenzielle Kooperationspartner implizit vorherrschen, expliziert und dadurch diskutabel gemacht werden. Hierdurch soll eine nach wie vor vorhandene Lücke zwischen Berührungspunkten bzw. fehlender gegenseitiger Kenntnis und möglichen Kooperationen mit großem Potenzial geschlossen werden.



1 | ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE IM ÜBERBLICK

- ➔ Ein zentrales **Motiv für Kooperationen** stellt für die Befragten der verbesserte Zugang zu Vertriebskanälen, Kundengruppen, Märkten und Branchenwissen dar.
- ➔ Für das **Gelingen einer Kooperation** sollten beidseitige Vorteile erzeugt und Potenziale jenseits von reinem 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.
- ➔ Der **kulturelle Faktor** kann als ein zentrales Problem etablierter und traditioneller Familienunternehmen in der Zusammenarbeit mit agilen Start-ups angesehen werden. Häufig treffen unterschiedliche Mindsets aufeinander, die vor allem bei gemeinsamen Produktentwicklungen zu Spannungen in der Kooperationsbeziehung führen.
- ➔ 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.
- ➔ **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.
- ➔ **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 gegenüber vermutet, die für diese Sicherheit signalisiert.
- ➔ 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.

- ➔ Start-ups, die bereits über Kooperationserfahrungen mit Familienunternehmen verfügen, nehmen tendenziell eine vollkommen **andere Erwartungshaltung** ein als kooperationsunerfahrene 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.
- ➔ 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 stereotypischer Erwartungen einen Nährboden bietet.
- ➔ 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.

2 | WECHSELSEITIGE MOTIVE FÜR DIE KOOPERATION ZWISCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN UND START-UPS

Kooperationen zwischen Unternehmen im Allgemeinen und zwischen Start-ups und Familienunternehmen im Speziellen werden eingegangen, um Ressourcen zu bündeln oder Transaktionskosten zu senken. Kooperationen können zwischen Unternehmen derselben Branche oder zwischen Unternehmen verschiedener Branchen geschlossen werden. Für Start-ups ist der Marktzugang bzw. eine Markterweiterung interessant. Durch das Eingehen einer Kooperation können Entwicklungs- oder Markteintrittskosten gesenkt oder gänzlich vermieden oder aber Risiken geteilt werden. Start-ups werden auf ihrem Entwicklungsweg zu einem erfolgreichen Unternehmen in bestimmte Wachstumsphasen eingeteilt, die sich in ihren Hauptmerkmalen, aber auch in den damit verbundenen Risiken und den Hauptzielen der Phase³ unterscheiden.⁴ Kooperationsmöglichkeiten sind immer aus der Perspektive eines jeden Kooperationspartners zu betrachten. So gibt es jenseits der hier betrachteten Beteiligten eine Vielzahl möglicher weiterer Kooperationspartner.⁵ Die bisherige Forschung zeigt, dass sich durch Kooperationen mit Universitäten und Forschungsinstituten Innovationen häufig schneller vorantreiben lassen. In unserer Studie konzentrieren wir uns allerdings ausschließlich auf die Kooperation zwischen Start-up und Familienunternehmen als spezifischer Kooperationspartner und hierbei ausschließlich auf die Perspektive der VertreterInnen von Start-up-Unternehmen auf Familienunternehmen als potenzielle Kooperationspartner. Unserer Ansicht nach begründet sich dies darin, dass Familienunternehmen als der zentrale Wirtschaftsfaktor in Deutschland gelten (über 90 % aller Unternehmen sind Familienunternehmen), diese allerdings in das Kooperationsgeschehen mit Start-ups noch unzureichend eingebunden sind. In der empirischen Forschung gibt es zudem bisher sehr wenig Erkenntnisse über das Zusammenspiel dieser beiden Unternehmensformen.

2.1 | DIE BEDEUTUNG VON KOOPERATIONEN FÜR START-UPS UND FAMILIENUNTERNEHMEN

Viele Potenziale, die von neuen Technologien, Geschäftsmodellen und der Digitalisierung ausgehen, ergeben sich aus Kooperationen mit anderen Unternehmen. Durch die vollständige Digitalisierung der Wertschöpfungsketten im Rahmen der Industrie 4.0 verschwimmen die Grenzen zwischen klassischer Industrie und Dienstleistung immer mehr. Kooperationen ermöglichen hier die Disruption, die von Start-ups ausgeht und die zunächst eher als Gefährdung bestehender Geschäftsmodelle gesehen wurde, auch für etablierte Unternehmen nutzbar zu machen. Umgekehrt benötigen Start-ups die Kunden und das Kapital für den Aufbau ihres Geschäfts. Daher sind sie zumindest kurzfristig eher auf Kooperationen und das langjährige Erfahrungswissen etablierter Unternehmen angewiesen.

Kooperationen und die Einbindung in Unternehmensnetzwerke führen zur Entwicklung neuer Produkte und Prozesse. Die Verknüpfung zu einem Start-up und damit zu einer anderen Welt eröffnet etablierten Unternehmen einen Zugang zu einem Netzwerk mit Know-how, über das sie selbst ressourcentechnisch nicht verfügen.

Start-ups sind meist auf ein schnelles Wachstum angewiesen. Dazu sind entsprechende Ressourcen notwendig, und die Kapitalbeschaffung zur Wachstumsfinanzierung gestaltet sich in der Regel für Start-ups schwierig. Der Netzwerkaufbau gehört für Start-ups daher zu den wichtigsten Aufgaben. Häufig werden ihre Produkte in digitalen Märkten angeboten, die sich durch Netzwerkeffekte beschreiben lassen.

³ Zu den Entwicklungsphasen von Gründungsunternehmen und Start-ups siehe eine ausführliche Beschreibung im Anhang.

⁴ Vgl. Landström (2007).

⁵ Vgl. auch Studie des Ifm Bonn zur Ausgestaltung von Kooperationsformen sowie der Vor- und Nachteile unterschiedlicher Kooperationsmodelle, Löher et al. (2017).

So stellen Start-ups vielfach über Plattformen ihre digitalen Produkte zur Verfügung. Durch den Netzwerkaufbau entstehen neue Stakeholder-Beziehungen, die wiederum den Zugang zu neuen Abnehmern und Lieferanten erleichtern.

2.2 | PERSPEKTIVE FAMILIENUNTERNEHMEN: RELEVANZ VON KOOPERATIONEN MIT START-UPS

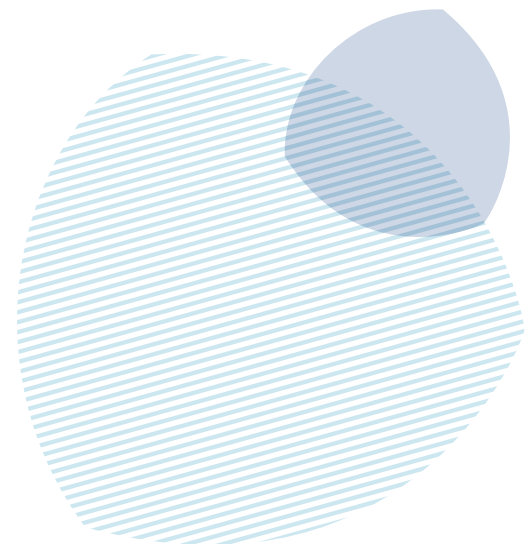
Im Netzwerkaufbau liegt eine besondere Stärke von Familienunternehmen. Durch ihre langjährige Erfahrung und große Kundennähe haben sie ein spezifisches Branchen- und Marktwissen aufgebaut,⁶ von dem Start-ups im Gegenzug profitieren können. Die Bedeutung der deutschen Familienunternehmen, die sich durch ihr langfristiges, werteorientiertes Handeln auszeichnen, ist für die heimische Wirtschaft groß: Sie bilden das Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft.

Hierbei gelten solche Unternehmen als Familienunternehmen, die sich ganz oder teilweise im Eigentum einer oder mehrerer Familien oder Familienverbände befinden. Durch die Mitgliedschaft einzelner Familienmitglieder in der operativen Führung und/oder im Kontrollgremium des Unternehmens nehmen die Familien bzw. Familienverbände einen maßgeblichen Einfluss auf die strategischen und oftmals auch auf zentrale operative Entscheidungen des Unternehmens.⁷ Weiterhin ist auch das „transgenerationale Moment“ für Familienunternehmen essenziell. Ein Unternehmen wird dann zum Familienunternehmen, wenn der Wille erkennbar ist, es – in welcher Form auch immer (konzentrierte oder aufgeteilte Eigentümerschaft, Führung) – in die nächste Generation zu übergeben. Rechtsform

und Größe des Unternehmens spielen in dieser Definition keine Rolle; es erfolgt also keine Gleichsetzung von Familienunternehmen mit KMU.⁸

Einige weitere Besonderheiten zeichnen Familienunternehmen aus. So stehen meist Persönlichkeiten an der Spitze, die dem Unternehmer im Schumpeter'schen Sinne entspringen: Sie verstehen ihr Geschäft von Grund auf, wissen Risiken auf Basis ihrer Erfahrung abzuschätzen und identifizieren sich vollständig mit der unternehmerischen Verantwortung. So sind Entscheidungswege kurz und die Implementierung von strategischen Entscheidungen beschleunigt sich.⁹ Eine weitere Besonderheit ist das Wachstum des Unternehmens aus vornehmlich eigener Kraft: Unternehmerische Autonomie und finanzielle Unabhängigkeit besitzen einen hohen Wert.

Wie einleitend bereits erwähnt, stellen Globalisierung und Digitalisierung Familienunternehmen vor die Herausforderung, auf die steigende Komplexität und Schnelligkeit der Märkte reagieren zu müssen.¹⁰ Zunehmend wird hier als Lösung die Kooperation mit Start-ups angedacht.¹¹



⁶ Vgl. Heider (2017).

⁷ Vgl. Rüsen et al. (2019).

⁸ Für eine ausführlichere Definition von Familienunternehmen siehe: <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/familienunternehmen/>.

⁹ Vgl. von Schlippe et al. (2009), S. 8 ff.

¹⁰ Vgl. Heider et al. (2020a); Bretschneider et al. (2019).

¹¹ Vgl. Löher et al. (2017).

2.3 | PERSPEKTIVE START-UP: RELEVANZ VON KOOPERATIONEN MIT FAMILIENUNTERNEHMEN

Start-ups sind neu gegründete, junge Unternehmen – definitorisch nicht älter als zehn Jahre¹² – die innovations- und wachstumsgetrieben neue oder revolutionäre Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen entwickeln (wollen).¹³ Häufig zeichnen sie sich durch ein sehr geringes Startkapital aus und sind daher auf die Ausweitung ihrer Geschäfte und Stärkung ihrer Kapitalbasis angewiesen.¹⁴ Sowohl die Geschäftsausweitung als auch die Stärkung der Kapitalbasis können sie durch ein Eingehen von Kooperationen unterstützen und fördern.

In Übereinstimmung mit der Definition von Blank & Dorf (2012) bedeutet dies eine kontinuierliche Suche nach einem wiederholbaren und skalierbaren Geschäftsmodell – etwa durch die intelligente Nutzung verfügbarer Ressourcen. Start-ups testen und validieren kontinuierlich ihr Produkt- und Geschäftsmodell. Schließlich haben Start-ups ein spezifisches Mindset, eine spezifische Unternehmenskultur. Sie suchen ständig nach neuen Möglichkeiten, wobei Kreativität und Innovation gefordert, gefördert und belohnt werden.¹⁵ Es sind diese einzigartigen Eigenschaften, von denen erwartet wird, dass sie den potenziellen Nutzen schaffen, den ein in der Branche etabliertes Unternehmen aus einer Zusammenarbeit mit einem Start-up ziehen kann. Die bisherige Forschung zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Start-ups legt nahe, dass Start-ups als eine Quelle für innovative Ideen und neue Technologien angesehen werden können, die von Menschen mit Unternehmergeist geleitet werden, die sich leidenschaftlich für ihre Idee einsetzen und

lernbegierig sind. Dabei ist weniger die Größe des Unternehmens und sein Industriesektor relevant für die Definition eines Start-ups als vielmehr seine Innovationsfähigkeit.¹⁶ Sie kann als das „Herzstück“ eines jeden Start-ups aufgefasst werden. Ein Start-up kann somit auch als „... eine temporäre Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren, wiederholbaren, profitablen Geschäftsmodell“ bezeichnet werden.¹⁷ Durch Eingehen einer Kooperation erhalten auf der einen Seite Start-ups Hilfe bei der Verbesserung der Geschäftsabwicklung, und etablierte Unternehmen werden auf der anderen Seite bei der Suche nach innovativen Möglichkeiten unterstützt.

Vor dem Markteintritt wissen Start-ups nicht, ob ihre Ideen funktionieren oder aber scheitern werden. Es geht um Situationen mit extremer Ungewissheit, um die Suche nach einem realisierbaren Wertversprechen und einem wiederholbaren und skalierbaren Geschäftsmodell. Komplexe Prozesse, anspruchsvolle einflussreiche Kunden oder die Übernahme von Fix- und Personalkosten sind für Start-ups eine Herausforderung. Aufgrund ihrer Nähe zu Quellen technologischen Wissens sind Start-ups in der Lage, agil auf wechselnde Bedürfnisse reagieren zu können. Daher erreichen Start-ups den Markt und erwirtschaften wesentlich schneller Gewinne als die Innovationsinitiativen etablierter Unternehmen.¹⁸

Mit tagesaktuellen oder strategisch langfristigen Herausforderungen der Start-ups ergeben sich unterschiedliche Motive, eine Kooperation einzugehen und somit auch verschiedene Arten einer Zusammenarbeit. Nach Leitner et al. (2019) lassen sich für Start-ups beispielsweise sechs Hauptgründe der Zusammenarbeit mit Familienunternehmen anführen. Dazu gehören der Zugang zu Branchenwissen, Finanzierung und Kapital,

¹² Vgl. Mann (2015).

¹³ Vgl. Ries (2011), Blank & Dorf (2012).

¹⁴ Vgl. Bereuter (2012).

¹⁵ Vgl. Mathews (2012).

¹⁶ Vgl. Ries (2011).

¹⁷ Blank & Dorf (2012).

¹⁸ Vgl. Mocker et al. (2015).

die Gewinnung von neuen Märkten, der Austausch bzgl. Unternehmensaufbau, Reputationsgewinn und die Recruiting erfahrener Talente.

2.4 | STAND DER FORSCHUNG

Start-ups sind zu einem wichtigen Teil der externen Technologiebeschaffung von Unternehmen geworden. Nichtsdestotrotz können Start-ups zögern, eine Beziehung mit einem Unternehmen einzugehen. Frühere Forschungen über Beziehungen zwischen Unternehmen und Start-ups haben sich in erster Linie auf die unternehmensseitigen Vorteile konzentriert und die Perspektive von Start-ups vernachlässigt. In der Regel liegt der Fokus der bisherigen Untersuchungen auf der Sicht der bereits etablierten Unternehmen. Häufig stehen Finanzierungsfragen im Vordergrund, doch auch das Auffinden von geeigneten Kooperationspartnern wird thematisiert. Bislang ist kaum untersucht worden, welche Erwartungen Start-ups an die Kooperation mit einem Familienunternehmen haben und wie diese Familienunternehmen als Kooperationspartner wahrnehmen.

Gründe für die Kooperation etablierter Unternehmen mit Start-ups

Ein beträchtlicher Teil der „Open Innovation“-Literatur¹⁹ richtet sich an technologieintensive Firmen und etablierte Unternehmen. Open Innovation²⁰ bietet die beste Plattform für die Nutzung von Wissen und Erfahrungslernen, um eine schnelle, kreative Entwicklung von Ideen voranzutreiben.²¹ Die Kooperation von etablierten Unternehmen mit Start-ups kann also gemäß

diesem Ansatz als Innovationschance für die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen genutzt werden.²² Mercandetti et al. (2017) beschreiben die Zusammenarbeit von etablierten Unternehmen und Start-ups als eine besondere Form der Open Innovation, die sich auf die Leistungsfähigkeit sowohl von Start-ups als auch von etablierten Unternehmen auswirkt.²³ Es wird deutlich, dass heutzutage kaum ein Unternehmen alleine alle F&E-Aktivitäten intern durchführen kann. Begrenzte finanzielle Mittel und Kompetenzen, begrenzte Möglichkeiten bei der Rekrutierung von Spezialisten, ungenügende Kenntnisse der neuesten Technologien und zeitliche Restriktionen beeinträchtigen die alleinige Entwicklung innovativer Produkte in etablierten Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ist es ersichtlich, dass auch Familienunternehmen in der Weiterentwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen, ja sogar ihres Geschäftsmodells²⁴, mit Kooperationspartnern zusammenarbeiten müssen, um innovativ zu bleiben bzw. den technologischen Entwicklungen auf den Weltmärkten folgen zu können.²⁵ Durch die Zusammenarbeit mit Start-ups gelingt es etablierten Unternehmen somit, ihr Wissen zu vertiefen und neue Chancen rasch zu ergreifen. Die Zusammenarbeit mit Start-ups kann daher ebenfalls zur strategischen Neuausrichtung und erfolgreichen Innovation eines Familienunternehmens insgesamt beitragen.²⁶

Gründe für die Kooperation von Start-ups mit etablierten Unternehmen

Mit dem Wachstum eines Start-ups entstehen Herausforderungen. Drastische Veränderungen in der Art und Weise, wie das Unternehmen geführt wird, sind erforderlich.²⁷ Die bisherige Forschung sieht Gründe

¹⁹ Vgl. Chesbrough (2003).

²⁰ Der Begriff Open Innovation wurde im Wesentlichen durch Chesbrough (2003) geprägt. Open Innovation umfasst alle Prozesse, Strukturen und Methoden, die den bewussten Daten- und Informationsaustausch mit dem externen Unternehmensumfeld ermöglichen, um so die Innovationsentwicklungen zu beschleunigen und effizienter zu gestalten.

²¹ Vgl. Creamer & Amaria (2012).

²² Vgl. Lichtenthaler et al. (2011); Vanhaverbeke et al. (2012); van der Vrande et al. (2009); Weiblen & Chesbrough (2015); Peter et al. (2018).

²³ Vgl. Mocker et al. (2015).

²⁴ Vgl. Heider et al. (2020b).

²⁵ Vgl. Vanhaverbeke et al. (2012); Heider et al. (2020b).

²⁶ Vgl. Ketchen et al. (2007).

²⁷ Vgl. Davila et al. (2010); Kazanjian & Drazin (1990).

für das Scheitern junger Unternehmen in der Regel in der Unfähigkeit, diejenigen Herausforderungen zu bewältigen, die mit dem Wachstum des Unternehmens auftreten sowie in mangelnder Erfahrung oder Kompetenz, in unangemessenem Management, im Widerstand gegen die Umwandlung in einen stärker strukturierten Managementansatz, wie zum Beispiel die Verwendung formaler Routinen und Verfahren.²⁸ Als weitere häufige Gründe für das Scheitern von Start-ups werden in verschiedenen Studien außerdem angeführt: fehlender Marktbedarf für die angebotenen Lösungen, Mangel an finanziellen Mitteln, unpassendes Team, Preis- und Kostenmodell, Benutzerunfreundlichkeit des Produktes/der Dienstleistung, fehlendes Geschäftsmodell für das Produkt, schlechtes Marketing, unzureichende Berücksichtigung von Kundenwünschen und ein ungünstiges Timing des Markteintrittes.²⁹

Außerdem zeigt die Literatur, dass Legitimität³⁰ eine entscheidende Ressource für das Überleben von Start-ups ist.³¹ Mehrere Forschungsstudien zeigen, dass sich die Legitimität eines Unternehmens auf die Fähigkeit des Unternehmens auswirkt, sich gegenüber Interessengruppen zu engagieren, mit diesen zu kommunizieren, Märkte zu erschließen und innovativ zu sein. Neue Unternehmen brauchen Legitimität, um die Akzeptanz der Neuheit im Markt herbeizuführen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass es neuen Unternehmen an Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit und Vorhersehbarkeit mangelt, was wiederum das Überleben und das Wachstum derselben bedroht. Ein Grund dafür ist, dass Start-ups keine Erfolgsbilanz vorweisen können und daher entsprechende „Legitimitäts-Ressourcen“ von anderen, etablierten und vertrauenswürdigen Institutionen benötigen.³² Neben populärwissenschaftlichen Artikeln gibt es einige praxisnahe Forschungsarbeiten, die im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen.

Bisherige Untersuchungen zu Kooperationen zwischen Familienunternehmen und Start-ups

Der BDI und die Deutsche Bank haben gemeinsam eine vom IfM Bonn durchgeführte Befragung der größten Familienunternehmen in Deutschland zu „Kooperationen mit Start-ups“ in Auftrag gegeben. An dieser quantitativen Studie haben insgesamt 248 Familienunternehmen aus verschiedenen Branchen teilgenommen. Im Ergebnis zeigt sich, dass jedes zweite Familienunternehmen bereits mit Start-ups kooperiert, jedes siebte Unternehmen an einem Start-up beteiligt ist und die wichtigsten Zugangswege zu Start-ups persönliches Netzwerk und eigene Recherche sind.

Die Befragung „Deutscher Start-up-Monitor 2019“ liefert auf der Grundlage von Daten zu 1933 Start-ups umfassende Informationen zu diesen – etwa im Hinblick auf die jeweilige Infrastruktur und bestehende Netzwerke. Ein besonderes Augenmerk wird dabei sowohl auf die Kooperationspartner als auch auf die Kooperationsziele gelegt. Es wird deutlich, dass in erheblichem Umfang Kooperationen mit etablierten Unternehmen bestehen. Die Erhebung berücksichtigt Familienunternehmen zwar nicht explizit; da ihr Anteil an allen Unternehmen in Deutschland bei über 90 Prozent liegt, findet dieser Unternehmenstypus jedoch indirekt Berücksichtigung. Weil die Befragung nicht auf Familienunternehmen beschränkt ist, können die darauf bezogenen Aussagen nur in Teilen als Orientierung dienen. Die Studie zeigt, dass Kooperationen meistens dann entstehen, wenn es die Option gibt, neue Vertriebskanäle zu erschließen und fehlendes Know-how zu ergänzen. Auch Zugang zu neuen Kundengruppen und eine Verbesserung der eigenen Reputation spielen eine übergeordnete Rolle.³³ In der Studie wird eine genauere Differenzierung der befragten Unternehmen vorgenommen. Je nach Umsatz

²⁸ Vgl. Davila et al. (2010); Picken (2017).

²⁹ Vgl. Löher et al. (2017).

³⁰ Legitimität wird hierbei verstanden als das gesellschaftliche Urteil über Akzeptanz, Angemessenheit und Wünschbarkeit, das es Organisationen ermöglicht, auf andere Ressourcen zuzugreifen, die sie zum Überleben und Wachstum benötigen.

³¹ Vgl. Delmar & Shane (2003), Gärtner et al. (2017), Ricard (2017), Zimmerman & Zeitz (2002).

³² Vgl. Ricard (2017).

³³ Vgl. Kollmann et al. (2019).

und Größe der Unternehmen unterscheiden sich die Aussagen leicht.

Die Studie „Start-ups und Mittelstand – Potenziale und Herausforderungen von Kooperationen“ des Instituts der Deutschen Wirtschaft verknüpft die quantitativen Ergebnisse der obengenannten Studie des BDI und der Deutschen Bank mit einer eigenen qualitativen Erhebung über elf leitfadengestützte Expertengespräche mit mittelständischen Unternehmern, Start-up-Gründern sowie Experten aus Verbänden. Zwar werden Familienunternehmen hier als Teil des Mittelstandes explizit erwähnt³⁴ und einige ihrer Besonderheiten bedacht, der Fokus richtet sich dennoch auf den Mittelstand – unabhängig davon, ob die Eigentümerfamilie einen Einfluss hat. Die Hauptkenntnisse des BDI und der Deutschen Bank werden durch die Experteninterviews qualitativ gestützt.

Die umfassendste Erhebung zum Thema stammt vom Institut für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU: „Start-ups und Familienunternehmen – ein Leitfaden für Unternehmerfamilien und Start-up-Gründer“. Die auf quantitativen und qualitativen Daten basierenden Erkenntnisse wurden aus einer Vielzahl von verschiedenen Quellen gewonnen: aus Interaktionen mit Familienunternehmern und Start-up-Gründern im Rahmen von Abschlussarbeiten, aus Beratungsprojekten, aus einer qualitativen Erhebung mit 40 Next-Gen-Gründern³⁵ und aus einer quantitativen Erhebung mit 242 Start-ups aus der DACH-Region.³⁶ Aus der Studie ergeben sich fünf zusammenfassende Thesen über Gründe, Bedeutung, Herausforderungen und Arten der Zusammenarbeit sowie Herangehensweisen an diese, um erfolgreich miteinander zu kooperieren. Außerdem zeigt die Studie auf, dass Next-Gen-Start-up-GründerInnen als Brückenbauer fungieren können.

Die vorliegenden Forschungsarbeiten machen deutlich, welche Potenziale und Herausforderungen sich aus den Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen ergeben können und wie diese zu überwinden sind. Quantitativ wurden sowohl Familienunternehmen (ca. 2000) als auch Start-ups (mind. 240) befragt. Qualitativ standen vereinzelt Familienunternehmen, Start-ups sowie in größerem Maße „Next-Gen-Gründer“ als Interviewpartner zur Verfügung. Diese stellen jedoch eine besondere Art Gründer dar, weil ihnen beide Firmentypen bekannt und vertraut sind und somit eine intuitive Verknüpfung von Start-up und Familienunternehmen erfolgen kann.

³⁴ Vgl. Engels und Röhl (2019), S. 6.

³⁵ Gründer, die selbst aus einem Familienunternehmen entstammen.

³⁶ Vgl. Leitner et al. (2019).



3 | ZIELSETZUNG UND METHODIK DER STUDIE

3.1 | ZIELSETZUNG

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen besteht das Ziel dieser Studie darin, einen tieferen Einblick in die spezifischen Erwartungen und Haltungen von Start-ups in Bezug auf Kooperationen mit Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Kooperationspartnern zu erhalten. Der Fokus liegt damit auf der Perspektive von Start-ups auf Familienunternehmen als spezifische Kooperationspartner.

Die zentralen Untersuchungsfragen hierbei lauten:

- ➔ Welche Motive verfolgen Start-ups mit der Aufnahme von Kooperationsbeziehungen im Allgemeinen?
- ➔ Welchen Stellenwert haben Kooperationen mit Familienunternehmen bislang?
- ➔ Welche Erwartungen haben Start-ups an eine Kooperation mit Familienunternehmen?
- ➔ Welche Faktoren sind aus der Sicht von Start-ups entscheidend für das Gelingen von Kooperationen im Allgemeinen und mit Familienunternehmen im Speziellen?
- ➔ Welche Faktoren sind aus der Sicht von Start-ups entscheidend für das Scheitern von Kooperationen im Allgemeinen und mit Familienunternehmen im Speziellen?
- ➔ Inwieweit unterscheiden sich Einschätzungen von Teilnehmenden mit und ohne Erfahrung mit Familienunternehmen?

Durch die ausgewählten Fragen, das gewählte Sample und die Kombination von einer quantitativen und einer qualitativen Erhebung entsteht so die Möglichkeit für Mitglieder aus Familienunternehmen und Eigentümerfamilien, ein umfassendes Bild der Start-up-Branche zu erhalten, um a) die Möglichkeiten von Kooperationen und deren Potenziale aktiver wahrzunehmen und b) diese erfolgreicher zu gestalten. Gleichzeitig trägt die Studie aufseiten der Start-up-Branche zur Entwicklung eines tiefgreifenden Verständnisses der eigenen Perspektive auf die bedeutendste Wirtschaftskraft unseres Landes und somit zentrale Zielgruppe für Kooperationen bei.

3.2 | METHODE

Die vorliegende Praxisstudie zum Thema Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen basiert auf zwei unterschiedlichen Befragungen im Rahmen eines Mixed-Method-Ansatzes. Insgesamt haben 66 Start-ups im Zeitraum Januar bis März 2020 an einer anonymisierten quantitativen Online-Umfrage teilgenommen. Darüber hinaus wurden im Juni 2020 sechs Start-ups in halbstrukturierten, leitfadengestützten Einzelinterviews befragt.

Das Sample besteht ausschließlich aus Mitgliedern der Start-up-Community. Die betreffenden Start-ups werden im Folgenden durch Geschäftssitz, Geschäftsmodell und Branche, Alter, Entwicklungsphase, Anzahl der Mitarbeitenden und der Erfahrung mit Familienunternehmen beschrieben. Insgesamt wurden 72 Start-ups durch zwei Studien in die Analyse integriert.

3.2.1 | QUANTITATIVE BEFRAGUNG

66 Start-ups aus Nordrhein-Westfalen haben von Januar 2020 bis März 2020 an einer anonymisierten Online-Umfrage teilgenommen, davon 67 Prozent mit Sitz in Köln. Durch die spezielle (Industrie-)Struktur des Köln-Bonner-Raums lässt dies eine Übertragung auf andere Standorte nur begrenzt zu.

Geschäftsmodelle

Die Start-ups haben zwar eine weite Bandbreite an Geschäftsmodellen abgedeckt, die Geschäftsmodelle basierend auf „Plattform“ und „Software as a service (SaaS)“ überwiegen jedoch (insgesamt 37%); allein jedes 5. Start-up betreibt ein Plattform-Geschäftsmodell (siehe Abbildung 1).

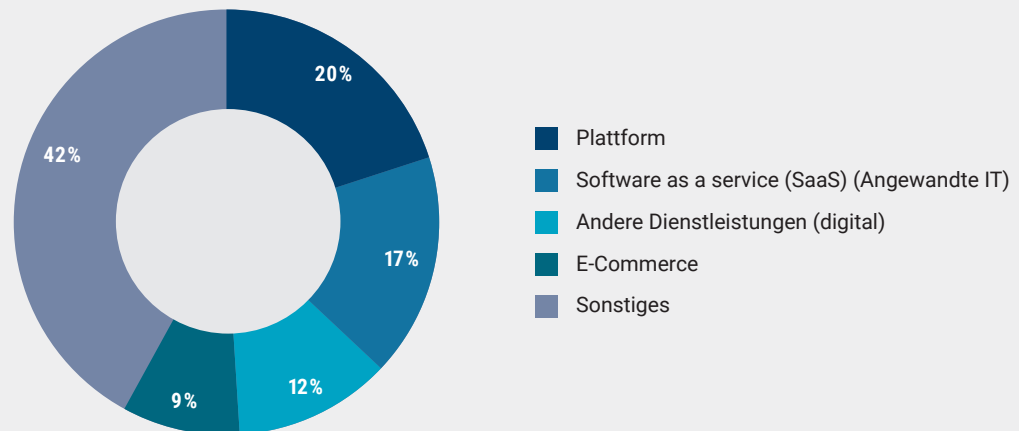


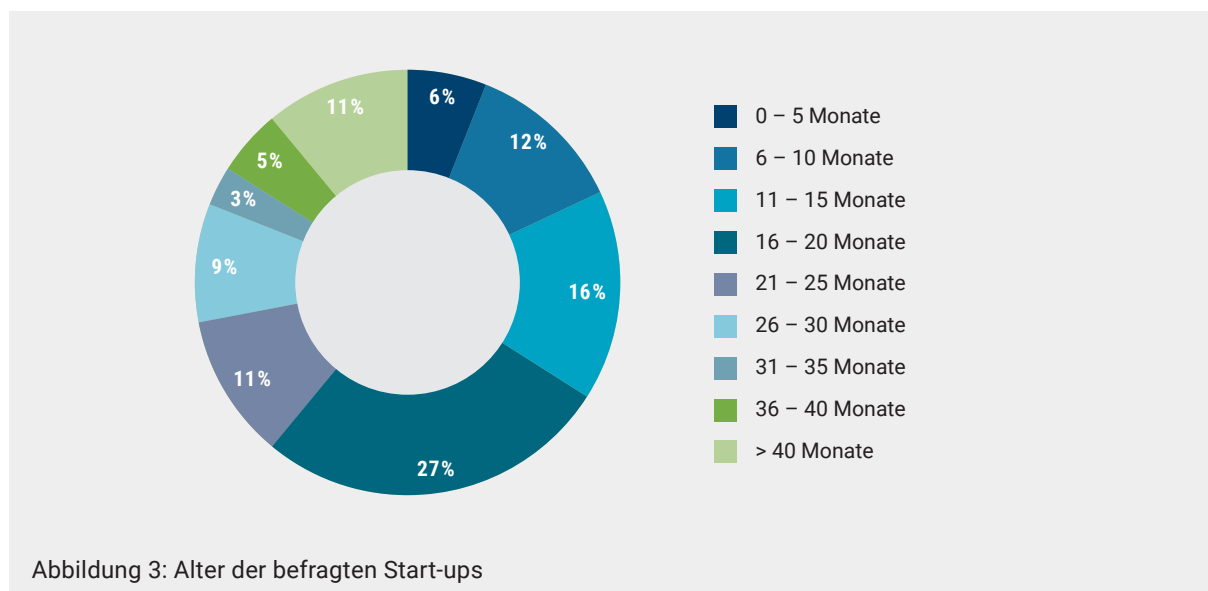
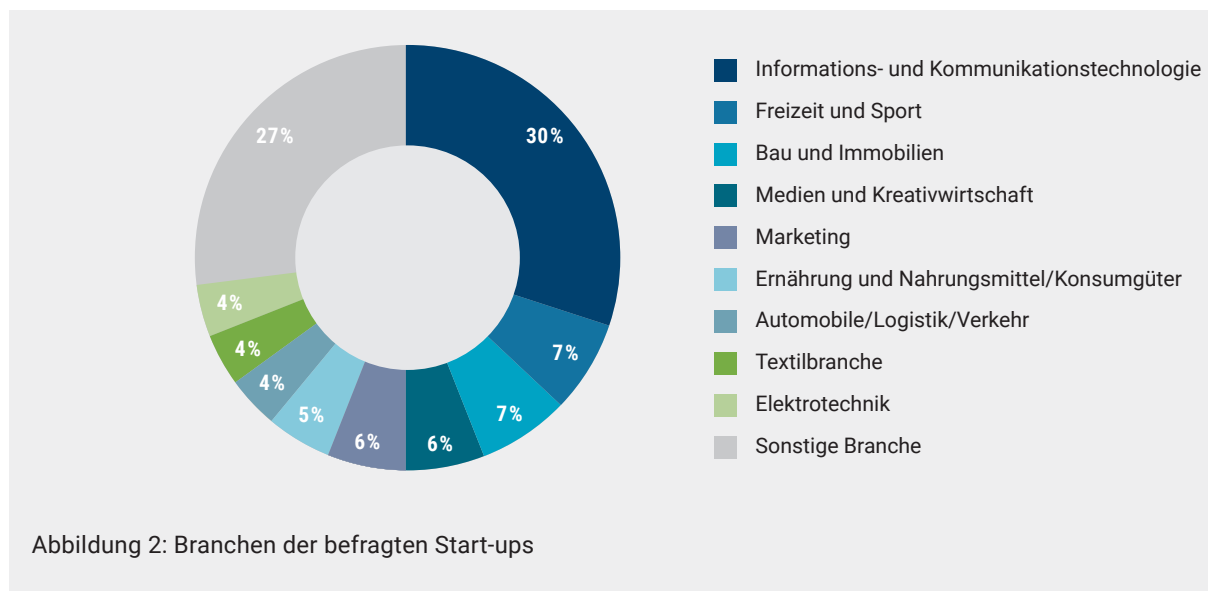
Abbildung 1: Geschäftsmodelle der befragten Start-ups

Branche

Fast ein Drittel der Start-ups ist im Informations- und Kommunikationstechnologie-Sektor aktiv. Die Branchen der weiteren Start-ups sind stark gestreut (siehe Abbildung 2).

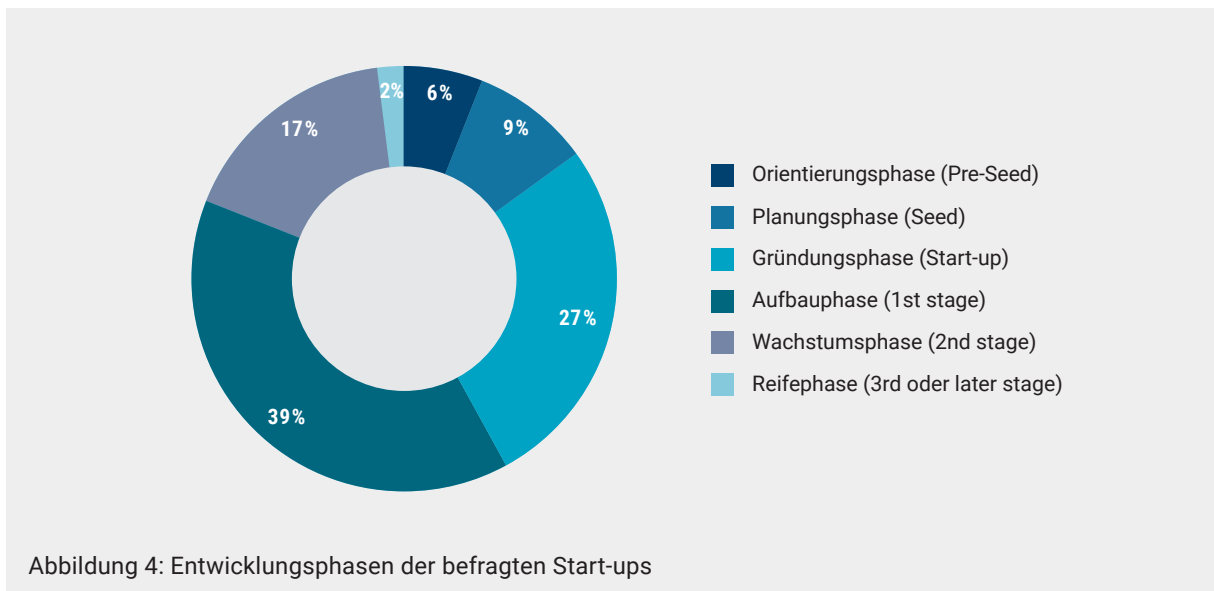
Start-up-Alter

Weiterhin sind 72 Prozent der teilnehmenden Start-ups bis zu 25 Monate alt. 16 Prozent der Start-ups bestehen bereits drei Jahre und länger (siehe Abbildung 3).



Entwicklungsphase

Der in Abbildung 4 dargestellte Reifegrad der befragten Start-ups zeigt auf, dass sich die meisten Start-ups in der Gründungsphase (27 %) oder in der Aufbauphase (39 %) befinden.³⁷



³⁷ Die einzelnen Entwicklungsphasen von Start-ups sind im Anhang beschrieben.

Anzahl der Mitarbeitenden

Auch die Anzahl der Mitarbeitenden spiegelt sowohl Alter als auch Entwicklungsphasen der befragten Start-ups wider. Über die Hälfte der befragten Start-ups hat weniger als fünf Mitarbeitende (siehe Abbildung 5).

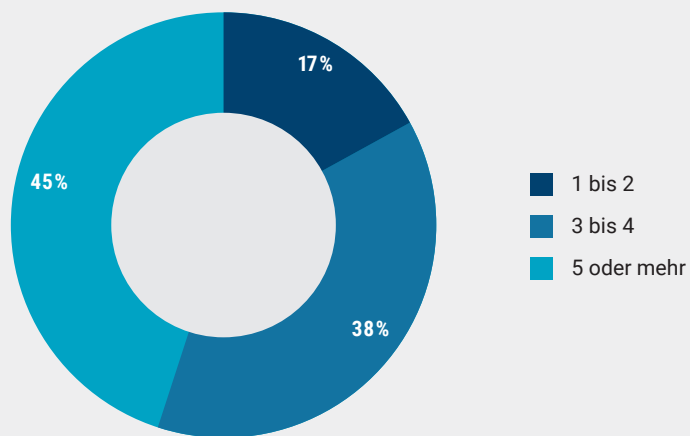
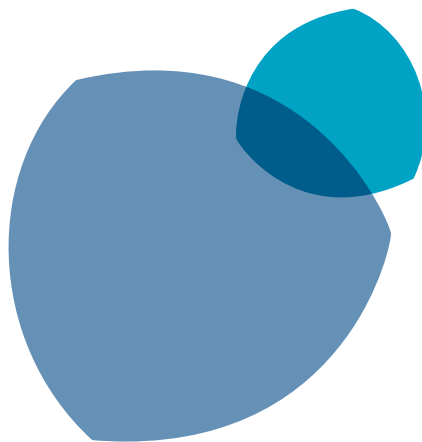


Abbildung 5: Anzahl der Mitarbeitenden in den beteiligten Start-ups



Befragte Personen

Die im Rahmen der Studie befragten Personen sind entweder GründerInnen (76%), Mitgründende (21%) oder leitende Angestellte des Start-ups (3%) (siehe Abbildung 6).

Fast die Hälfte aller Befragten hat bereits berufliche Erfahrungen in mindestens einem Familienunternehmen gesammelt. Rund 8 Prozent der Mitglieder einer Eigentümerfamilie haben bereits berufliche Erfahrungen mit Familienunternehmen gemacht (siehe Abbildung 7).

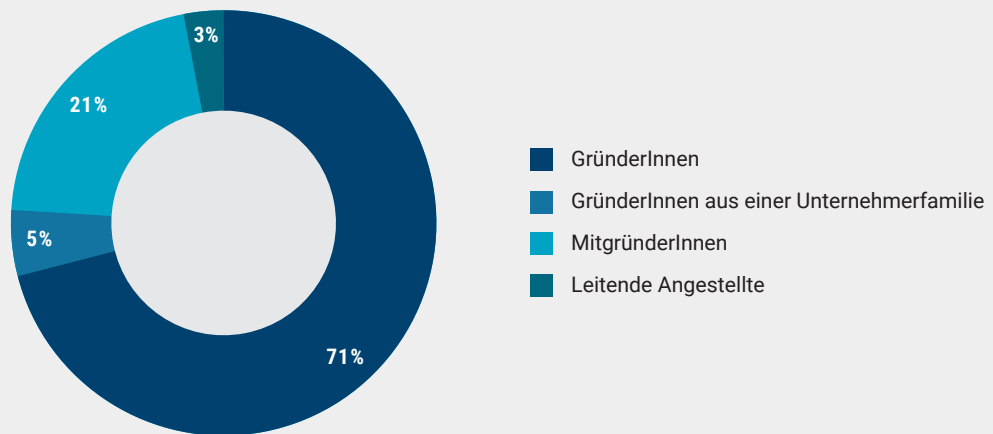


Abbildung 6: Positionen der befragten Personen in den Start-ups

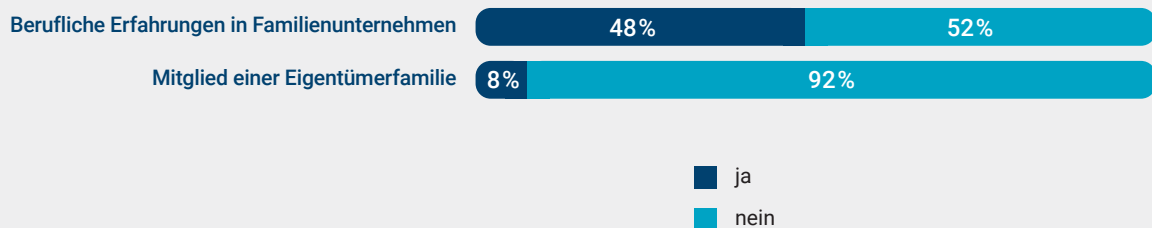


Abbildung 7: NextGen-GründerInnen und GründerInnen mit Familienunternehmenserfahrung

3.2.2 | QUALITATIVE BEFRAGUNG

Mit den teilnehmenden Start-ups wurden insgesamt sechs Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 60 Minuten geführt. Etwas weiter verstreut als im Fall des quantitativen Sample hatten die Start-ups ihren Sitz in Hamburg, Berlin, Köln und Düsseldorf. Auch in diesem Sample überwog das Plattform-Geschäftsmodell, wobei die Branchen breit streuten und über Personal, Telemedizin, Bildung und Möbel verteilt

waren. Die befragten Start-ups sind mindestens zwei und höchstens sechs Jahre alt und befinden sich alle in der Aufbau- oder Wachstumsphase.³⁸ Entsprechend beschäftigen die Start-ups auch mehr MitarbeiterInnen – bis zu 40 an der Zahl. Alle befragten Start-ups kooperieren bereits in verschiedenen Formen mit mindestens einem Familienunternehmen. Keiner der GründerInnen stammt selbst aus einer Eigentümerfamilie. Abbildung 8 fasst die Merkmale der interviewten Start-ups überblicksartig zusammen.

Start-up	Gründung	Branche	Geschäftsmodell	MitarbeiterInnen	Phase
1	2016	Personal	Plattform	29	1st stage
2	2016	Informations- und Kommunikationstechnologie	Plattform	40	1st stage
3	2018	Möbelindustrie	Dienstleistung digital	35	1st stage
4	2018	Telemedizin	Plattform	30	2nd stage
5	2014	Personal	Dienstleistung digital	6	3rd stage
6	2016	Bildung	Finanzen	9	2nd stage

Abbildung 8: Merkmale der interviewten Start-ups

³⁸ Die einzelnen Entwicklungsphasen von Start-ups sind im Anhang beschrieben.

4 | ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

Da es sich bei den folgenden Ergebnissen um eine Zusammenstellung aus zwei unabhängig voneinander durchgeführten Studien handelt, werden die Ergebnisse wie folgt dargestellt: Zunächst werden die Ergebnisse der quantitativen Erhebung präsentiert. In einem zweiten Abschnitt werden Ergebnisse der qualitativen Auswertung der Interviews zu dem jeweils behandelten Themenfeld ergänzt.

Die Darlegung der Untersuchungsergebnisse unterteilt sich in zwei Abschnitte: Während Abschnitt 4.1 die Antworten von Start-ups zu Kooperationserwartungen und -erfahrungen im Allgemeinen vorstellt, bezieht sich Abschnitt 4.2 explizit auf diese Aspekte in Bezug auf Familienunternehmen als Kooperationspartner. Dieser komparative Ansatz ermöglicht eine Einordnung von Familienunternehmen als eigener Unternehmenstypus im Kontext konkurrierender Institutionen als potenzieller Netzwerk- und Kooperationspartner.

4.1 | ALLGEMEINE PERSPEKTIVEN AUF KOOPERATIONSPARTNER VON START-UPS

4.1.1. ALLGEMEINE MOTIVE EINER KOOPERATION VON START-UPS

Die drei meistgenannten Kooperationsmotive für Start-ups beziehen sich thematisch auf potenzielles Wachstum der jungen Unternehmen. Kooperationen werden vornehmlich eingegangen, um Zugang zu neuen Vertriebskanälen zu erhalten (74%), den Umsatz zu erhöhen (68%) sowie neue Kundengruppen und Märkte zu erschließen (67%). Auch ein Reputationsgewinn und die Ausweitung des eigenen Unternehmensnetzwerkes werden von über 60 Prozent der Start-ups als Kooperationsgrund angeführt. Erst an sechster Stelle stehen die finanziellen Ressourcen

(von 58% der Start-ups genannt). Über die Hälfte der Befragten gab an, Kooperationen nutzen zu wollen, um von der Erfahrung der Partner zu profitieren sowie neue Produkte zu pilotieren und zu testen.

Über 40 Prozent der StudienteilnehmerInnen gaben an, dass sie keine Kooperationen schließen, um Daten zu generieren, ihr Technologie- und Marktscouting zu erhöhen oder Zugang zu innovativen Produkten und Technologien zu erlangen. Auch der Zugang zu kreativen MitarbeiterInnen oder die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur durch Kooperationspartner werden von jeweils 46 Prozent und 41 Prozent als „nicht zutreffend“ für die Notwendigkeit von Kooperationen bewertet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 9 dargestellt. Sie decken sich mit den theoretischen Erwartungen zu Kooperationsmotiven von Start-ups. Auch zeichnen sich diese sehr jungen Unternehmen in der Regel durch ebenso junge und dynamische Teams aus und sehen daher geringen Mehrwert in Familienunternehmen für das Anwerben kreativer MitarbeiterInnen.

Die Motive der an der quantitativen Erhebung beteiligten Start-ups decken sich mit den Antworten der befragten Start-ups aus der qualitativen Untersuchung. So ergaben sich die Kooperationen der Start-ups häufig aus tagesaktuellen oder strategisch langfristigen Herausforderungen: benötigtes Kapital, Zugang zu Netzwerken, ein besseres Branchenverständnis und Zugang zu anderen Marktteilnehmern.

*„Als Start-up sind wir wachstumsgetrieben.
Nun haben wir einen Marktplatz erhalten,
brauchen aber Kapital.“*

Sie erhoffen sich zudem, durch eine gemeinsame Nutzung der Ressourcen beispielsweise Kostenvorteile beim Einkauf realisieren zu können.

FÜR UNSER START-UP SIND KOOPERATIONEN (POTENZIELL) NOTWENDIG, UM ...

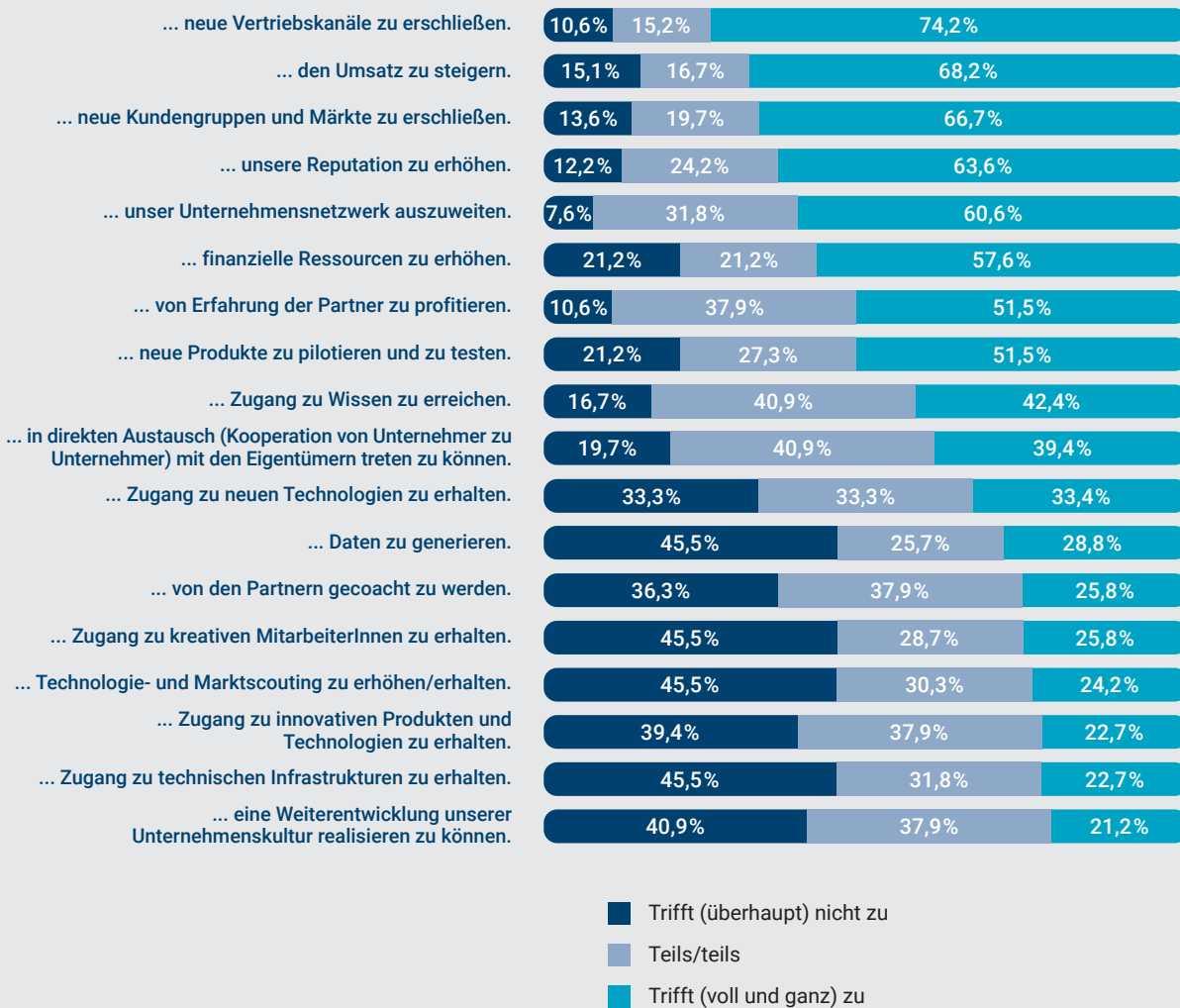


Abbildung 9: Allgemeine Motive einer Kooperation

4.1.2 | REGELMÄSSIGE KOOPERATIONSPARTNER DER BEFRAGTEN START-UPS

94 Prozent der Befragten verfügen bereits über Kooperationspartner. Zu den regelmäßigen Kooperationspartnern zählen vorrangig Acceleratoren und Inkubatoren (35%) sowie Start-ups aus dem jeweiligen Geschäftsumfeld (33%). Rund ein Drittel der StudienteilnehmerInnen (33%) kooperiert bereits mit Familienunternehmen und mittelständischen Unternehmen. Demgegenüber ist lediglich rund ein Drittel der Teilnehmenden bereits eine Kooperation mit Großunternehmen und Konzernen eingegangen. Dies ist umso interessanter, als diesem Typus ein deutlich höheres

Interesse als Kooperationspartner entgegengebracht wird als Familienunternehmen (siehe folgender Abschnitt 4.1.3; Abbildung 11). Mit Hochschulen und Forschungsinstituten kooperieren lediglich knapp über 20 Prozent der Teilnehmenden; in nahezu der Hälfte der Fälle (49%) findet mit diesen Einrichtungen keine Form der Zusammenarbeit statt. Beratungsunternehmen und die öffentliche Hand (jeweils 15%) sowie Start-ups aus einem anderen Geschäftsbereich (14%) fungieren nur selten als Kooperationspartner; hier findet bei über der Hälfte der Befragten keine systematische und nachhaltige Zusammenarbeit statt. Abbildung 10 fasst die Ergebnisse zusammen.

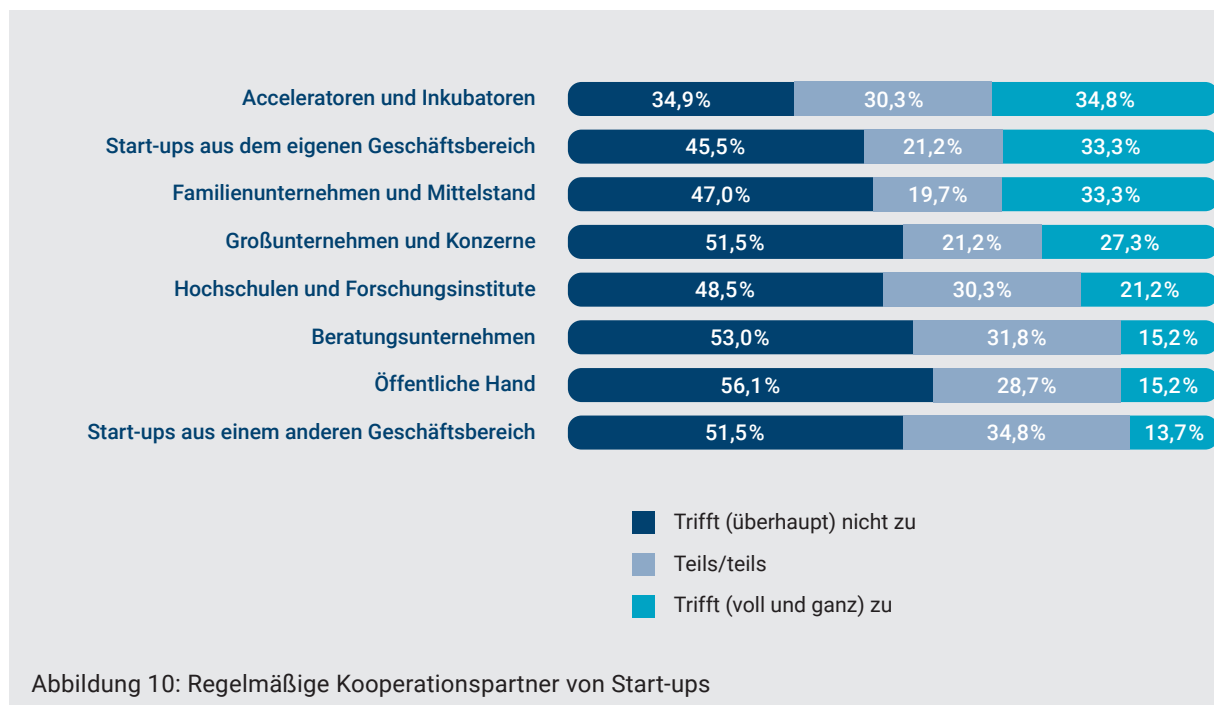
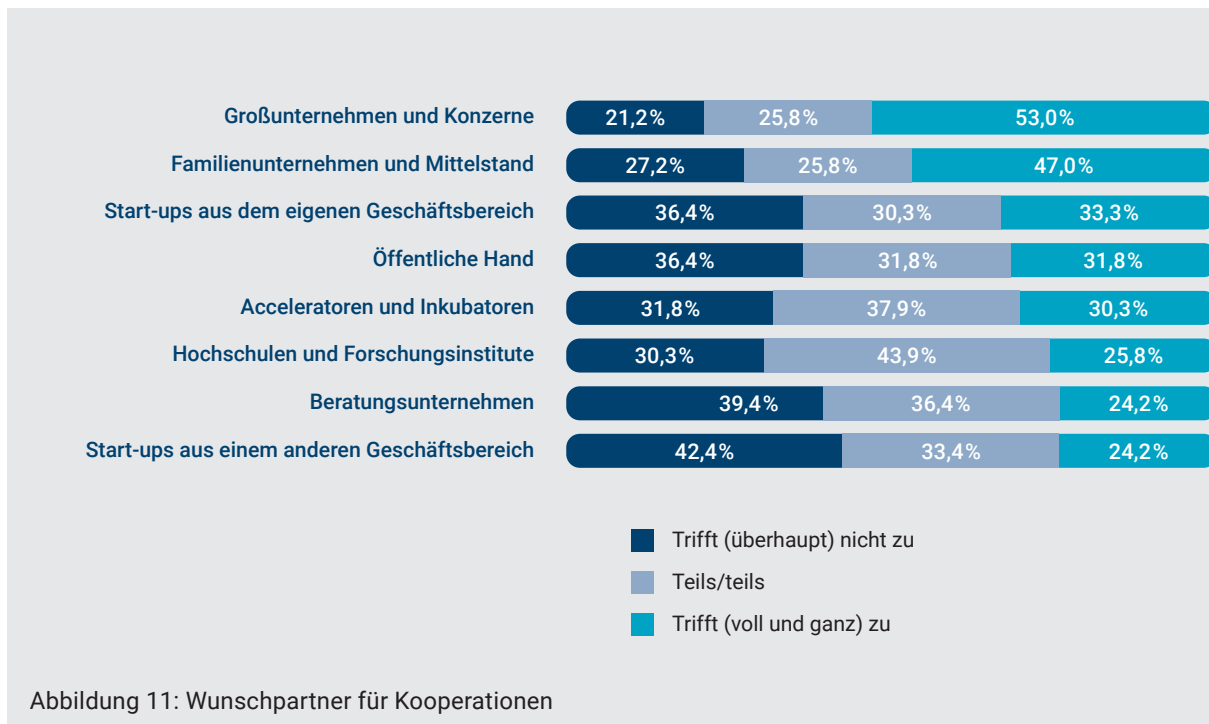


Abbildung 10: Regelmäßige Kooperationspartner von Start-ups

4.1.3 | WUNSCHPARTNER EINER KOOPERATION

Auch wenn, wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, mit Familienunternehmen im Status quo häufiger kooperiert wird, wünscht sich über die Hälfte der Start-ups eine Kooperation mit Großunternehmen und Konzernen (53%). Als zweitwichtigster Kooperationspartner werden von knapp der Hälfte der Teilnehmenden Familienunternehmen und mittelständische Unternehmen gesehen. Danach folgen mit einigem Abstand weitere Start-ups aus dem eigenen Geschäftsbereich und die öffentliche Hand (33% bzw. 32%) sowie Acceleratoren und Inkubatoren (30%). Hochschulen

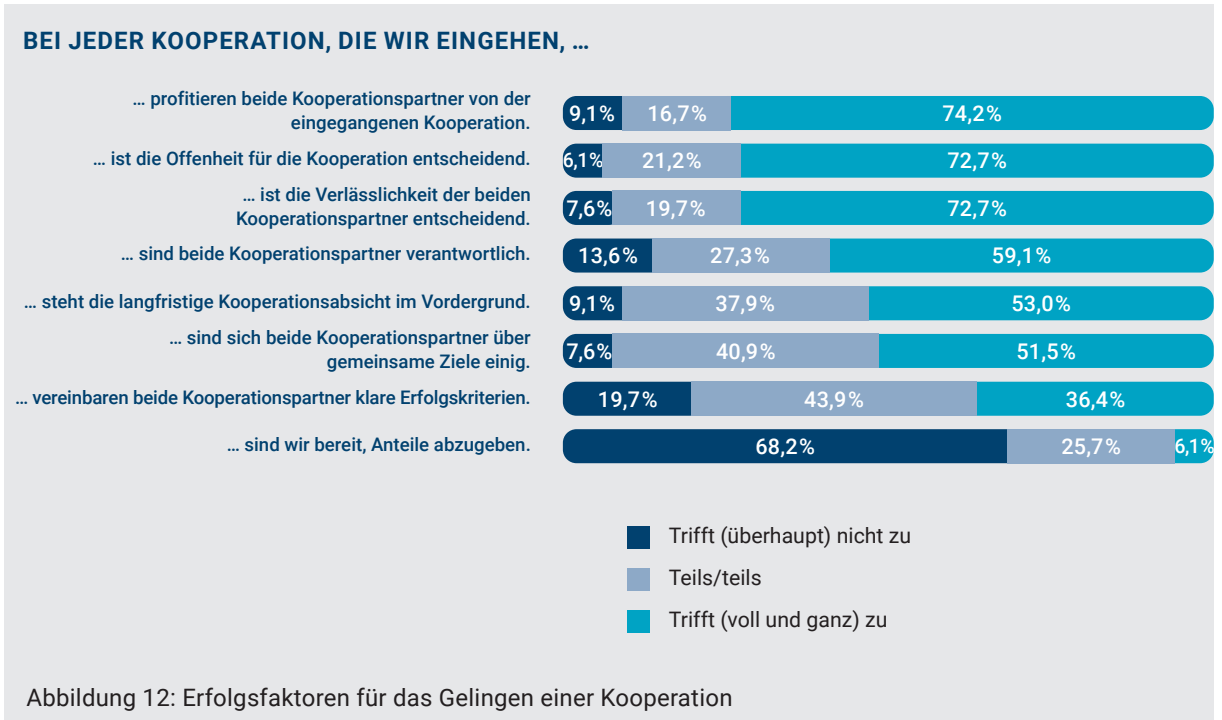
und Forschungsinstitute (26%), Beratungsunternehmen (24%) und Start-ups aus anderen Geschäftsbereichen (24%) scheinen als neue Kooperationspartner weniger interessant. Diese Listung der Wunsch-Kooperationen deckt sich mit der Wichtigkeit der zentralen Kooperationsmotive. So stehen Zugang zu neuen Vertriebskanälen, Umsatzerhöhung, Erschließung von neuen Kundengruppen und Märkten sowie Reputationsgewinn und die Ausweitung des eigenen Unternehmensnetzwerkes im Fokus. Diese Motive können vor allem durch Großunternehmen und Konzerne sowie von Familienunternehmen und Unternehmen mittelständischer Größe bedient werden. Abbildung 11 fasst die Antworten übersichtlich zusammen.



4.1.4 | ALLGEMEINE ERFOLGSFAKTOREN EINER KOOPERATION

Neben den allgemeinen Motiven für eine Kooperation wurde im Rahmen der Befragung auf begünstigende Faktoren für das Gelingen der Kooperation eingegangen. Für 74 Prozent der Start-ups ist es von zentraler Bedeutung, dass beide Kooperationspartner von der eingegangenen Kooperation profitieren. Für knapp 73 Prozent sind Offenheit und Verlässlichkeit entscheidend. Für 59 Prozent der Befragten ist zudem eine gleichzeitige Verantwortung wichtig. Eine langfristige Kooperationsabsicht sowie die Einigkeit über

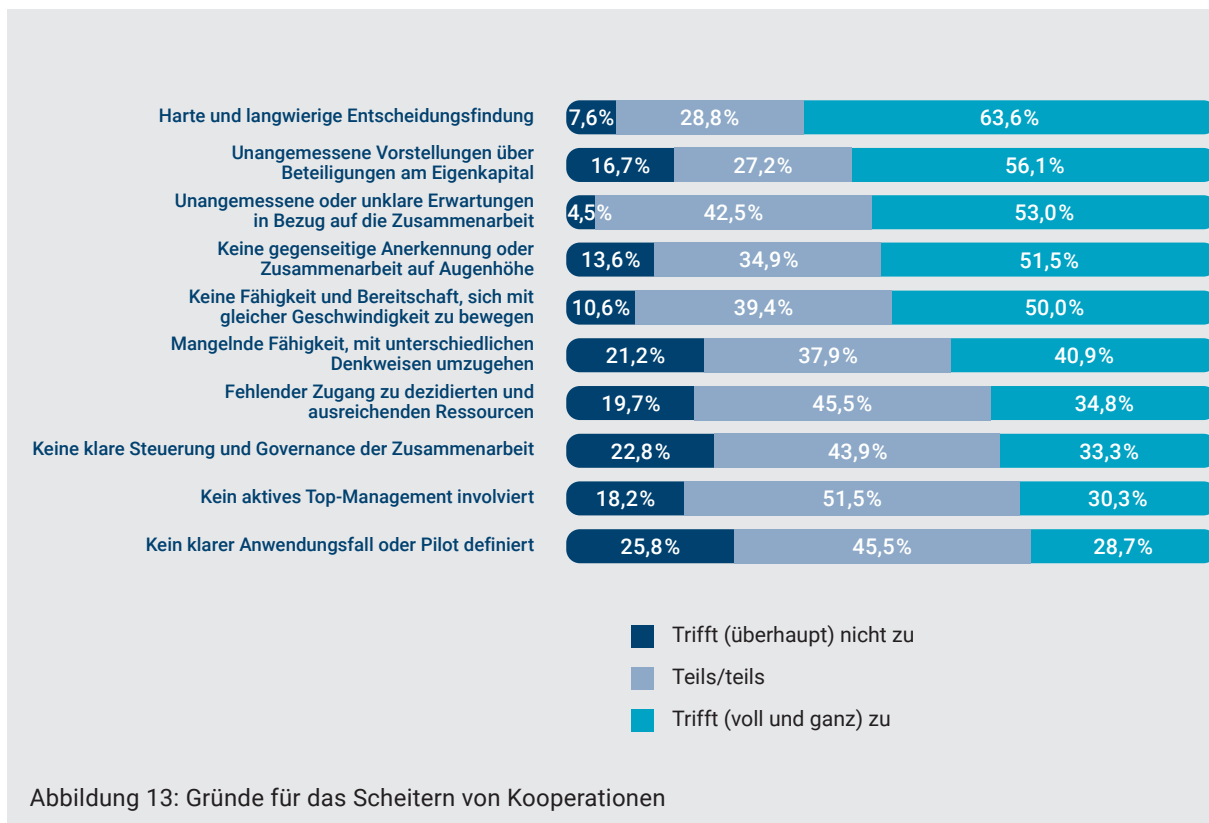
die gemeinsamen Ziele sieht jeweils knapp über die Hälfte der Teilnehmenden als entscheidend für das Gelingen einer Kooperation an. Seltener spielen klare vereinbarte Erfolgskriterien eine Rolle (36%) und nur 6 Prozent betrachten die Abgabe von Anteilen als erfolgsentscheidend für eine Kooperation (siehe Abbildung 12). Gerade der letzte Aspekt könnte sehr aufschlussreich im Hinblick auf die Erwartungen von Familienunternehmern in Bezug auf eine Kooperation mit einem Start-up sein. Hier existieren offenbar diametral unterschiedliche Vorstellungen über die Erfolgsparameter für eine Kooperation.



4.1.5 | ALLGEMEINE HEMMENDE FAKTOREN EINER KOOPERATION

64 Prozent der Start-ups sehen eine Ursache für das mögliche Scheitern einer Kooperation in langwierigen und harten Entscheidungsprozessen. Unangemessene Vorstellungen über Beteiligungen am Eigenkapital sowie unangemessene oder unklare Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit werden von über der Hälfte der Befragten als maßgebliche Gründe für ein Scheitern der Kooperation angesehen (56 % bzw. 53 %). Eine fehlende gegenseitige Anerkennung oder die mangelnde Zusammenarbeit auf Augenhöhe sowie die mangelnde Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit gleicher Geschwindigkeit zu bewegen, führt rund

jeder zweite Befragte als zentrale Gründe für das Scheitern einer Kooperation an. Immerhin 41 Prozent der Befragten sehen in der mangelnden Fähigkeit der beteiligten Partner, mit der vorherrschenden unterschiedlichen Denkweise des jeweiligen Gegenübers umzugehen, als ursächlich für das Scheitern der Zusammenarbeit an. Demgegenüber werden in dem fehlenden Zugang zu Ressourcen (35 %), der unklaren Steuerung der Zusammenarbeit (33 %), einer Zusammenarbeit ohne aktives Top-Management (30 %) sowie dem Fehlen eines Pilotprojektes (29 %) vergleichsweise selten Ursachen gesehen, die zu einem Abbruch der Zusammenarbeit führen. Abbildung 13 fasst die Ergebnisse überblicksartig zusammen.



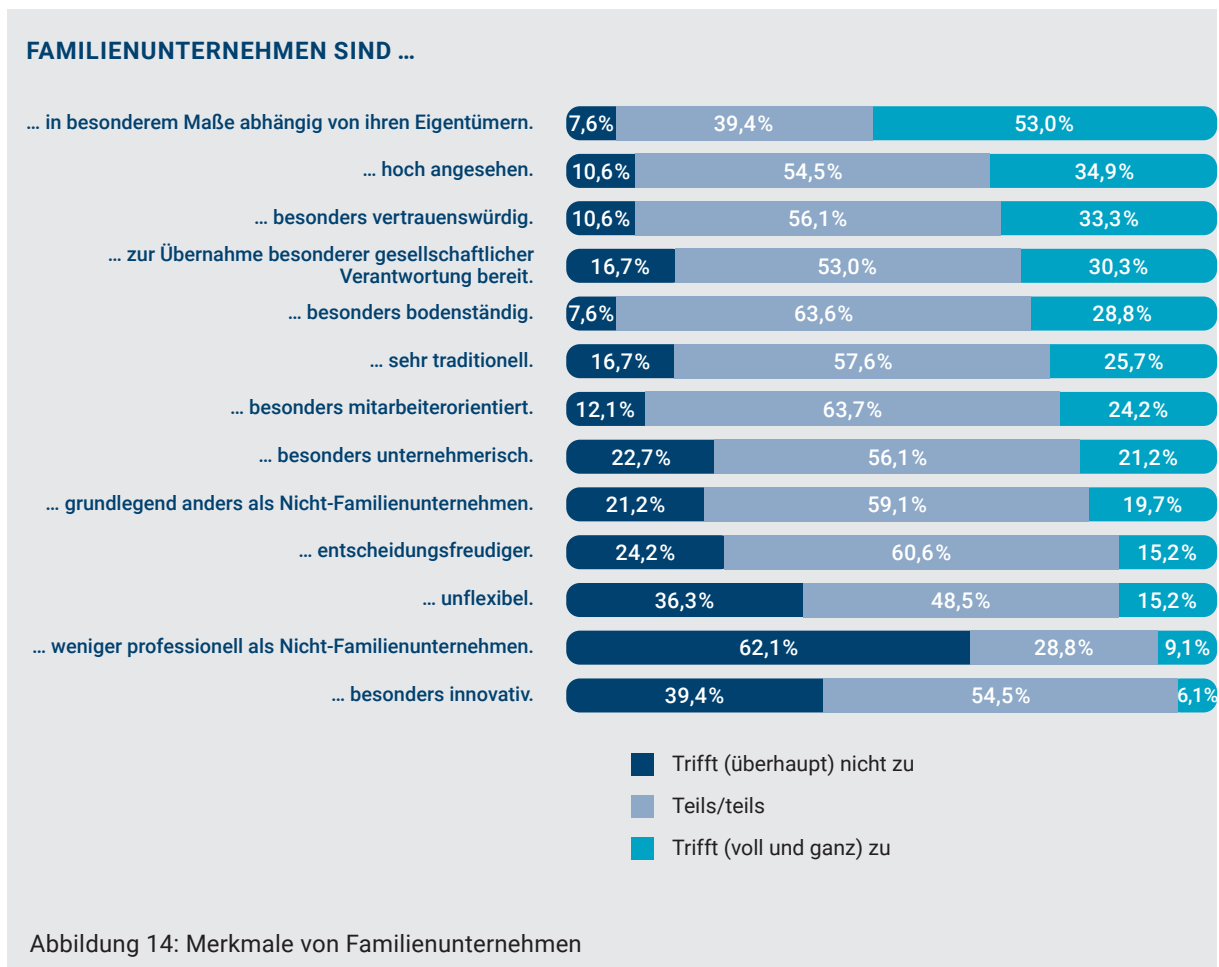
4.2 | SPEZIFISCHE PERSPEKTIVEN AUF FAMILIENUNTERNEHMEN ALS KOOPERATIONSPARTNER

4.2.1 | MERKMALE VON FAMILIENUNTERNEHMEN AUS SICHT VON START-UPS

Während der vorherige Abschnitt Kooperationen mit Unternehmen und Organisationen im Allgemeinen analysiert hat, stehen nachfolgend die spezifischen Kooperationsabsichten und Perspektiven, die Start-ups Familienunternehmen zuschreiben, im Fokus. In ihrer Einschätzung über Merkmale von Familienunternehmen geben die Befragten interessanterweise sehr häufig differenzierende „Teils/Teils“-Antworten (oftmals zwischen 50 % und 60 % der Antworten) an. Dementsprechend lohnt sich für die Leserschaft ein verschärfter Blick auf diese Antwortkategorie. Offenbar unterscheiden sich die von den Befragten gemachten Erfahrungen mit Familienunternehmen von Fall zu Fall sehr stark. Hierfür spricht auch, dass der Aussage, Familienunternehmen seien in besonderem Maße abhängig von ihren Eigentümern, 53 Prozent der Befragten zustimmen. Nach Einschätzung der befragten Start-ups sind Familienunternehmen als Kooperationspartner in der allgemeinen Betrachtung zwar hoch angesehen (35 %) und gelten als besonders vertrauenswürdig (33 %); auch wird ihnen die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (30 %) sowie Bodenständigkeit (29 %) zugeschrieben. Zudem werden sie als traditionell (26 %), mitarbeiterorientiert (24 %), unternehmerisch (21 %) angesehen. Einen grundlegen-

den Unterschied gegenüber anderen Unternehmensformen sieht allerdings gerade einmal jeder Fünfte als zutreffend an, ein entscheidungsfreudigeres Verhalten wird Familienunternehmen lediglich von 15 Prozent der teilnehmenden Start-ups bescheinigt. Die Auffassung, dass Familienunternehmen weniger professionell als Nicht-Familienunternehmen sind, wird von 62 Prozent der Studienteilnehmer *nicht* geteilt (siehe Abbildung 14).

Die hierzu getätigten Aussagen der Unternehmensgründer in den Interviews sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert. So werden insbesondere die folgenden beiden Gründe als Vorteil gegenüber Nicht-Familienunternehmen explizit erwähnt: das unternehmerische Denken und Handeln sowie die langfristige Orientierung von Familienunternehmen. Diese Langfristigkeit schaffe für die GründerInnen als Kooperationspartner vor allem ein Gefühl der Verlässlichkeit. So würden Familienunternehmen Krisen als „... *einen Teil der Reise der Unternehmensentwicklung* ...“ bewerten und Start-ups nicht gleich aufgeben. Es wird von Familienunternehmen, die sich einmal engagieren, länger „... *an das Modell geglaubt*“. Immer wieder wurde von den Interviewpartnern als wesentliches Differenzierungsmerkmal der Familienunternehmen betont, diese hätten eine grundsätzlich andere Sicht auf die Dauer von Investments und die Einordnung von Wirtschaftszyklen. Dementsprechend hätte sich das Verhalten im Gegensatz zu anderen Kapitalgebern stark unterschieden. Loyalität und Treue zu dem Startup wird Familienunternehmen als Kooperationspartner offenbar zugeschrieben.



” *Worin besteht der besondere Unterschied zwischen einem Familienunternehmen als Kooperationspartner und anderen Kooperationspartnern?“*

” *Flachere Hierarchien, schnellere Entscheidungen“*

” *Das Commitment ist beständig und zukunftsorientiert, weniger als bei VCs*), die nicht ihr eigenes Kapital investieren und als Ziel eher ein glattes Investorenreporting verfolgen.“*

” *Kommunikation auf Augenhöhe, werteorientierte Zusammenarbeit.“*

” *Das Involvement der Eigentümer in den Entscheidungsprozessen und damit je nachdem schnelle Entscheidungen.“*

*) Venture-Capitalists (Wagniskapital-/Risikokapital-Geber)

4.2.2 | DIE ERWARTUNG AN EINE KOOPERATION MIT FAMILIENUNTERNEHMEN

Bei einer Gegenüberstellung der Erwartungen der Start-ups an Familienunternehmen und der Notwendigkeit von Kooperationen mit Familienunternehmen fällt auf, dass die Erwartungen an Familienunternehmen trotz der ihnen positiv zugeschriebenen Merkmale eher konservativ ausfallen und mögliche Potenziale allgemein unterschätzt werden könnten.

Die aus Start-up-Sicht mit einer Kooperation am ehesten zu realisierenden Notwendigkeiten (N) und die Erwartung, dass Familienunternehmen in der Lage sind, diese zu erfüllen (E), beziehen sich auf die Ausweitung des Unternehmensnetzwerkes (N = 61 %; E = 50 %) und die Erhöhung von finanziellen Ressourcen (N = 58 %; E = 41 %). Für die Erschließung von neuen Vertriebskanälen (N = 74 %; E = 42 %), von Kundengruppen und Märkten (N = 67 %; E = 41 %) und die Erhöhung der Reputation (N = 64 %; E = 38 %) wird die Notwendigkeit zwar sehr hoch bewertet, der Kooperation mit einem Familienunternehmen dabei eine deutlich geringere Erfolgswahrscheinlichkeit zugeschrieben. Bemerkenswert – wenn auch nicht überraschend – ist in diesem Zusammenhang die klare Angabe der Befragten zu ihrer Erwartung, durch die Kooperationen mit Familienunternehmen einen Zugang zu kreativen MitarbeiterInnen zu erhalten: Knapp 60 Prozent der Start-ups erwarten keinen Zugang zu kreativen Arbeitskräften durch die Kooperation (siehe Abbildung 15).

Diese Erkenntnisse sind aus zweierlei Hinsicht bemerkenswert: Zum einen verdeutlichen sie, welchen konkreten Mehrwert sich Start-ups von einem Familienunternehmen als Kooperationspartner erhoffen und welche nicht. Mitglieder dieser Unternehmensgattung sind gut beraten, diese Erwartungshaltung zu kennen und sich über ihre eigenen Erwartungen, welchen Mehrwert sie als Organisation in die Kooperation einbringen können, bewusst zu sein. Stehen hier unter-

schiedliche und für einen der beiden Kooperationspartner unpassende bzw. nicht prioritär gesuchte Vorteile im Fokus der Kooperation, sind entsprechende Enttäuschungen bzw. ein zeitnahes Scheitern der Kooperation vorprogrammiert.

Anscheinend ändert sich allerdings die Erwartungshaltung gegenüber Familienunternehmen innerhalb der Start-ups durch die erlebte Zusammenarbeit. Es zeigt sich in der Detailanalyse, dass Befragte, die über Erfahrungen mit Familienunternehmen verfügen, offenbar optimistischer auf Kooperationen mit Familienunternehmen blicken also solche, die bisher keine entsprechenden Erfahrungen vorweisen können. So gaben beispielsweise 71 Prozent der kooperationserfahrenen Start-ups an, die Erwartung zu haben, ihr Unternehmensnetzwerk durch eine solche Kooperation ausweiten zu können. Demgegenüber hatten lediglich 34 Prozent der Befragten, die bisher über keine Erfahrung mit einem Familienunternehmen als Kooperationspartner verfügten, eine übereinstimmende Erwartungshaltung. Offensichtlich führten die Kooperationserfahrungen mit Familienunternehmen zu einer Verdoppelung der Anzahl derjenigen mit einer positiven Erwartungshaltung. Ähnlich verhält es sich mit der Erwartung, von der Erfahrung eines Familienunternehmens als Kooperationspartner profitieren zu können. So ist nicht nur die Differenz der jeweiligen Erwartungen erheblich (71 % zu 39 %), sondern zusätzlich geben 18 Prozent der Start-ups ohne Vorerfahrungen in der Zusammenarbeit mit Familienunternehmen an, dass sie nicht davon ausgehen, von einer Kooperation in diesem Punkt profitieren zu können (siehe Abbildung 16).

Für die manifestierten Wahrnehmungen in Start-ups bedeutet dies, dass hier offenbar Vorstellungen vorhanden sind, die sich im Verlauf einer Kooperation erheblich verändern. Dies weist auf die Notwendigkeit einer systematischen Kommunikation der Vorteile, die durch ein Familienunternehmen als Kooperationspartner entstehen können, hin.

NOTWENDIGKEIT VON KOOPERATIONEN VS. ERWARTUNGEN AN FAMILIENUNTERNEHMEN

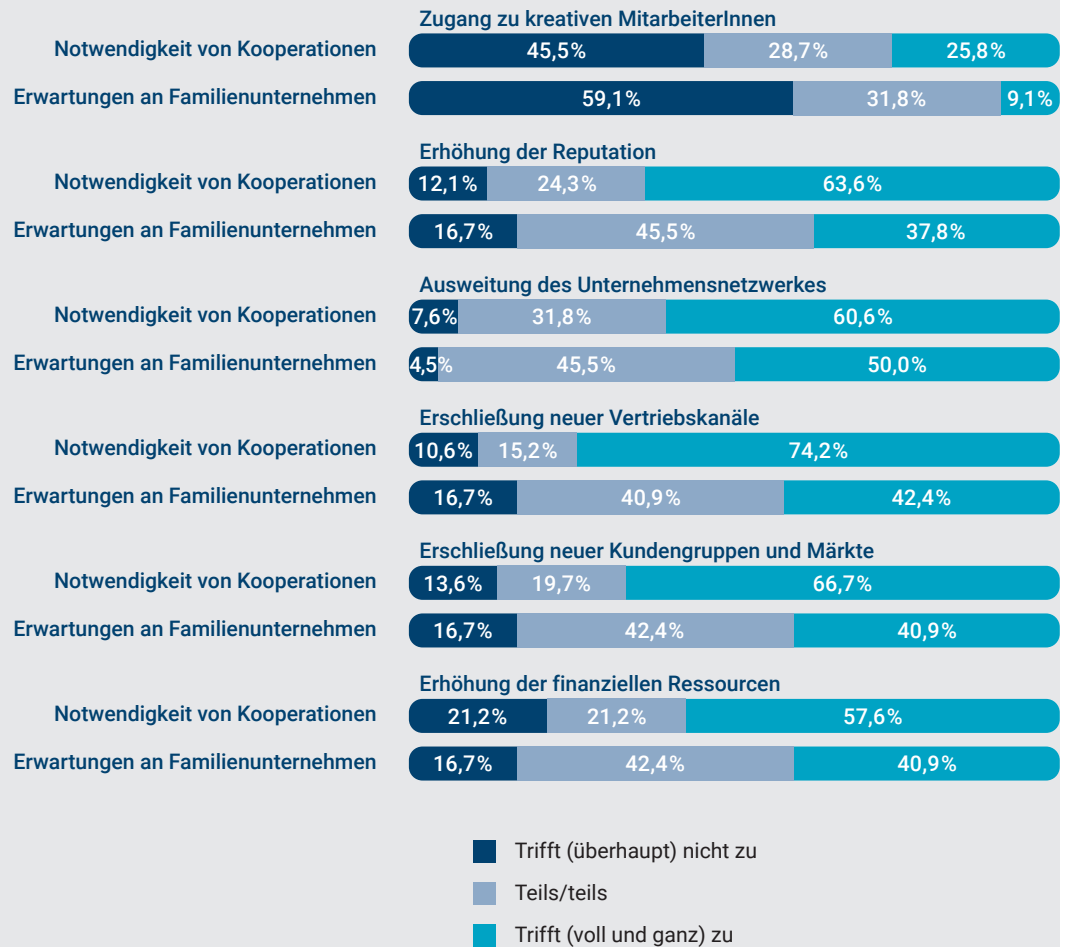


Abbildung 15: Erwartungen von Start-ups an eine Kooperation mit Familienunternehmen

ERWARTUNGEN AN KOOPERATION MIT FAMILIENUNTERNEHMEN

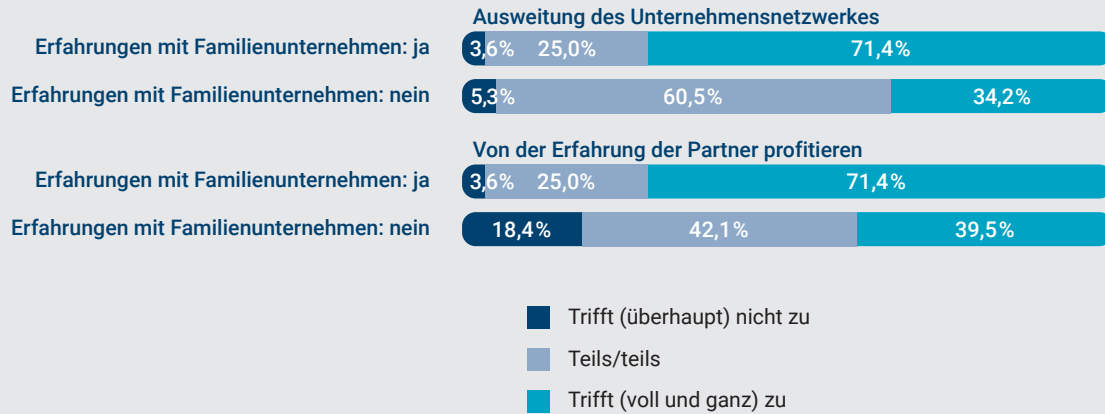


Abbildung 16: Start-ups mit Familienunternehmensefahrung vs. Start-ups ohne Familienunternehmensefahrung: Erwartungen an Kooperationen

Exkurs: GründerInnen aus Eigentümerfamilien (NextGen-GründerInnen)

Es zeigt sich eine erhebliche Diskrepanz der Erwartungen von Start-up-GründerInnen, die selbst aus der Eigentümerfamilie eines Familienunternehmens stammen (NextGen-GründerInnen) und jenen ohne diesen Hintergrund (Non-NextGen-GründerInnen). Die hier sichtbar werdende grundsätzlich positivere Erwartungshaltung gegenüber der Kooperation mit einem Familienunternehmen durch NextGen-GründerInnen gegenüber Non-NextGen-GründerInnen sticht deutlich hervor. So sind beispielsweise 100 Prozent der NextGen-GründerInnen davon überzeugt, dass der Umsatz der Start-ups mit Hilfe einer Kooperation mit einem Familienunternehmen gesteigert werden kann. Demgegenüber glauben dies nur knapp 56 Prozent der teilnehmenden Non-NextGen-GründerInnen. In Bezug auf die Erwartung, Zugang zu Wissen zu erlangen, verhält es sich mit 80 Prozent zu 25 Prozent Zustimmung in beiden Gruppen ähnlich. Gleiches gilt auch für die Erwartung über die Erschließung neuer Vertriebskanäle: Während 80 Prozent der NextGen-GründerInnen diesbezüglich eine positive Erwartungshaltung einnehmen, trifft dies nur auf 39 Prozent der Non-NextGen-GründerInnen zu. Umgekehrt zeigen sich die befragten NextGen-GründerInnen weniger überzeugt davon, durch eine Kooperation mit einem Familienunternehmen Zugang zu innovativen Produkten und Technologien zu erhalten. So treffen für 80 Prozent der NextGen-GründerInnen diese Erwartungen nicht zu (im Vergleich zu 44 % bei Non-NextGen-GründerInnen). Die nachfolgende Abbildung fasst die Ergebnisse zusammen.

ERWARTUNGEN AN KOOPERATION MIT FAMILIENUNTERNEHMEN

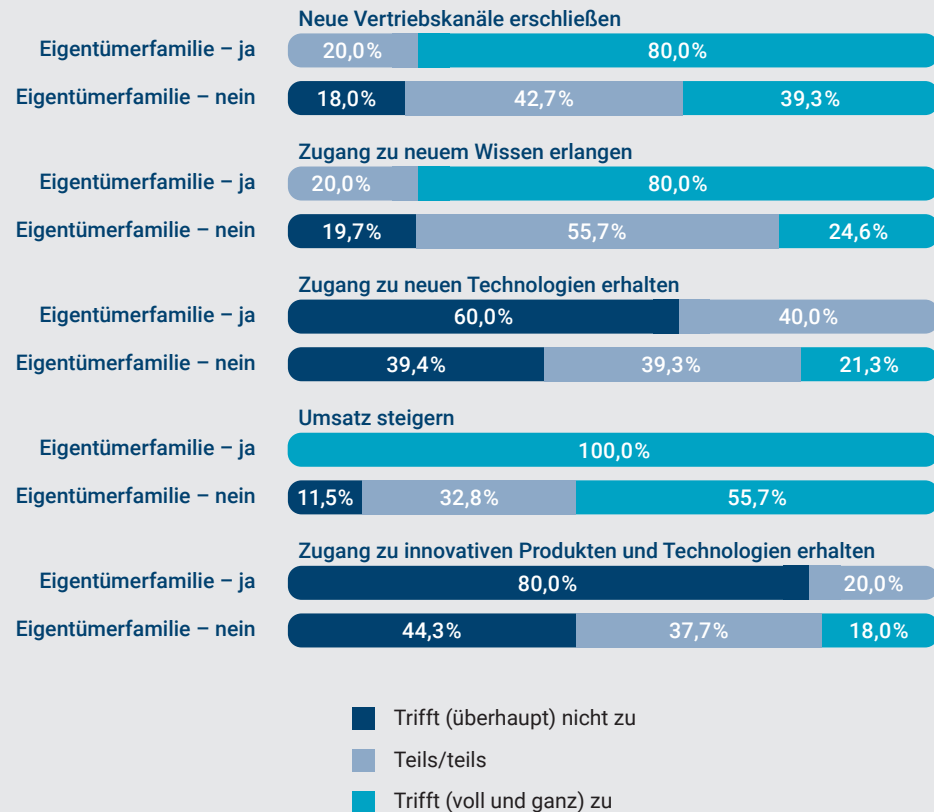


Abbildung 17: Erwartungen an Kooperation: NextGen vs. Non-NextGen

Basierend auf der Erkenntnis, dass nur 30 Prozent der Start-ups angeben, bereits eine Kooperation mit einem Familienunternehmen zu führen und den erwähnten erwarteten Merkmalen von Familienunternehmen, liegt die Vermutung nahe, dass die Erwartungshaltung der Start-ups auf fehlendem Umgang und einem stereotypen Verständnis von Familienunternehmen fußt. Je mehr Familienunternehmenserfahrung vorliegt (bis hin zur Miteigentümerschaft), desto optimistischer auf der einen Seite und desto rea-

listischer auf der anderen Seite sind die Erwartungen der Start-ups. Mehr Präsenz von Familienunternehmen in den einschlägigen Start-up-Communities würde die Kenntnis der handelnden Personen erhöhen, stereotype Bilder durch realitätsgerechtere Vorstellungen ersetzen und den Spielraum für Kooperationen mit dem Rückgrat der deutschen Wirtschaft erweitern.

Die im vorherigen Abschnitt dargestellten Erkenntnisse aus der quantitativen Erhebung werden durch

die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung gestützt und ergänzt. So hat keines der untersuchten Start-ups zu Beginn der eigenen Unternehmung eine Kooperation mit einem Familienunternehmen in Betracht gezogen. Dass es dennoch zu einer Kooperation kam, war in allen Fällen persönlichen Beziehungen oder Zufällen geschuldet.

„Das war Fügung bzw. Glück, normalerweise wäre man sich nicht über den Weg gelaufen!“

Alle interviewten Start-ups, die inzwischen Kooperationen mit Familienunternehmen unterhalten, bedauern das anfänglich fehlende Wissen über die Möglichkeit einer Kooperation sehr und wünschen sich Dachverbände oder Veranstaltungsformate, die diese Formen der Kooperation fördern.

„Man braucht etwas, das Start-ups strukturiert mit Familienunternehmen zusammenbringt.“

Insgesamt nimmt ein Gründer die „Szene“ der Familienunternehmen als viel zu verschlossen und anonym wahr. Hier bestehen Kooperationspotenziale durch das öffentliche Auftreten von Familienunternehmen als potenzielle Partner für Start-ups. Familienunternehmen sollten sich die Frage stellen: Wie kann ich als Family Office oder Familienunternehmen dafür sorgen, dass ich wahrgenommen werde?

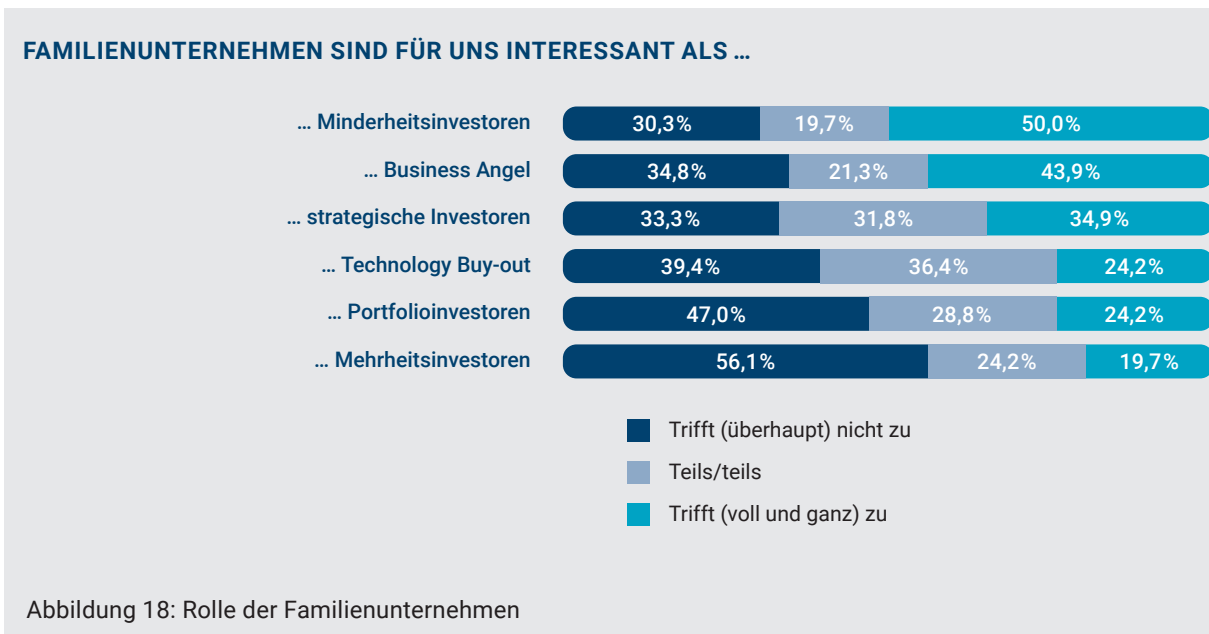
4.2.3 | SPEZIFISCHE ERFOLGSFAKTOREN EINER KOOPERATION MIT FAMILIENUNTERNEHMEN

Damit die Kooperation von Start-ups mit Familienunternehmen erfolgreich über die Herausforderungen bestehen bleibt, braucht es, wie bereits dargestellt, neben dem Abbau von stereotypen Perspektiven auf Familienunternehmen insbesondere eine agile Form des Umgangs miteinander, der Haltung zu den Entscheidungsgeschwindigkeiten, der Kommunikation etc.

Die Befähigung der Partner zu einer unkomplizierten und schnellen Entscheidungsfindung trägt aus Sicht vieler Teilnehmenden ebenso zum Gelingen von Kooperationen mit Familienunternehmen bei wie die beidseitige Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit gleicher Geschwindigkeit zu bewegen. Als zentrale Voraussetzungen für eine gelingende Kooperation werden ferner angemessene und eindeutige Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit sowie die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Denkweisen umgehen zu können, gesehen. Ebenso wichtig erscheint vielen Befragten eine klare Steuerung und Governance der Zusammenarbeit.

Betrachtet man das spezifische Interesse von Start-ups an Familienunternehmen als Investoren, so wird deutlich, welche Erfolgsfaktoren bei der Kooperation wirksam werden können. So sind Familienunternehmen vor allem als Minderheitsinvestoren (50 % der Antworten) oder als Business Angel (44 %) interessant. Offenbar können hier die Netzwerkzugänge am effektivsten aus der Sicht der Start-ups eingebracht werden. Demgegenüber sind Familienunternehmen als Portfolioinvestoren (Ablehnungsquote: 47 %) bzw. als Mehrheitsinvestoren (Ablehnungsquote: 56 %) für Start-up-GründerInnen uninteressant. Offensichtlich werden die Risiken einer greifenden Einflussnahme auf das Entwicklungsgeschehen durch die VertreterInnen des Familienunternehmens höher als die Vorteile eingeschätzt (siehe Abbildung 18).





Auch hier bestätigen die interviewten VertreterInnen von Start-ups, dass es für eine Kooperation zwischen ihnen und Familienunternehmen einen wesentlichen Mehrwert stiftet, wenn Potenziale jenseits von reinem finanziellen Investment generiert werden können. Allerdings betonen die GründerInnen selbst, dass die Entstehung und die letztlich gewählte Form einer Kooperation mit einem Familienunternehmen ganz entscheidend vom jeweiligen Geschäftsmodell und den handelnden Personen innerhalb des Start-ups abhängig ist.

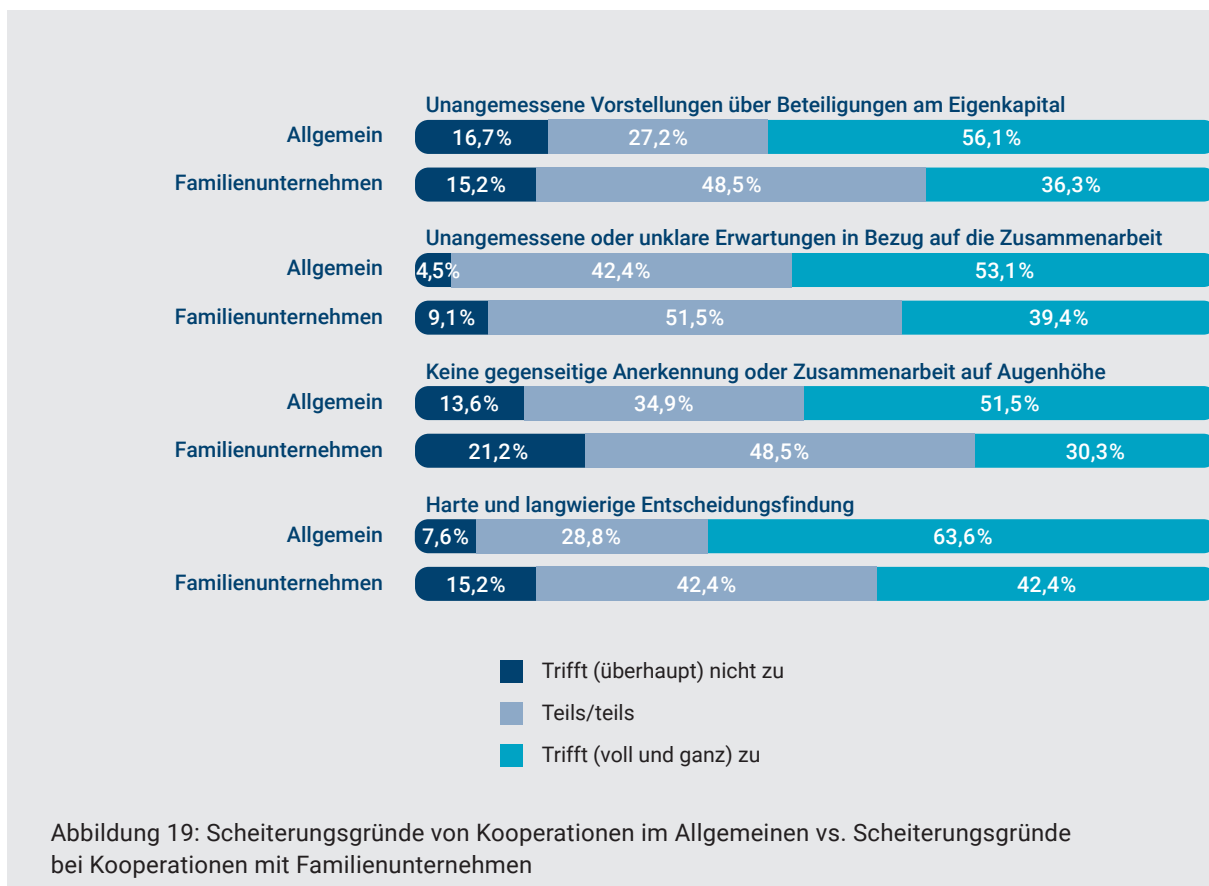
„Passt das Start-up eher zum Familienunternehmen oder zum Konglomerat?“

Offenbar muss auch aufseiten der GründerInnen eine Offenheit gegenüber den spezifischen Besonderheiten von Familienunternehmen gegeben sein. Liegt diese nicht vor, ist zu vermuten, dass die Kooperation zu wechselseitigen Frustrationen führt und letztlich scheitern muss.

4.2.4 | SPEZIFISCHE HEMMENDE FAKTOREN EINER KOOPERATION MIT FAMILIENUNTERNEHMEN

Hinweise auf spezifische Gründe für das Scheitern von Kooperationen werden in Bezug auf Familienunternehmen von den Befragten vergleichsweise selten gesehen. Die in Abschnitt 4.1.4 dargestellten Faktoren werden im Zusammenhang mit Familienunternehmen als weniger relevant beurteilt als bei Kooperationen im Allgemeinen. So sehen bei Betrachtung allgemeiner Kooperationen 56 Prozent der Befragten unangemessene Vorstellungen über die Beteiligungen am Eigenkapital als Ursache für eine gescheiterte Zusammenarbeit an. Im Falle von Kooperationen mit Familienunternehmen liegt der entsprechende Anteil lediglich bei 36 Prozent. In ähnlicher Weise werden

unangemessene oder unklare Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit bei übergreifender Betrachtung häufiger als Scheiterungsgrund angesehen als bei der Reduzierung der Betrachtung auf Familienunternehmen (53 % gegenüber 39 % der Nennungen). Wird bei Kooperationspartnern im Allgemeinen zu 52 Prozent eine fehlende gegenseitige Anerkennung bzw. Zusammenarbeit auf Augenhöhe beklagt, wird dies im Falle von Familienunternehmen als Kooperationspartner lediglich von 30 Prozent der Teilnehmenden als Grund für das Scheitern angegeben. Gleiches gilt auch für harte, langwierige Entscheidungsprozesse: diese werden bei Kooperationen im Allgemeinen von 64 Prozent der Teilnehmenden als Scheiterungsgrund angegeben; in Bezug auf Familienunternehmen sind es deutlich weniger, aber immerhin noch 42 Prozent der Teilnehmenden (siehe Abbildung 19).



Bestätigt werden die Gründe für das Scheitern von Kooperationen auch hier durch die interviewten Start-ups. Allerdings wird zwischen alltäglichen Herausforderungen in der Zusammenarbeit und dem grundsätzlichen Scheitern der Kooperation unterschieden.

Nach Aussage der Interviewpartner ergeben sich Herausforderungen weniger durch die grundsätzliche Haltung als durch die unterschiedlichen Firmentypen und deren Struktur bzw. Kultur. So ist es herausfordernd für die Start-ups, dass Familienunternehmen – verursacht durch höhere Hierarchiestufen und unflexible Strukturen – teilweise deutlich langsamer agieren. So müssen beispielsweise Kapitalentscheidungen in aufwendigen Prozeduren mit den Mitgliedern des Gesellschafterkreises abgestimmt werden, da dies im Gesellschaftervertrag des Familienunternehmens so vorgesehen ist.³⁹ Offenbar besitzen Familienunternehmen im Hinblick auf die Entscheidungsgeschwindigkeit im Vergleich zu professionellen Investoren strukturelle Nachteile.

Auch sei oftmals das Mindset unverträglich, weil die Not, schnell zu handeln bei etablierten Unternehmen geringer ausgeprägt sei als bei Start-ups. Dieses führt vor allem bei gemeinsamen Produktinnovationen oder -weiterentwicklungen zu Spannungen. Dieser kulturelle Faktor kann als ein zentrales Problem etablierter und traditioneller Familienunternehmen in der Zusammenarbeit mit agilen Start-ups angesehen werden.

„Es ist manchmal so, als würde der eine Partner Walzer, der andere Salsa tanzen wollen. Das führt meist zum Stolpern und nicht selten zum Hinfallen.“

Allerdings kann in diesem Zusammenhang auch hervorgehoben werden, dass Familienunternehmen in Teilen, vor allem in der Entscheidungsfreudigkeit, als weniger hierarchisch angesehen werden als gewöhnliche Unternehmen.

Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich für eine Kooperation, wenn die Verantwortlichkeiten innerhalb der Eigentümerfamilie des Familienunternehmens nicht ausreichend geklärt sind oder Machtkämpfe innerhalb dieser über die gewählte Strategie bei Start-up-Beteiligungen existieren. Grundsätzlich wird ein zu starker Einbezug der Mitglieder aus der Eigentümerfamilie unberechenbarer und von familieninternen Emotionen geprägt. So wird beispielsweise die Entscheidungsstruktur in Familienunternehmen, die von einer einzigen Person bestimmt ist, als herausfordernd beschrieben, da hier nicht selten bereits getroffene Entscheidungen nachträglich revidiert werden bzw. die gelieferten Begründungen dem Kooperationspartner nicht angemessen erläutert und somit als unberechenbar empfunden werden.

Ein weiterer Aspekt, der allerdings ambivalent bewertet wurde, ist der Standort der Kooperationspartner. Während Start-ups vor allem in Berlin und der Rhein-Ruhr-Metropolregion gegründet werden, sind Familienunternehmen meist im ländlichen Raum ansässig. Dadurch wird das persönliche Kennenlernen erschwert – so sind beispielsweise spontane Termine nur selten möglich. Erschwerend könnte hinzukommen, dass die lokale Kultur das Denken und Handeln der in den jeweiligen Regionen beheimateten Menschen prägt. Während das für einige Start-ups die Rahmenbedingungen erschwert, stellt dies für andere allerdings keine besondere Herausforderung dar.

³⁹ Aus den Rückmeldungen unserer Praxisforen und Arbeitskreise ist es dem Autorenteam bekannt, dass es in diesem Zusammenhang oftmals zu langwierigen und teilweise lähmenden Diskussionen mit älteren Familienvertretern aus dem Gesellschafterkreis kommt, die das Geschäftsmodell oder die verwendete Technologie des Start-ups nicht nachvollziehen können und somit die Sinnhaftigkeit der Beteiligungsinvestition infrage stellen. Hier scheinen Familienunternehmen, denen im Allgemeinen ein struktureller Vorteil aufgrund der Nähe von Eigentum und Führung zugeschrieben wird, über einen komparativen Nachteil zu verfügen. Siehe hierzu auch Rösen & Heider (2020).

4.2.5 | SPEZIFISCHE ERWARTUNGEN AN DIE ROLLE VON FAMILIENUNTERNEHMEN ALS KOOPERATIONSPARTNER

Wie in Abbildung 18 auf Seite 37 ersichtlich, gibt die Hälfte der befragten Start-ups an, dass Familienunternehmen vor allem als Minderheitsinvestoren interessant sind, dicht gefolgt von denjenigen, die Familienunternehmen auch als Business Angel in Betracht ziehen würden (44 %). Auf dem dritten Rang steht das Familienunternehmen als strategischer Investor. Ein Technology Buy-out oder die Betätigung des Familienunternehmens als Portfolioinvestor oder sogar als Mehrheitsinvestor sind für die befragten Start-ups weniger interessant.

Werden diese Rollen durch Familienunternehmen besetzt, ergeben sich Potenziale, die über die zugeordnete Rolle hinaus genutzt werden können. So beschreiben die Start-ups, dass die Gespräche mit den FamilienunternehmerInnen durch das unternehmerische Know-how einen großen Mehrwert für ihr eigenes strategisches Denken und Handeln haben.

„Ein Unternehmer ist von der Persönlichkeit total anders gestrickt als ein portfoliogetriebener Investmentmanager.“

Auch die Erfahrung der Unternehmerpersönlichkeiten bietet wertvolle Ressourcen.

5 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR START-UPS UND FAMILIENUNTERNEHMEN

Auf der Grundlage der quantitativen und qualitativen Auswertungsergebnisse lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für „kooperationswillige“ Start-ups und Familienunternehmen ableiten.

entdeckte Potenziale 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.

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 weit verbreitet sind und sie als Kooperationspartner unattraktiv erscheinen lassen. Hierzu zählt der angenommene autoritär-patriarchalische Führungsstil ebenso wie die negativ verstandene konservative Grundhaltung. Dazu gehört, sich mit der wahren Natur und Kultur von Familienunternehmen⁴⁰ 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.⁴¹ Trotz des großen Trainings- und Unterstützungsprogramms für Start-ups, z. B. in Inkubatorprogrammen, fehlen hier bis heute leider spezifische Angebote zum Thema „Familienunternehmen verstehen“.

An die Adresse der Familienunternehmen gerichtet, lautet eine klare Empfehlung, ein Kooperationsinteresse zu entwickeln, das über die reine Investorentätigkeit hinausgeht. So haben unsere Analysen verdeutlicht, dass es für eine nennenswerte Zahl an Start-ups gerade nicht primär darum geht, Investoren zu finden; so ist die überwiegende Mehrheit der befragten Start-up-VertreterInnen nicht bereit, zugunsten ihres Gegenübers auf Anteile zu verzichten. 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 un-

2. Identifikation eines möglichst großen Portfolios an potenziellen Kooperationspartnern

Wie oben bereits diskutiert, stellt schon die Identifikation möglicher Partner bzw. die Anbahnung erster gegenseitiger Kontakte eine Hürde für Start-ups und Familienunternehmen gleichermaßen dar. Für beide Seiten empfiehlt es sich, 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 und Online-Plattformen dar. Je nach Intensität eines solchen Erstkontaktes kann dieser bereits geeignet sein, Stereotype und Vorurteile, welche eine mögliche Kooperation erschweren, abzubauen. Es sei allerdings noch einmal explizit darauf hingewiesen, dass es in solchen Erstkontaktphasen ratsam ist, sich eher ein breites Portfolio aufzubauen, als große Investitionen in einen oder wenige Partner zu treffen, ohne dass man die Gelegenheit hatte, sich kennenzulernen.

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 auch gleichzeitig klar darzustellen, welchen spezifischen Mehrwert man dem Kooperationspartner bringen kann. Wie in unserer Analyse dargelegt, sind Start-ups

⁴⁰ Vgl. Heider (2017).

⁴¹ Ein guter Ausgangspunkt ist hier die Online-Bibliothek des Wittener Instituts für Familienunternehmen: <https://www.wifu.de/wifu-bibliothek/>.

nur nachrangig an Familienunternehmen als reinen Investoren interessiert, sondern suchen vor allem strategische Partner zur Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells.⁴² 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 beider kooperierenden Unternehmen veranstalten, um einen gegenseitigen Wissensfluss zur Identifikation von Kooperationspotenzialen zu ermöglichen.

4. Ressourcen und Kapazitäten für mögliche Kooperationen schaffen und nutzen

Die Erfolg versprechende und systematische Etablierung solcher Kooperationen ist, wie aus den vorhergehenden Punkten klar wird, voraussetzungsreich. 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 NextGen des Gesellschafterkreises dazu animieren, diese Rolle für die Eigentümerfamilie zu übernehmen. Start-ups und kleinere mittelständische Unternehmen stehen aber oft vor der Herausforderung knapper Ressourcen und müssen daher versuchen, Kooperation auch im Tagesgeschäft zu ermöglichen. 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 niemand sich 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, um interne Ressourcen zu schonen

Kooperationsinteressierte Start-ups und Familienunternehmen können ihrer eigenen Ressourcenknappheit entgegenwirken, indem sie die bestehenden externen Unterstützungsangebote unterschiedlichster Intermediäre in Anspruch nehmen. Es existiert eine Vielzahl von Initiativen und Angeboten, welche teilweise privatwirtschaftlich organisiert sind, teilweise wirtschafts- oder regionalpolitisch unterstützt werden. So kennen Institute, Verbände und Beratungsgesellschaften die Bedürfnisse, Erwartungen, aber auch u. U. bestehende Vorbehalte ihrer jeweiligen Stakeholder i. d. R. 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-in 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 Inkubatormanager oder Industrieverbände, sich intensiver mit der anderen Seite zu beschäftigen und auf die Schaffung neuer, etwa auf Familienunternehmen spezialisierter Kooperationsformate hinzuwirken.

⁴² Vgl. Heider et al. (2020b).

6. Unterschiedlichkeit in Zielsetzungen, Kooperationserwartungen und Kulturen früh thematisieren

Wie im Rahmen unserer Analysen an verschiedenen Stellen deutlich wurde, 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, 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 mitverantwortlich 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 in unseren quantitativen und qualitativen Analysen immer wieder als Scheiterungsgrund 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 Partner bewusst ist, diese sich auf diese Unterschiedlichkeit einstellen können und diese Kooperation nicht grundsätzlich unmöglich macht, kann eine langfristige Partnerschaft gelingen.

7. Kooperationsziele beider Seiten klar identifizieren und regelmäßig 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 den Zielen 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 und im Falle einer Unauflösbarkeit akzeptiert werden oder aber – sofern eine Akzeptanz ausgeschlossen ist –, Überlegungen dahingehend angestellt werden, auf einen alternativen Kooperationspartner mit einer besseren „Passung“ auszuweichen.

6 | ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Die Ergebnisse unserer Studie lassen vermuten, dass Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen bisher weder weit verbreitet noch als etablierte Chance für beide Parteien bekannt sind. Kooperationen von Start-ups mit Familienunternehmen entstehen häufig durch Zufall; nur ein Drittel der befragten Start-ups kooperiert mit Familienunternehmen und die Sicht der Start-ups auf Familienunternehmen ist in der Regel eher konservativ und geprägt von Stereotypen. Die Ausnahme bilden hier Start-ups, deren (Mit-)GründerInnen 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 besser zu kommunizieren und das Image unter GründerInnen dahingehend zu verändern, dass die Option der Kooperation neben Inkubatoren, Venture Capital oder einer Exit-Strategie zum Branchenstandard wird. Dieses Potenzial wird dadurch gestützt, dass diejenigen, die in der Vergangenheit oder aktuell mit Familienunternehmen kooperiert haben, diese Zusammenarbeit äußerst positiv bewerten und in den meisten Fällen wieder eingehen würden.

Abgesehen von den Hürden in der Kommunikation von Familienunternehmen als potenzielle Kooperationspartner liefert diese Studie wichtige Hinweise, wie eine Zusammenarbeit nachhaltig gestaltet werden kann. Der Fokus, so legen die Umfrageergebnisse

nahe, sollte hierbei auf offene und gleichberechtigt geführte Kommunikation sowie gegenseitiges Verständnis füreinander gelegt werden.

Um ein Scheitern zu vermeiden, sollte seitens der Familienunternehmen professionell agiert und schnell entschieden werden. Außerdem sollten Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit bereits im Vorhinein gut kommuniziert werden.

Die vorliegende Studie liefert einen wichtigen Beitrag zur bisher überschaubaren Menge an Literatur zum Thema. Sie zeigt auf, dass Familienunternehmen Kooperationspotenziale unter anderem deshalb nicht nutzen können, weil Start-ups sie seltener als zum Beispiel Inkubatoren oder Acceleratoren als Partner in Betracht ziehen. Teil der Lösung können demnach die Familienunternehmen selbst sein, indem sie aktiver auf sich als potenziellen Kooperationspartner für Start-ups aufmerksam machen.

Andererseits entfaltet diese Studie Signalwirkung für Start-ups und zwar dahingehend, dass Familienunternehmen innerhalb der Gründerszene mehrheitlich als vertrauensvolle und beliebte Partner für Kooperationen angesehen werden. Die Ergebnisse bestätigen in großen Teilen die bisherige Literatur und fügen darüber hinaus wichtige Impulse für das Kooperationsmanagement hinzu.

7 | ANHANG

ENTWICKLUNGSPHASEN VON START-UPS

Zur Ergänzung und besseren Einordnung der Start-ups aus dem befragten Sample sollen ihre Entwicklungsphasen nachfolgend genauer erläutert werden:

Für gewöhnlich geht man von drei Entwicklungsphasen eines Start-ups aus. Diese spiegeln u. a. dessen Kapitalbedarf und damit die Finanzierungsphasen bzw. für Außenstehende die Investitionsphasen wider. Die Übergänge zwischen den einzelnen Phasen sind oftmals fließend und in der Praxis daher oftmals nicht so klar zu trennen, wie es die Theorie vorgibt.⁴³

1. Early Stages

Diese Phase wird unterteilt in die **(Pre-)Seed-Phase** und die **Start-up-Phase**. In der ersten geht es um erste Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, Marktanalysen und die Ausarbeitung der Geschäftsidee. „In dieser Phase der Unternehmensgründung geht es ausschließlich darum, die grundsätzlichen Erfolgsaussichten der Unternehmensidee abzuschätzen.“⁴⁴ Diese Orientierungszeit, in der selten Umsätze generiert werden, dient vor allem der Vorbereitung der Unternehmensgründung, die mit dem Beginn der Start-up-Phase stattfindet. Sobald der Businessplan erstellt, das Gründerteam zusammengestellt und das Unternehmen gegründet ist, startet die Ausarbeitung der strategischen Ausrichtung. Hiermit sind die Weichen für die Aufnahme der operativen Tätigkeit gestellt. Diese erhöht den Kapitalbedarf rapide und erfordert die Suche nach Investoren. Diese erste Start-up-Phase endet mit dem erfolgreichen Unternehmenslaunch oder dem Abbruch.

2. Expansion Stages

Auch die Phase der „Expansion Stages“ gliedert sich in die **1st stage** (Aufbauphase) und die **2nd stage** (Wachstumsphase). Die 1st stage ist durch den evtl. Produktionsbeginn, die Markteinführung und erste Verkaufserträge gekennzeichnet. Bisher wird das benötigte Kapital noch aus öffentlichen Fördermitteln geschöpft, der weitere Bedarf aber stellt nun aus Investorensicht einen idealen Zeitpunkt dar, um bei einem überschaubaren Risiko eine hohe Rendite zu erzielen.⁴⁵ Die Wachstumsphase beschreibt eine umfassende Marktdurchdringung und die Erweiterung bzw. Verbesserung der Unternehmensstruktur. Management oder Personal spielen zunehmend eine gewichtige Rolle. Obwohl nun Erträge erzielt werden und möglicherweise die Gewinnschwelle erreicht wird, steigt der Kapitalbedarf aufgrund des Wachstums „... stetig an, ohne dass er aus laufenden Einnahmen oder Erträgen bestritten werden kann.“⁴⁶

3. Later Stages

In diesen Phasen, **3rd, later stage** oder **Reife-Phase** genannt, ändert sich das aggressive Wachstum des Start-ups zu einem nachhaltigeren. Für solche „... mit überdurchschnittlichem Wachstumspotential – High Flyer – besteht in der Emerging Growth-Phase ferner die Möglichkeit der Vorbereitung des Börsengangs ...“⁴⁷. Auch andere Formen des Exits werden in den Later Stages vorbereitet und zu guter Letzt durchgeführt.

⁴³ Vgl. Byers et al. (2014); Landström (2007).

⁴⁴ Mann (2015), S. 10.

⁴⁵ Vgl. Jesch (2004).

⁴⁶ Jesch (2004), S. 87.

⁴⁷ Hahn (2014), S. 200.

8 | LITERATURVERZEICHNIS

- 
- ➔ BDI & Deutsche Bank (2018): Große Familienunternehmen suchen die Nähe zu Start-ups. <https://bdi.eu/artikel/news/grosse-familienunternehmen-suchen-die-naehe-zu-start-ups>. Zuletzt abgerufen am 30.09.2020.
 - ➔ Bereuter, F. (2012): Internet Startup: Chancen und Risiken einer Unternehmensgründung im Internet. Hamburg: Diplomica Verlag.
 - ➔ Blank, S. & Dorf, B. (2012): The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero, California: K&S Ranch Publishing.
 - ➔ Bretschneider, U.; Heider, A. K.; Rösen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
 - ➔ Byers, T.; Dorf, R. C. & Nelson, A. J. (2014): Technology Ventures: From Idea to Enterprise. 4th edition. New York: McGraw-Hill Education.
 - ➔ Chesbrough, H. W. (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business Press.
 - ➔ Creamer, W. P. & Amaria, P. (2012): The Effect of Business Transformation and Innovation Economics on Sustainable Corporate Competitive Advantage. In: Business & Economics Journal, July 2012, Vol. 6, S. 1-34.
 - ➔ Davila, A.; Foster, G. & Jia, N. (2010): Building Sustainable High-Growth Start-Up Companies: Management Systems as an Accelerator. In: California Management Review, Vol. 52, No. 3, S. 79-105.
 - ➔ Delmar, F. & Shane, S. (2003): Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? In: Strategic Management Journal, Vol. 24, Issue 12, S. 1165-1185.
 - ➔ Engels, B. & Röhl, K.-H. (2019): Start-ups und Mittelstand: Potenziale und Herausforderungen von Kooperationen. IW-Analysen, Nr. 134. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
 - ➔ Gärtner, C.; Duschek, S.; Ortmann, G.; Schüßler, E.; Müller-Seitz, G. & Hülsbeck, M. (2017). Emergence of Responsiveness Across Organizations, Networks, and Clusters from a Dynamic Capability Perspective. Journal of Competences, Strategy & Management, Vol. 9, S. 7-32.
 - ➔ Hahn, C. (Hrsg.) (2014): Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen: Praxisbuch für erfolgreiche Gründer. Wiesbaden: SpringerGabler.

- ➔ Heider, A. K. (2017): Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- ➔ Heider, A. K.; Rüsen, T. A. & Hülsbeck, M. (2020a): Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und auswerten. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 112-123.
- ➔ Heider, A. K.; Gerken, M.; van Dinther, N. & Hülsbeck, M. (2020b): Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. In: Journal of Business Research, Article in Press.
- ➔ Jesch, T. A. (2004): Investitionsphasen. In: Jesch, T. A. (Hrsg.): Private-Equity-Beteiligungen: Wirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen aus Investorensicht. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 79-95.
- ➔ Kazanjian, R. K. & Drazin, R. (1990): A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. In: Journal of Business Venturing, Vol. 5, No. 3, S. 137-150.
- ➔ Ketchen Jr, D. J.; Ireland, R. D. & Snow, C. C. (2007): Strategic Entrepreneurship, Collaborative Innovation, and Wealth Creation. In: Strategic Entrepreneurship Journal, Vol. 1, Issues 3-4, S. 371-385.
- ➔ Kollmann, T.; Hensellek, S. & Jung, B. (2019): Deutscher Startup Monitor 2019: Mehr Mut, neue Wege. Berlin: Bundesverband Deutsche Startups e. V.
- ➔ Landström, H. (2007): Handbook of Research on Venture Capital. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- ➔ Leitner, L.; Leitterstorf, M. P. & Kammerlander, N. (2019). Startups und Familienunternehmen: Ein Leitfaden für Unternehmerfamilien und Startup-Gründer. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.
- ➔ Lichtenthaler, U.; Hoegl, M. & Muethel, M. (2011): Is Your Company Ready for Open Innovation? MIT Sloan Management Review, Vol. 53, No. 1, S. 45-48.
- ➔ Löher, J.; Paschke, M.; Schröder, C. unter Mitarbeit von Kasdorf, A. (2017): Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 258, Bonn.
- ➔ 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).
- ➔ Mathews, B. (2012): Think Like a Startup: A White Paper to Inspire Library Entrepreneurialism, Working paper, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- ➔ Mercandetti, F.; Larbig, C.; Tuozzo, V. & Steiner, T. (2017): Innovation by Collaboration between Startups and SMEs in Switzerland. In: Technology Innovation Management Review, Vol. 7, No. 12, S. 23-31.
- ➔ Mocker, V.; Bielli, S. & Haley, C. (2015): Winning Together: A Guide to Successful Corporate–Startup Collaborations. London: Nesta.
- ➔ 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, Vol. 3, No. 2, S. 63-94.
- ➔ Picken, J. C. (2017): From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. In: Business Horizons, Vol. 60, Issue 5, S. 573-740.

- ➔ Ricard, A. (2017): New Ventures in Search for Legitimacy? An Analysis of Startups Social Representations of Legitimacy, 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation [10th Congress of the Academy of Entrepreneurship and Innovation], Dakar, Senegal, 6–8 December, S. 1-23.
- ➔ Ries, E. (2011): The Lean Startup. New York: Random House, Inc.
- ➔ Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (2020): Die Chancen aufgreifen – Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen. In: anyway media GmbH (Hrsg.): Handbuch Digitaler Mittelstand – Transformation & Innovation, Bonn, S. 27-32.
- ➔ Rüsen, T. A.; Heider, A. K.; Hülsbeck, M. & Bretschneider, U. (2019): Die digitalisierte Unternehmerfamilie. In: Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Jg. 9, Heft 3, S. 90-95.
- ➔ Schlippe, A. v.; Rüsen, T. & Groth, T. (2009): Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens. In: Wittener Institut für Familienunternehmen (Hrsg.): Schriften zu Familienunternehmen, Band 1. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- ➔ Vanhaverbeke, W.; Vermeersch, I. & Zutter, S. (2012): Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies? Leuven: Flanders District of Creativity.
- ➔ Vrande, V. J. A. van der, Jong, J. P. J. de, Vanhaverbeke, W. P. M. & Rochemont, M. H. de (2009): Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges. In: Technovation, Vol. 29, Issues 6-7, S. 423-437.
- ➔ Weiblen, T.; Chesbrough, H. W. (2015): Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. In: California Management Review, Vol. 57, Issue 2, S. 66-90.
- ➔ Zimmerman, M. A. & Zeitz, G. J. (2002): Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. In: The Academy of Management Review, Vol. 27, No. 3, S. 414-431.



9 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Geschäftsmodelle der befragten Start-ups	17
Abbildung 2: Branchen der befragten Start-ups	18
Abbildung 3: Alter der befragten Start-ups	18
Abbildung 4: Entwicklungsphasen der befragten Start-ups	19
Abbildung 5: Anzahl der Mitarbeitenden in den beteiligten Start-ups	20
Abbildung 6: Positionen der befragten Personen in den Start-ups	21
Abbildung 7: NextGen-GründerInnen und GründerInnen mit Familienunternehmensefahrung	21
Abbildung 8: Merkmale der interviewten Start-ups	22
Abbildung 9: Allgemeine Motive einer Kooperation	24
Abbildung 10: Regelmäßige Kooperationspartner von Start-ups	25
Abbildung 11: Wunschartner für Kooperationen	26
Abbildung 12: Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Kooperation	27
Abbildung 13: Gründe für das Scheitern von Kooperationen	28
Abbildung 14: Merkmale von Familienunternehmen	30
Abbildung 15: Erwartungen von Start-ups an eine Kooperation mit Familienunternehmen	33
Abbildung 16: Start-ups mit Familienunternehmensefahrung vs. Start-ups ohne Familienunternehmensefahrung: Erwartungen an Kooperationen	34
Abbildung 17: Erwartungen an Kooperation: NextGen vs. Non-NextGen	35
Abbildung 18: Rolle der Familienunternehmen	37
Abbildung 19: Scheiterungsgründe von Kooperationen im Allgemeinen vs. Scheiterungsgründe bei Kooperationen mit Familienunternehmen	38

KONTAKT

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 75 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 20 Professoren leistet das WIFU seit mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPARTNER

Dr. Anne K. Heider

Co-Direktorin des WIFU
E-Mail: Anne.Heider@uni-wh.de

Prof. Dr. Tom A. Rösen

Geschäftsführender Direktor des WIFU
Vorstand der WIFU-Stiftung
E-Mail: Tom.Ruesen@uni-wh.de

Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Akademischer Direktor des WIFU
Inhaber des WIFU-Stiftungslehrstuhls für Management von Familienunternehmen
E-Mail: Marcel.Huelsbeck@uni-wh.de

Dr. Ruth Orenstrat

Institutskoordinatorin
E-Mail: Ruth.Orenstrat@uni-wh.de

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Telefon: +49 2302 926-513

Carla H. Dethleffsen

and. B.Sc. Management
E-Mail: Carla.Dethleffsen@uni-wh.de

WWW.WIFU.DE



**WITTENER INSTITUT FÜR
FAMILIENUNTERNEHMEN**

Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten

Tel.: +49 2302 926-513

Fax: +49 2302 926-561

wifu@uni-wh.de

www.wifu.de

www.facebook.com/gowifu

© 2020 · WIFU Witten/Herdecke