WIFU STIFTUNG

WHU-PRAXISSTUDIE

STARTUPS UND FAMILIEN-UNTERNEHMEN

EIN LEITFADEN FÜR UNTERNEHMERFAMILIEN UND STARTUP-GRÜNDER

von
Larissa Leitner
Max P. Leitterstorf
Nadine Kammerlander

Institute of Family Business

WHU Otto Beisheim School of Management

Excellence in Management Education

Startups und Familienunternehmen

Ein Leitfaden für Unternehmerfamilien und Startup-Gründer

Ihre Ansprechpartner

WHU – Otto Beisheim School of Management
Institut für Familienunternehmen
Burgplatz 2
56179 Vallendar, Deutschland
www.whu.edu/ifb
www.campus-for-family-business.com

Larissa Leitner, MSc
Doktorandin/Phd Candidate
larissa.leitner@whu.edu

Jun.-Prof. Dr. Max P. Leitterstorf
Projektleiter
Tel.: +49 261 6509 810
max.leitterstorf@whu.edu

Prof. Dr. Nadine Kammerlander
Institutsleiterin
Tel.: +49 261 6509 781
nadine.kammerlander@whu.edu

Stand: Juli 2019

Hinweise zum Leitfaden

Eine Vervielfältigung des vorliegenden Dokuments ohne ausdrückliche Genehmigung der Verfasser ist nicht gestattet. Die Aussagen dieses Dokuments sind rein wissenschaftlich einzuordnen und stellen keine Beratung oder Anlageempfehlung dar. Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text überwiegend die männliche Form gewählt, nichtsdestotrotz beziehen sich die Angaben auf Angehörige beider Geschlechter.

Dieses Dokument kann wie folgt zitiert werden:

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

Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

1. **Für viele Familienunternehmen und Startups ist eine Zusammenarbeit von essentieller oder sogar existentieller Bedeutung.**

Familienunternehmen stehen trotz ihrer zum Teil jahrhundertealten Tradition im 21. Jahrhundert vor vielfältigen Herausforderungen. Die prominentesten darunter sind die digitale Revolution, die potentielle Disruption von etablierten Geschäftsmodellen und der Fachkräftemangel. Familienunternehmen, die diese Themen nicht angehen, verspielen häufig ihre Zukunft. Viele praktische Beispiele zeigen, dass die Zusammenarbeit mit Startups ein Schlüssel zum Erfolg sein kann. Aus der Sicht von Startups bieten Familienunternehmen eine Fülle von Ressourcen, ohne die auch das aussichtsreichste neue Geschäftsmodell scheitern kann. Diese Ressourcen umfassen unter anderem „Financial Capital", „Human Capital" und „Social Capital", d.h. finanzielle Mittel, erfahrene Mitarbeiter und ein vielschichtiges Netzwerk von z.B. potentiellen Zulieferern oder Kunden.

2. **Die Zusammenarbeit von Familienunternehmen und Startups scheitert häufig, wenn typische Herausforderungen nicht gelöst werden.**

Neben vielen Erfolgsgeschichten gibt es auch Fälle einer gescheiterten Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang werden immer wieder ähnliche Herausforderungen der Zusammenarbeit genannt, wie z.B. unterschiedliche Unternehmenskultur oder die Geschwindigkeit der Unternehmensprozesse der beiden Unternehmen. Diese Herausforderungen zu kennen und offen anzusprechen kann bereits ein vielversprechender Start sein. Darüber hinaus können Familienunternehmen und Startups viele „best practices" (gemeinsame Meilensteine, Teambuilding-Aktivitäten, schrittweiser Ausbau der Zusammenarbeit, etc.) übernehmen.

3. **Es gibt drei grundsätzliche Formen der Zusammenarbeit; die jeweilige Form muss die Interessen des Familienunternehmens und des Startups berücksichtigen.**

Trotz vielfältiger Variationen beobachten wir in der Praxis drei grundsätzliche Formen der Zusammenarbeit, die in erster Linie mit der Eigentumsstruktur am Startup zusammenhängen. Erstens gibt es die reine Kooperation, bei der die beiden Unternehmen im Sinne ihrer Eigentumsstruktur unabhängig bleiben und nur auf Projektbasis oder bspw. nur in einem Bereich der Forschung kooperieren. Zweitens gibt es die Beteiligung, bei der das jeweilige Familienunternehmen einen Teil (Minderheitsbeteiligung) des Startups erwirbt und dadurch (direkt oder indirekt) auch auf die Entscheidungen des Startups einwirkt. Drittens gibt es die Übernahme, bei der das Familienunternehmen das Startup mehrheitlich oder vollständig erwirbt und somit zu einem Tochterunternehmen bzw. einer Geschäftseinheit macht. Je

wichtiger die Stärken bzw. Ressourcen der jeweils anderen Partei sind, desto eher entspricht eine Intensivierung der Zusammenarbeit den jeweiligen Interessen. Diese kann sich auch über die Zeit entwickeln. So kann es durchaus sein, dass eine Zusammenarbeit als Kooperation beginnt und über eine Minderheitsbeteiligung schließlich zu einer Übernahme des Startups führt.

4. Familienunternehmen benötigen eine strategische Herangehensweise, um die Zusammenarbeit mit Startups erfolgreich gestalten zu können.

Viele Familienunternehmen stellen sich die Frage, wie sie passende Startups finden und ihre individuelle Herangehensweise an das Thema erarbeiten können. Eine strategische Herangehensweise kann z.B. bedeuten, dass ein Familienunternehmen primär in der eigenen Industrie Startups sucht und zudem nur solche mit einem technologischen (z.B. Patente) oder marktseitigen (z.B. E-Commerce Plattform) Vorteil. Darüber hinaus kann es ein strategisches Ziel von Unternehmerfamilien sein, ein Portfolio von komplementären Startups und einer dazugehörigen eigenen Community bzw. ein eigenes Startup-Ökosystem aufzubauen. Eine solche Community kann auch einer der möglichen Ansätze sein, um langfristig weitere passende Startups zu finden.

5. Startup-Gründer aus Unternehmerfamilien können als Brückenbauer zwischen den etablierten und neuen Ansätzen fungieren.

Die heutige „Next-Gen", also die Generation der potentiellen Nachfolger von Unternehmerfamilien, tritt besonders häufig mit eigenen Startups in Erscheinung. Viele dieser Gründer wollen (sich und anderen) beweisen, dass sie selber erfolgreich ein Unternehmen aufbauen können. Einige werden sogar von der eigenen Familie dazu ermutigt, das jeweilige eigene Geschäftsmodell selber anzugreifen, technologisch weiterzuentwickeln oder zu digitalisieren. Next-Gen Gründer mit dem Hintergrund einer Unternehmerfamilie können die idealen Brückenbauer sein, da sie beide Kulturen (Startup und Familienunternehmen) kennen und die jeweiligen Stärken bzw. Ressourcen im Idealfall kombinieren können. In der Praxis konnten wir mehrere Fälle beobachten, bei denen sogar der jeweilige Gründer das Startup nach einigen Jahren ins elterliche Unternehmen eingebracht hat und dadurch die entscheidenden Veränderungen angestoßen hat. Mit solchen Erfolgsgeschichten kann die Next-Gen auch selbstbewusst eine mögliche Nachfolge im elterlichen Unternehmen angehen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung **6**

1. Gründe für die Zusammenarbeit **9**

1.1 Kongruente Ziele 9

1.2 Komplementäre Stärken 12

1.3 Verbindende Megatrends 13

2. Herausforderungen und mögliche Lösungen **18**

2.1 Ängste und Vorurteile vor der Zusammenarbeit 18

2.2 Lösungsansätze für die zentralen Herausforderungen 19

3. Formen der Zusammenarbeit **22**

3.1 Kooperation 22

3.2 Beteiligung 23

3.3 Übernahme 25

4. Herangehensweise von Unternehmerfamilien **27**

4.1 Strategische vs. opportunistische Herangehensweise 27

4.2 Ausgangspositionen: Inside-Out vs. Outside-In Startup 29

4.3 Startup-Ökosystem 31

5. Perspektive von Startup-Gründern **34**

5.1 Gründer aus Familienunternehmen 34

5.2 Zusammenarbeit von Familienunternehmen und Next-Gen Startups 36

Schlusswort **42**

Quellen und weiterführende Literatur **43**

Einleitung

Familienunternehmen und Startups sind auf den ersten Blick zwei Firmentypen, die gar nicht unterschiedlicher sein könnten: Der Begriff Familienunternehmen umfasst Unternehmen, die durch eine Unternehmerfamilie geprägt sind. Dabei gibt es eine Vielzahl von möglichen Definitionen von Familienunternehmen: Je nach Definition muss die Familie im Besitz von z.B. über 50% oder über 25% der Anteile eines Unternehmens sein. Viele Praktiker sprechen darüber hinaus erst von einem Familienunternehmen, wenn mindestens ein Generationenwechsel erfolgreich stattgefunden hat und die Familie auch langfristig die Kontrolle über das Unternehmen erhalten möchte. Startups hingegen sind junge Unternehmen mit einer innovativen Geschäftsidee, die entweder ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Geschäftsmodell neu erfinden bzw. revolutionieren. Viele Gründer suchen gezielt nach schnell wachsenden Märkten und Geschäftsmodellen, die skalierbar sind.

Die Gegensätze von Familienunternehmen und Startups können dazu führen, dass sich die beiden Firmentypen als quasi unvergleichbar wahrnehmen. Denn auf der einen Seite stehen familiäre Strukturen und Geschäftsmodelle, die z.T. bereits Jahrhunderte überdauert haben und auch in Zukunft bewahrt werden sollen. Auf der anderen Seite stehen junge und dynamische Unternehmen, die z.T. noch keinen Gewinn machen und doch im Erfolgsfall die Disruption einer Industrie erreichen können. Wenn sich deshalb die Parteien nicht ernst nehmen oder nur als direkte Konkurrenz wahrnehmen, so fehlt ein Verständnis für die Möglichkeiten einer potentiellen Zusammenarbeit.

In den letzten Jahren haben wir ein zunehmendes Interesse an einer Zusammenarbeit von Familienunternehmen und Startups beobachtet. Prominente Erfolgsbeispiele sind die Familienunternehmen Fiege Logistik und Viessmann, die in den letzten Jahren ihre Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit mit Hilfe einer Vielzahl von Startups stärken konnten. Ein prominentes Beispiel für einen Misserfolg ist das Familienunternehmen Holtzbrinck, das sich erst am Startup StudiVZ beteiligte und es dann Anfang 2007 übernahm. Dabei wurde ein hoher zweistelliger Millionenbetrag in ein Startup investiert, das wenige Jahre später bereits im entsprechenden Markt der sozialen Netzwerke keine Rolle mehr spielen sollte. Viele Praktiker möchten deshalb für ihre eigenen Entscheidungssituationen die Erfolgsfaktoren für eine fruchtbare Zusammenarbeit verstehen.

Wegen dieser offensichtlich hohen praktischen Relevanz möchten wir mit diesem Leitfaden die zentralen Themen der Zusammenarbeit aufgreifen. Im ersten Kapitel widmen wir uns den Gründen der Zusammenarbeit aus Sicht der beiden jeweils beteiligten Parteien. Diese Gründe umfassen u.a. die komplementären Stärken, also z.B. schnelle Entscheidungen bei Startups und tiefgreifende Marktkenntnisse bei Familienunternehmen. Das zweite Kapitel thematisiert die Herausforderungen der Zusammenarbeit wie z.B. die unterschiedlichen

Erwartungen bzw. Kulturen. Das dritte Kapitel kontrastiert die Archetypen der Zusammenarbeit von der thematischen Kooperation (z.B. technische Spezifikation) über die Beteiligungen am Startup bis hin zur vollständigen Übernahme des Startups. Auf dieser Basis betonen die beiden letzten Kapitel die Notwendigkeit einer strategischen Herangehensweise sowie die besondere Perspektive von Gründern aus Unternehmerfamilien. Konkret bedeutet eine strategische Herangehensweise, dass das Familienunternehmen konkrete Ziele definiert und dazu passend z.B. ein Portfolio von mehreren Startups in einem Bereich aufbaut. Die Perspektive der Gründer ist entscheidend von einem möglichen eigenen Hintergrund in einer Unternehmerfamilie geprägt. Denn diese sogenannten Next-Gen-Gründer können die Brückenbauer zwischen beiden Welten sein. Die folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang der einzelnen Kapitel dieses Praxisberichts.

Abbildung 1: Übersicht der Kapitel

Grundlage des Leitfadens

Die Erkenntnisse für diesen Leitfaden haben wir aus einer Vielzahl von Interaktionen mit Unternehmerfamilien bzw. Gründern (u.a. im Rahmen von Konferenzen an der WHU, speziell dem Campus for Family Business, im Rahmen von betreuten Abschlussarbeiten[1] und aus

[1] Unser Dank gebührt an dieser Stelle insbesondere David Joel Altenburg und Luisa Buche.

dem Netzwerk der Berliner Startup-Szene), aus Beratungsprojekten und aus der Fachliteratur gewonnen. Diese Erkenntnisse haben wir mit öffentlich bekannten Beispielen aus der Unternehmerwelt angereichert, damit z.B. unterschiedliche Ansätze aber auch konkrete Fehlentscheidungen deutlich werden. Darüber hinaus haben wir zwei Studien zum Thema Startup-Gründungen der nächsten Generation von Unternehmerfamilien durchgeführt. Beide sind Teil der Doktorarbeit von Larissa Leitner. Im Folgenden werden Beispiele dieser Forschung entweder mit „Studie 1“ oder „Studie 2“ gekennzeichnet. Konkret haben wir mit 40 Next-Gen-Gründern semistrukturierte Tiefen-Interviews durchgeführt, die dem wissenschaftlichen Ansatz qualitativer „multi-case studies“ folgten. Zudem haben wir über Online-Fragebögen im Jahr 2018 und 2019 quantitative Daten von 242 Startups aus der DACH-Region (Deutschland, Österreich & Schweiz) erhoben. Abbildung 2 zeigt eine Übersicht dieser beiden Studien.

	Studie 1 Qualitativ	**Studie 2 Quantitativ**
Übersicht	• Interviews mit 40 Gründern mit Familienunternehmen aus DACH • Circa einstündige Interviews, die aufgenommen & transkribiert wurden	• Fragebögen von 242 Gründern aus DACH • Ziel: Untersuchung Unternehmenserfolg von Gründern mit (25% der Gründer) oder ohne Familienunternehmen (75% der Gründer)
Gründer	• Geschlecht: 20% Frauen, 80% Männer • Alter: 20 - 52 Jahre • Bildung: Business & Ingenieure	• Geschlecht: 14% Frauen, 86% Männer • Alter: 18 – 57 Jahre • Bildung: Über 80% Wirtschaftsstudium
Ausgewählte Fragen	• Wie ist die Zusammenarbeit zwischen deinem Startup und dem Familienunternehmen? • Wie & warum wird durch das Startup die potentielle Nachfolge beeinflusst?	• In welchen Maße wurde Kapital der Familie für das Startup genutzt? • In welchen Maße wurde das Netzwerk und weitere Ressourcen der Familien für das Startup genutzt?

Abbildung 2: Überblick der beiden Startup-Studien

Dabei betrachten wir, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Startup gewährleistet werden kann und welche Vorteile, aber auch Nachteile, dies für beide Unternehmen haben kann. Diese Grundlage erlaubt es uns, einen umfassenden Leitfaden für Unternehmerfamilien und Startup-Gründer zu erstellen.

1. Gründe für die Zusammenarbeit

Warum sollten Familienunternehmen und Startups überhaupt eine Zusammenarbeit anstreben? Zum Teil wird das Wechselspiel der beiden Firmentypen darauf reduziert, dass entweder das Startup scheitert oder der Erfolg des Startups das Familienunternehmen bedroht. Doch viele praktische Beispiele zeigen, dass die Zusammenarbeit mit Startups einem Familienunternehmen bei zentralen Herausforderungen wie z.B. der Digitalisierung helfen kann. Aus der Sicht von Startups bieten Familienunternehmen eine Fülle von Ressourcen, ohne die auch das aussichtsreichste neue Geschäftsmodell scheitern kann.

1.1 Kongruente Ziele

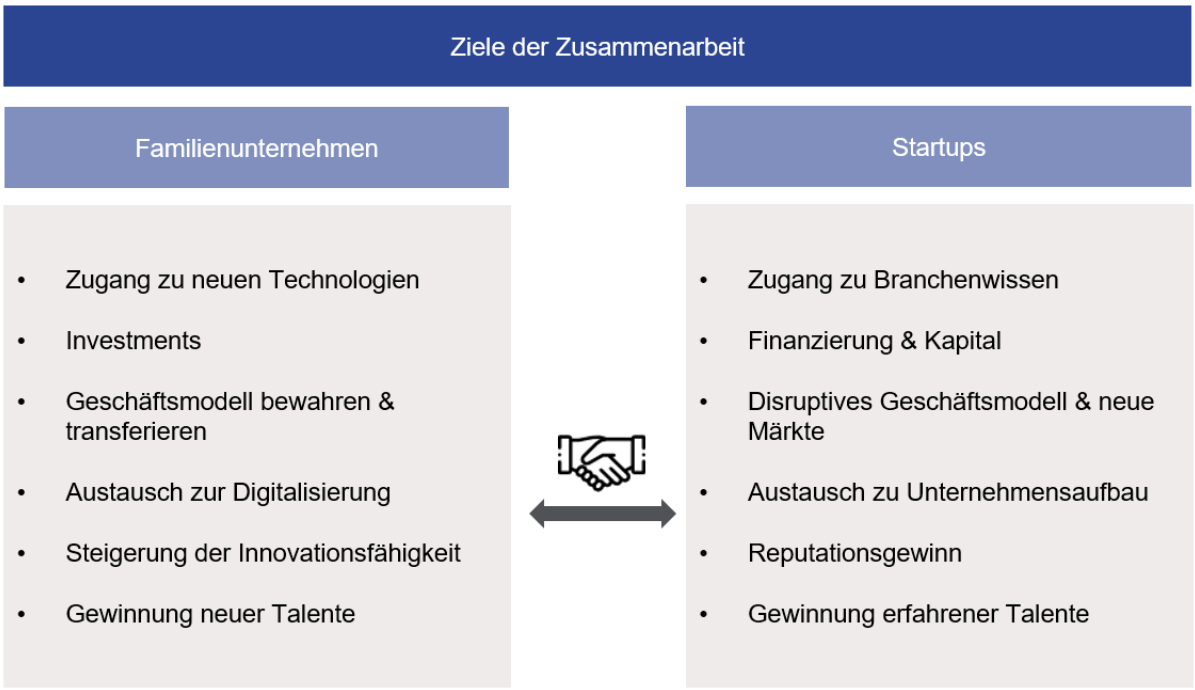

Abbildung 3: Ziele von Familienunternehmen und Startups

Die obige Abbildung zeigt die typischen Ziele, die Unternehmerfamilien und Startup-Gründer jeweils mit Blick auf die Zusammenarbeit genannt haben. Dabei können wir hervorheben, dass die genannten Ziele in der Regel sehr gut zu dem passen, was die jeweils andere Partei grundsätzlich ermöglichen könnte. Es kann also kongruente Ziele geben. Einige der zueinander gehörigen Ziele stellen wir im Folgenden vor.

Technologien und Branchenwissen: Während Familienunternehmen häufig den Zugang zu neuen Technologien suchen, betonen Startup-Gründer die Notwendigkeit Zugang zu Branchenwissen zu erlangen. Konkret entstehen viele Startups im Umfeld der Hochschulen, so dass die Gründer dort mit neuen Technologien wie z.B. 3D-Druck in Berührung kommen und damit den Bedarf der Familienunternehmen nach technologischer

Kompetenz und Innovationsfähigkeit erfüllen können. Das Wissen um Abläufe und Gepflogenheiten in einer Branche fehlt jedoch häufig gerade bei technisch orientierten Gründern. Dieses Wissen hingegen haben sich Familienunternehmen über viele Jahre angeeignet.

Investments und Finanzierung: Die Beschaffung zusätzlicher finanzieller Mittel ist ein Thema, mit dem sich die meisten Gründer regelmäßig auseinandersetzen müssen. Da viele Banken den Startups kein Fremdkapital zur Verfügung stellen, wenden sich Gründer in der Regel an Eigenkapital-Investoren. Dies können zunehmend Unternehmerfamilien bzw. deren Unternehmen sein. Denn erfolgreiche Unternehmerfamilien suchen gerade im aktuellen Niedrigzinsumfeld in vielen Fällen nach Investitionsprojekten für überschüssige Liquidität.

Geschäftsmodell: Sowohl Gründer als auch Familienunternehmer interessieren sich dafür, ob und wie neue Geschäftsmodelle die jeweils etablierten Geschäftsmodelle bedrohen oder sogar ersetzen können. Während das Familienunternehmen die Schwächen des etablierten Geschäftsmodells kennen mag, sind Gründer in der Startup-Community häufig gut vernetzt und können Trends von anderen Gründungen auf die jeweiligen Geschäftsmodelle übertragen. Wenn das Familienunternehmen am Erfolg des Startups ausreichend partizipiert, dann kann es sogar ein gutes Ergebnis für beide Seiten sein, wenn das Geschäftsmodell des Startups das Geschäftsmodell des Familienunternehmens ablöst. In diesen Kontext passt auch eine Aussage von Steve Jobs: Am Beispiel des I-Phones, das u.a. den I-Pod überflüssig machte, betonte er, dass man lieber selber ein Geschäftsmodell ablösen sollte als dies der Konkurrenz zu überlassen.[2]

Erfahrungsaustausch: Gründer und Unternehmerfamilien möchten in der Regel von den Erfahrungen der jeweils anderen Partei profitieren. So interessieren sich viele Familienunternehmen z.B. für die Erfahrungen beim Online-Vertrieb und Gründer für Erfahrungen beim Aufbau bzw. bei der Steuerung eines Unternehmens, das über ein kleines Startup-Team hinaus gewachsen ist. Dies können Elemente wie Strukturen (z.B. Abteilungen, Segmente, etc.) oder Prozesse (z.B. für Planung und Investitionsfreigabe) sein.

Innovation und Reputation: Wenn ein Startup z.B. eine neue Technologie entwickelt hat, dann können Innovation und Reputation kongruente Ziele sein. Denn während das Familienunternehmen an der neuen Technologie interessiert ist, um die eigene Innovationsfähigkeit zu steigern, kann das Startup für die eigene Innovation aus der Zusammenarbeit einen Reputationsgewinn erzielen und damit z.B. neue Kunden überzeugen.

Gewinnung von Talenten: Das Humankapital von Familienunternehmen und Startups ist grundverschieden. Während Familienunternehmen häufig sehr loyale und erfahrene Mitarbeiter angestellt haben, haben Startups den Zugang zu hochmotivierten jungen

[2] Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. New York: Simon & Schuster.

Menschen mit einer Affinität zu aktuellen Trends (z.B. E-Commerce oder künstliche Intelligenz). Es ist also nicht überraschend, dass beide Parteien den Zugang zum Talentpool der jeweils anderen Seite als ein zentrales Ziel der Zusammenarbeit nennen. Gerade heterogene Teams, die aus beiden Welten zusammengesetzt werden, gelten als erfolgsversprechend. Allerdings kann es zu Konflikten kommen, wenn Gründer und Unternehmerfamilien sich gegenseitig die besten Talente abwerben.

Exkurs – Disruptive Veränderungen

Disruptive Veränderungen unterbrechen die Erfolgsserie etablierter Technologien bzw. Verfahren und verdrängen diese. Beispiele solcher Disruptionen sind Digitalkameras, Smartphones und Streamingdienste. Selbst wenn diese Technologien anfangs noch qualitativ schlechter oder funktional spezieller sind, übertreffen sie nach einiger Zeit ihre Vorgänger in wesentlichen Leistungsdimensionen (welche auch den Preis betreffen können) so stark, dass diese irrelevant werden. Das Ersetzen alter Technologien kann sogar für marktbeherrschende Unternehmen existenzbedrohende Folgen haben, wenn diese zu lange am Erfolg der bestehenden Produkte festhalten (z.B. KODAK mit der analogen Fotografie). (Familien-)Unternehmen sollten also nicht nur aktuelle Entwicklungen im Markt beobachten, das entsprechende Disruptionsrisiko einschätzen und darauf reagieren, sondern auch selbst immer wieder durch Innovation die eigenen Produkte nicht nur inkrementell, sondern auch radikal verbessern. Darüber hinaus sollte das eigene Geschäftsmodell regelmäßig kritisch hinterfragt werden und nach Möglichkeiten zum Einsatz neuer Technologien gesucht werden (sh. Kammerlander & Prügl, 2016 für einen Überblick über inkrementelle und disruptive Innovationen in Familienunternehmen). Die Zusammenarbeit mit Startups kann dabei eine entscheidende Rolle spielen.

1.2 Komplementäre Stärken

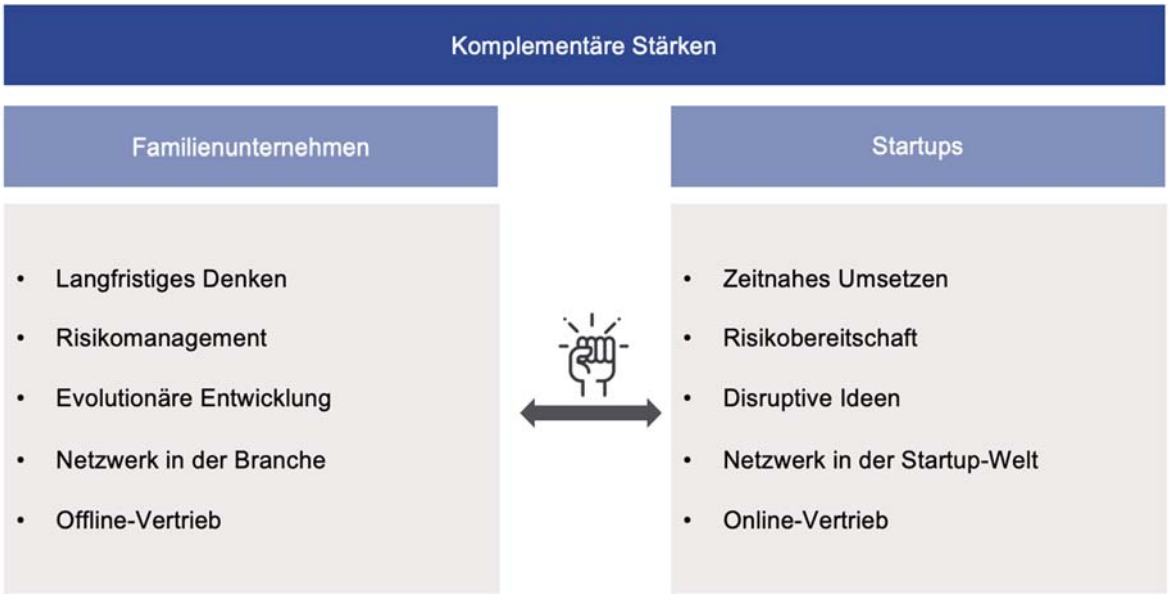

Abbildung 4: Komplementäre Stärken von Startups und Familienunternehmen

Die obige Abbildung zeigt die typischen Stärken, die Unternehmerfamilien und Gründer jeweils (häufig zu Recht) für sich in Anspruch nehmen. Dabei sind die genannten Stärken komplementär, so dass eine Kombination der jeweiligen Stärken vielversprechend erscheint. Einige der Stärken stellen wir im Folgenden vor.

Zeithorizont: Familienunternehmen sind bekannt für ihr langfristiges Denken in Generationen statt in Jahren bzw. Quartalen. Dadurch können sie z.B. frühzeitig und kontinuierlich Wachstumstrends realisieren. Startups dagegen sind beim Zeithorizont vor allem für ihr zeitnahes Umsetzen bekannt. Denn durch flache Hierarchien und kurze Entscheidungsprozesse können sie beispielsweise schnell den Prototyp eines Produktes oder die Beta-Version einer Website erstellen.

Risiko: Unternehmerfamilien möchten das Unternehmen für die jeweils nächste Generation bewahren. Auch wenn viele sich nicht ausreichend mit dem Thema Risikomanagement auseinandersetzen (Leitterstorf, Kammerlander, Wenig, 2018), so beschäftigen sie sich doch mit dem Thema Risiko deutlich mehr als Startups. Bei Gründern dagegen ist die Risikobereitschaft deutlich ausgeprägter. Dadurch können sie bei Technologien oder Produkten „alles auf eine Karte setzen". Dies kann natürlich zum Scheitern der Startups führen, aber auch in bestimmten Industrien (z.B. Internet-Plattformen) ein notwendiger Schlüssel zum Erfolg sein.

Innovation: Familienunternehmen sind bekannt für ihre evolutionäre Entwicklung, also z.B. die Verbesserung eines Produktes über viele Jahre hinweg in jeweils kleinen Schritten. Die operative Erfahrung mit der Herstellung aber auch der langjährige Austausch mit Kunden und Zulieferern führt zu der notwendigen operativen Erfahrung. Startups dagegen setzen

häufig auf disruptive Ideen, die sich von bestehenden Produkten bewusst abgrenzen und nicht notwendigerweise darauf aufbauen.

Netzwerk: Während viele Familienunternehmen ein breites Netzwerk in der jeweiligen Branche haben, versuchen die meisten Gründer ein breites Netzwerk in der Startup-Welt aufzubauen. Erneut gilt, dass beide Netzwerke sehr vorteilhaft sein können. Während das Branchen-Netzwerk z.B. bei der Abstimmung von Herstellungsstandards hilft, kann das Startup-Netzwerk für neue Ideen und Geschäftsmodelle entscheidend sein.

Vertrieb: Viele Familienunternehmen setzen bis heute primär auf bewährte Offline-Vertriebskanäle wie z.B. Filialen, Großhändler oder Direktvertrieb. Wenn Produkte in der persönlichen Diskussion oder Beratung mit den Kunden abgestimmt werden müssen, dann können diese Vertriebskanäle auch bis heute Vorteile aufweisen. Allerdings ist über fast alle Industrien hinweg eine stetige Zunahme der Bedeutung des Online-Vertriebs zu beobachten. Hier haben Startups im Zusammenspiel erfahrungsgemäß ihre Stärken u.a. wegen des Zugangs zu den benötigten Talenten.

1.3 Verbindende Megatrends

Megatrends sind langfristige und grundlegende Entwicklungen, die weltweit und für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind (Zukunftsinstitut, 2018). Dies wird am besten am Beispiel des Megatrends der Internetnutzung deutlich. So ist die Zahl der weltweiten Internetnutzer von unter einer Million im Jahr 1990 exponentiell bis auf circa 4 Milliarden im Jahr 2018 gewachsen (Statista, 2018). Dieser Megatrend hat unsere Arbeit (z.B. E-Mail) und unsere Freizeit (z.B. Streaming) massiv beeinflusst. Gleichzeitig hat dieser Megatrend die Entstehung von vollständig neuen Geschäftsmodellen (z.B. Google) und die noch andauernde Veränderung von anderen Geschäftsmodellen (z.B. E-Commerce versus stationärer Handel) ermöglicht. Für (Familien-)Unternehmen bieten solche Megatrends viele Chancen. Jedoch sollten auch die Risiken im Kontext eines Megatrends berücksichtigt werden, da ein solcher Trend z.B. das Konsumverhalten einer ganzen Gesellschaft beeinflussen kann. Abbildung 5 listet prominente Megatrends mit jeweils einem Beispiel der Zusammenarbeit von Familienunternehmen und Startups auf.

Verbindende Megatrend			
Megatrend	Familienunternehmen	Startups	Erfolg/ Misserfolg
E-Commerce	Otto Group	About you	✓
Robotik/ Automatisierung	Fiege Logistik	Franka Emika	✓
Connectivity	Holtzbrinck	StudiVZ	✗
Connected Mobility	Scheidt & Bachmann	evopark	✓
Sharing-Economy	BMW	Drive Now/Car2Go	✓
App/Smarthphone Society	HABA	Fox & Sheep	✓
Digitalisierung	Falkensteiner Hotels & Residences	Suitepad	✓

Abbildung 5: Verbindende Megatrends für öffentlich bekannte Fälle der Zusammenarbeit

Der Megatrend „E-Commerce" umfasst die Betonung des Online-Vertriebs. Dabei können bestehende Hersteller diesen zusätzlichen Kanal nutzen bzw. aufbauen. Außerdem gibt es vollkommen neue E-Commerce Anbieter wie Amazon oder Zalando. Ein Beispiel für eine Zusammenarbeit zwischen Startup und etablierten Familienunternehmen aufgrund des Megatrends E-Commerce sind Otto und about you. Otto musste dem Megatrend E-Commerce nachgehen, um den in Zukunft drohenden Einbruch des Katalog-Geschäfts auszugleichen und tat dies u.a. durch den Kauf des Online-Shops about you.

Der Megatrend „Robotik/ Automatisierung" umfasst technologische Lösungen, um insbesondere in der Produktion oder Logistik die Effizienz zu erhöhen und manuelle Arbeitsschritte zu ersetzen. So können Roboter des Startups Franka Emika bereits automatisch Objekte im Regal eines Lagerhauses von Fiege Logistik identifizieren und bewegen. In Kombination mit dem zunehmenden E-Commerce kann dies die Effizienz im Handel massiv erhöhen.

Der Megatrend „Connectivity" beschreibt die Vernetzung von Technologien und verändert die Art und Weise, wie Individuen und Unternehmen in ihrem Netzwerk miteinander agieren. Ein Beispiel für diesen Megatrend sind Soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram

oder auch StudiVZ, die eine Verbindung zwischen Marken und Kunden herstellen können. Etablierte Unternehmen können durch die Zusammenarbeit mit solchen sozialen Netzwerken auf die Daten der Nutzer zurückgreifen und diese für ihre Zwecke nutzen.

Der Megatrend „Connected Mobility" beschreibt den steigenden Mobilitätsbedarf der Gesellschaft und umfasst unterschiedliche, neue und innovative Formen von Mobilität. Ein Beispiel von Connected Mobility ist die Zusammenarbeit des Familienunternehmens Scheidt & Bachmann, dass sich mit intelligenten Mobilitätslösungen auseinandersetzt, und dem Startup Evopark. Gemeinsam verändern sie mit ihrer Softwarelösung das Parken und Bezahlen im Parkhaus.

Der Megatrend „Sharing Economy" umfasst die gesellschaftliche Entwicklung, dass viele Personen weniger Wert auf den Besitz und mehr auf die Nutzung von Produkten legen. Konkret wurde in der Vergangenheit der Besitz eines Autos als Statussymbol angesehen, während heute die Mobilität im Vordergrund steht. Es gibt viele Anbieter, Apps und Möglichkeiten, um sich verschiedene Produkte für eine gewisse Zeit zu mieten. Weit verbreitet ist dieser Trend im Mobilitätsbereich, wo Nutzer sich Autos (BMW) über eine Car-Sharing App (DriveNow) minutenweise ausleihen können.

Der Megatrend „App/ Smartphone Society" reflektiert die verstärkte Nutzung von Smartphones anstelle von PCs und Laptops. Im App Store gibt es mittlerweile für fast jeden Bereich und auch für viele E-Commerce Unternehmen Apps, die sich Nutzer auf ihr Smartphone laden können. Wichtig ist dabei die Einfachheit und Funktionalität dieser Applikationen. Auch die Spielzeugbranche hat diesen Trend erkannt. So hat das Familienunternehmen HABA das Startup Fox & Sheep (Apps speziell für Kinder) in sein Portfolio aufgenommen.

Der Megatrend „Digitalisierung" umfasst fast alle Branchen, Produkte und Unternehmen weltweit und beschreibt eine besonders facettenreiche Veränderung unserer Gesellschaft. Durch die vielfache Nutzung von Computern, Smartphones, Software und anderen innovativen Technologien werden viele Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft disruptiv verändert. Ein Beispiel dafür ist die Hotellerie (Falkensteiner Hotels und Residences), die auf Startups zurückgreift um das Hotelzimmer zu digitalisieren (Suitepad).

Über die Megatrends hinweg können wir folgende Beobachtungen festhalten. Erstens gibt es sowohl Megatrends, die neue Geschäftsmodelle erst ermöglichen (z.B. E-Commerce), als auch Megatrends, die ein bestehendes Geschäftsmodell durch eine neue Technologie zu erhöhter Effizienz führen können (z.B. Robotik / Automatisierung). Zweitens gibt es sowohl Megatrends, die über die unterschiedlichsten Industrien hinweg ähnliche Konsequenzen haben (z.B. Digitalisierung oder App/ Smartphone Society), als auch Megatrends, die primär in ausgewählten Industrien relevant sind (z.B. Connected Mobility oder Sharing Economy). Drittens können wir auf Basis unserer Interaktionen mit Unternehmerfamilien zumindest

qualitativ festhalten, dass einige der Megatrends deutlich stärker in Management-Diskussionen betont werden (z.B. Digitalisierung) als andere (z.B. Connectivity).

Im Rahmen unserer „Studie 1" konnten wir 40 Fälle einer Zusammenarbeit von Next-Gen Startups und Familienunternehmen untersuchen. In zehn Fällen kann man nur von einer rein emotionalen bzw. unterstützenden Zusammenarbeit in Form von Motivation, einem offen Ohr und aufbauenden Worten sprechen. Eine thematische, geschäftliche oder strategische Zusammenarbeit gab es in diesen Fällen jedoch keine. Bei 30 der 40 Fälle kam es allerdings zu einer tatsächlichen unternehmerischen Zusammenarbeit, die in vielen Fällen im Zusammenhang mit einem Megatrend stand. Abbildung 6 stellt für die 30 Fälle dar, in wie viel Prozent der Fälle bestimmte Megatrends vorlagen. Die Megatrends Digitalisierung (42,4%) und E-Commerce (36,4%) kamen besonders häufig vor. Das Geschäftsmodell vieler Next-Gen Gründer ist die Digitalisierung der Branche ihres Familienunternehmens anhand von Innovationen und Software-Produkten. Beim Megatrend E-Commerce ist zu betonen, dass wir unsere Studie in den Jahren 2017-2018 durchgeführt haben und die Interviewpartner zu den circa 5-10 Jahren davor Stellung genommen haben. Die Bedeutung dieses Megatrends scheint auf Basis aktueller Gespräche derzeit abzunehmen. Auch der Megatrend der Automatisierung (18,2%) hat viele Next-Gen Gründer mit ihren Familienunternehmen eng verbunden und beide Parteien konnten von dem gegenseitigen Wissen profitieren. Allerdings ist unsere Analyse wegen der geringen Fallzahl nicht repräsentativ und wir müssen auf Basis der Abbildung 5 auch betonen, dass viele andere Megatrends (als die in Abbildung 6 genannten) in der Zusammenarbeit eine Rolle spielen können.

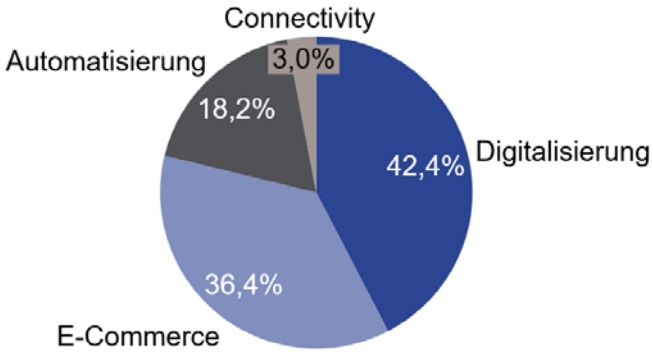

Abbildung 6: Zusammenarbeit aufgrund von Megatrends

Megatrends und ihre Bedeutung verändern sich natürlich im Laufe der Jahre. So ist das Thema E-Commerce seit den frühen Erfolgen von Amazon Anfang der 2000er Jahre relevant, aber in der Bedeutung spätestens seit Anfang der 2010er Jahre weniger relevant für die Zusammenarbeit von Startups und Familienunternehmen u.a. weil das Aufsetzen eines reinen Webshops technisch und konzeptionell kaum noch ein Problem darstellt. In der Zukunft

könnten bestimmte Technologien wie z.B. Robotik, 3D-Druck oder künstliche Intelligenz durch Startups vorangetrieben werden. Dort könnte die Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Startups also deutlich ansteigen.

Exkurs – HABA revolutioniert den Bildungssektor mit dem Kauf von Fox & Sheep (erstellt auf Basis von „Studie 1“)

Im Dezember 2014 wurde der Spielzeughersteller HABA, ein Familienunternehmen in dritter Generation, das seit über 80 Jahren erstklassige Produkte für Kinder, Familien, Bildungs- und Betreuungseinrichtungen entwickelt, Mehrheitsaktionär von Fox & Sheep (Räth, 2015). Dieses im Jahr 2012 gegründete Berliner Startup entwickelt und vertreibt hochwertige Unterhaltungs- und Lern-Apps für Kinder im Alter von 2-8 Jahren. Im Februar 2016 begann Fox & Sheep zusammen mit HABA mit der Eröffnung von digitalen Studios, in denen Kinder jeden Alters Programmieren lernen können – die HABA Digitalwerkstatt. Die Digitalwerkstatt ist ein kreativer Bildungs- und Erfahrungsraum, in dem Kinder, Eltern und Lehrer gemeinsam neue, digitale Technologien entdecken und erforschen können. Mit dem Kauf von Fox & Sheep hat HABA sich das Wissen und die Technologien gekauft, um auch hochwertige, digitale „Spielzeuge” seinen Kunden anbieten zu können. Gemeinsam revolutionieren und digitalisieren Fox & Sheep und HABA nun den Bildungssektor in Deutschland. Verena Pausder, die Gründerin von Fox & Sheep, erklärte im Gespräch mit uns, dass der Hintergrund ihres elterlichen Familienunternehmens ihr dabei hilft, die Bedürfnisse von HABA besser zu verstehen.

---

2. Herausforderungen und mögliche Lösungen

Unternehmerfamilien und Gründer nennen rückblickend häufig ähnliche Herausforderungen der Zusammenarbeit. Diese umfassen z.B. die unterschiedliche Unternehmenskultur (Stichwort „culture clash") oder die Geschwindigkeit der Unternehmensprozesse. Die beteiligten Parteien sollten diese Herausforderungen bereits vor einer möglichen Zusammenarbeit kennen und offen ansprechen.

2.1 Ängste und Vorurteile vor der Zusammenarbeit

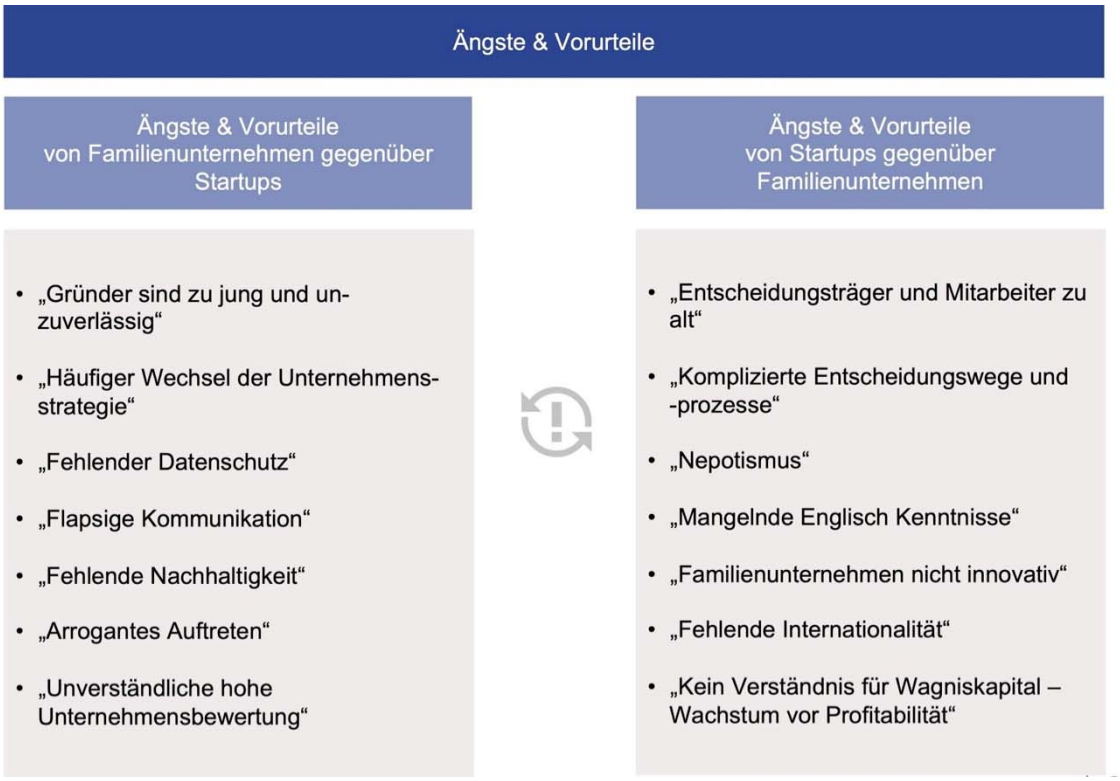

Abbildung 7: Ängste und Vorurteile bezüglich der Zusammenarbeit

Unsere Gesprächspartner haben vor allem sieben unterschiedliche Ängste vor Beginn der jeweiligen Zusammenarbeit betont (Abbildung 7). Erstens wird auf Basis des jeweiligen Alters den Gründern mangelnde Erfahrung und Zuverlässigkeit sowie den Entscheidungsträgern im Familienunternehmen eine mangelnde Dynamik zugeschrieben. Zweitens haben Familienunternehmen Angst vor zu häufigen Wechseln der Unternehmensstrategie und Gründer Angst vor komplizierten Entscheidungsprozessen. Drittens wird mit Blick auf andere Stakeholder bei den Gründern ein mangelnder Datenschutz und bei den Unternehmerfamilien Nepotismus, d.h. eine Bevorzugung von Familienmitgliedern, unterstellt. Viertens wird die Kommunikation bei einigen Gründern als zu „flapsig" und bei einigen Unternehmerfamilien als zu wenig international kritisiert. Fünftens befürchten, mit Blick auf die Zukunft, Unternehmerfamilien eine fehlende Nachhaltigkeit und Gründer eine fehlende

Innovationskraft bei der jeweils anderen Partei. Sechstens wird Gründern ein arrogantes Auftreten und Unternehmerfamilien eine mangelnde Internationalität unterstellt. Siebtens umfassen die Vorurteile Aspekte der finanziellen Beteiligung. Denn Unternehmerfamilien befürchten, dass Gründer überzogene Vorstellungen vom Wert ihres Startups haben und Gründer glauben, dass Unternehmerfamilien mit dem Konzept von Wagniskapital nicht vertraut sind.

In Summe konnten wir für alle diese Punkte konkrete Anhaltspunkte finden. Das heißt die genannten Ängste entsprechen durchaus tatsächlichen Herausforderungen in der Zusammenarbeit. Allerdings sind das Ausmaß und die Betonung dieser Ängste in einigen Fällen so groß, dass wir auch von Vorurteilen sprechen können. Nicht jedes Familienunternehmen und nicht jedes Startup entspricht den z.T. negativen Vorstellungen der jeweils anderen Partei. So haben viele Gesprächspartner betont, dass die jeweiligen Ängste im Laufe der Zusammenarbeit nur teilweise bestätigt, und in manchen Fällen gar widerlegt wurden. Möglicherweise ist jedoch die Antizipation dieser Konflikt-Themen auch ein erster Schritt für eine spätere Bewältigung dieser.

2.2 Lösungsansätze für die zentralen Herausforderungen

Zentrale Herausforderungen & Lösungsansätze		
	Herausforderung	Lösungsansatz
1	Anderes Tempo der Entscheidungen	Gemeinsame Meilensteine und Schnittstellen
2	Unterschiedliche Art der Kommunikation	Gemeinsame Werte & Visionen
3	Alters- und Erfahrungsunterschiede	Gemeinsame Teambuilding-Aktivitäten
4	Abweichende Unternehmensbewertung	Schrittweiser Ausbau der Zusammenarbeit
5	Fehlendes Verständnis der Geschäftsmodelle	Kontinuierlicher und wechselseitiger Wissenstransfer

Abbildung 8: Herausforderungen und Lösungsansätze

Wenn Unternehmerfamilien und Startup-Gründer auf ihre Zusammenarbeit zurückblicken, dann werden insbesondere fünf zentrale Herausforderungen genannt. Abbildung 8 listet diese Herausforderungen mit jeweils einem möglichen Lösungsansatz auf. Im Folgenden werden wir die Zusammenarbeit von Lumizil und Möbel Schaumann erläutern (Basis dieser Fallstudie ist die Datensammlung und Analyse in „Studie 1“) und an diesem Beispiel die Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze diskutieren.

Lena Schaumann gründete 2014 Lumizil, ein E-Commerce-Startup in der Möbelbranche. Aufgewachsen ist sie selbst mit einem Familienunternehmen, der Möbelhauskette Möbel Schaumann. Ihr Vater leitet die Möbelhauskette in der 3. Generation. Nach einigen Jahren der Selbstständigkeit wurde das in Berlin ansässige Startup von Lena Schaumann Teil des Familienunternehmens. Die Vorteile der Zusammenarbeit waren schnell offensichtlich. Im Gegensatz zu anderen online Möbelunternehmen profitierte Lumizil besonders am Anfang von der Bekanntheit des Familienunternehmens in Branchenkreisen. So hatte Lumizil Zugang zu Verbänden sowie Branchenkenntnissen, welche konkurrierenden Startups meist verschlossen blieben. Auch die Finanzierung des Startups wurde von der Unternehmerfamilie unterstützt. Lena mit ihrem Lumizil-Team wiederum half dem Familienunternehmen, schlankere Prozesse einzuführen und diese vom Startup zu übernehmen. Die Zusammenarbeit verschafft dem Familienunternehmen also einen relevanten Vorteil gegenüber anderen Möbelhäusern.

Lena hat früh die unterschiedliche Geschwindigkeit von Entscheidungen als Herausforderung identifiziert. Während bei Lumizil insbesondere zu Beginn Entscheidungen auch ad-hoc und relativ spontan erfolgen konnten, so wurden bei Möbel Schaumann meist traditionellere Entscheidungsprozesse befolgt. Gemeinsame Meilensteine und Schnittstellen halfen bei dieser Herausforderung. Im Sinne der Meilensteine wurde früh definiert, wann Lena bzw. ihr Lumizil-Team welche Rolle im Familienunternehmen einnehmen würde. Im Sinne der Schnittstellen ist Lena z.B. mit ihrem Lumizil-Team inzwischen vollständig für das Online-Marketing von Möbel Schaumann verantwortlich. Dadurch konnte das höhere Startup-Tempo insbesondere für diesen schnelllebigen Vertriebskanal bewahrt werden.

Die Herausforderung der unterschiedlichen Kommunikation liegt vor allem in den unterschiedlichen Unternehmenskulturen von Lumizil und Möbel Schaumann. So hat das Lumizil-Team bis heute eine flache Hierarchie und eine „Du-Kultur” zwischen allen Beteiligten. Ein im Jahr 2019 von Lena angestoßenes Kultur-Projekt soll diese beiden Welten zusammenbringen und ein gegenseitiges Verständnis schaffen. So möchten Vater und Tochter die Unterschiede mit gemeinsamen Werten und einer gemeinsamen Zukunftsvision überbrücken.

Die Alters- und Erfahrungsunterschiede zwischen den beiden Unternehmen waren für die Unternehmensformen typisch. Während das Familienunternehmen eine gemischte

Altersstruktur auch mit vielen langjährigen Mitarbeitern aufwies, hat Lumizil einen Altersdurchschnitt von unter 30 Jahren. Um die unterschiedlichen Mitarbeiter zu vereinen, hat Lena ihr Lumizil-Team auch örtlich in die Mitte des Familienunternehmens platziert, so dass fast jeder Mitarbeiter täglich daran vorbei gehen muss. Auch gibt es gemeinsame Teamevents, wie z.B. ein wöchentliches Mittagessen am eigenen Grill.

Auch Lena und ihr Vater hatten einige unterschiedliche Vorstellungen vom Wert des Startups. Der Schlüssel zum Erfolg lag in der ursprünglichen Eigenständigkeit des Startups und der schrittweise intensivierten Zusammenarbeit. Lena gelang es, auch externe Startup-Investoren (z.B. Business Angels) für ihr Startup zu gewinnen. Diese hatten Erfahrung in der Startup-Bewertung und konnten so aus Sicht von Vater und Tochter eine Validierung bzw. neutrale Einschätzung des Unternehmenswertes bieten. Später wurden diese Investoren von der Familie ausbezahlt. Die in der Eigenständigkeit erzielten Erfolge und die gemeinsamen Beobachtungen zur Entwicklung des Startups konnten für die Diskussion der Wertvorstellungen herangezogen werden.

Auch wenn das wechselseitige Verständnis der Produkte gewährleistet war, so war doch der reine Fokus von Lumizil auf den Online-Vertrieb ein neues Geschäftsmodell aus Sicht des Familienunternehmens. Tatsächlich sitzt ein großer Teil der deutschen Startup-Szene in Berlin, wo alle für das Geschäftsmodell E-Commerce relevanten Elemente und Experten vorhanden sind. Deshalb sitzt ein Teil des ehemaligen Startup-Teams immer noch in Berlin, wo auch Lena noch circa 30 Prozent ihrer Zeit verbringt. So kann sie sich weiter mit anderen Gründern austauschen und neue Denkanstöße sammeln.

In Summe ist die Zusammenarbeit von Lumizil und Möbel Schaumann eine Erfolgsgeschichte, weil die beteiligten Personen die zentralen Herausforderungen aktiv angegangen sind. Das ehemalige Startup Lumizil wurde 2018 ins Familienunternehmen integriert und verhilft Möbel Schaumann zu einem Wettbewerbsvorteil. Auf der Grundlage der erfolgreichen Zusammenarbeit konnte auch der Übergabe-Prozess der Geschäftsführung von Möbel Schaumann vom Vater an die Tochter einfacher ausdiskutiert und geplant werden.

3. Formen der Zusammenarbeit

In der Praxis beobachten wir drei grundsätzliche Formen der Zusammenarbeit zwischen Startups und Familienunternehmen. Erstens gibt es die reine Kooperation, bei der die Zusammenarbeit auf ausgewählte Projekte beschränkt wird. Zweitens gibt es die Beteiligung, bei der das jeweilige Familienunternehmen einen Teil des Startups erwirbt und dadurch auch auf die strategischen Entscheidungen des Startups einwirkt. Drittens gibt es die Übernahme, bei der das Familienunternehmen das Startup kauft und anschließend als Teil der Unternehmensgruppe betrachtet.

Inhalt der Zusammenarbeit	Kooperation 0%*	Beteiligung 1% - 49%	Übernahme >50%
Technische Spezifikationen	✓	✓	✓
Branchen-Know-How	✓	✓	✓
Netzwerk teilen/ Kontakte herstellen	✓	✓	✓
Zugang zu Ressourcen		✓	✓
Zugang zu finanziellem Kapital		✓	✓
Zugang zu Human-Kapital		✓	✓
F&E Projekte		✓	✓
Backoffice		✓	✓
Patente			✓
Prozesse			✓
Systeme			✓
Gebäude			✓

*Anmerkung/Legende: Prozentzahlen bei Kooperation, Beteiligung und Übernahme reflektieren die Eigentumsanteile des Familienunternehmens am Startup. Die Haken kennzeichnen die Inhalte, die beim jeweiligen Grad der Zusammenarbeit häufig genannt werden.

Abbildung 9: Formen der Zusammenarbeit

3.1 Kooperation

Unter Kooperation verstehen wir eine Zusammenarbeit, bei der die beiden Unternehmen unabhängig voneinander agieren und z.B. nur auf Projektbasis oder nur in einem ausgewählten Bereich der Forschung kooperieren. So können beide Parteien z.B. technische Standards definieren, damit die jeweiligen Maschinen bzw. Prozesse an den Schnittstellen reibungslos funktionieren. Entscheidend ist, dass das Familienunternehmen am jeweiligen Startup nicht beteiligt ist und somit auch keinen Einfluss im Sinne von z.B. Vorgaben hat, sondern nur im Rahmen von Abmachungen und Verträgen den jeweiligen Einzelfall

mitgestaltet. Dadurch ist auch klar, dass eine solche Kooperation in der Regel keine generelle Exklusivität beinhaltet und somit das Startup auch mit anderen Unternehmen parallel kooperieren kann. Bei der Kooperation wird also der jeweilige kurz- und mittelfristige Vorteil klar betont. Allerdings beobachten wir, dass die jeweiligen Parteien sich durchaus gegenseitige Gefallen erweisen (insbesondere wenn es nur einen kleinen Aufwand darstellt) und dadurch auch eine Basis für eine langfristige und möglicherweise zu intensivierende Zusammenarbeit schaffen. So ist es durchaus üblich, der anderen Partei Branchen-Know-How und Kontakte zur Verfügung zu stellen.

Rückblickend bewerten die beteiligten Parteien diese Form der Zusammenarbeit wie folgt: Vorteile der Kooperation umfassen vor allem die Flexibilität und die vollständige Bewahrung der Motivation im Startup-Team. Aus Sicht eines Familienunternehmens ist vor allem das vergleichsweise geringe Risiko entscheidend. Nachteile der Kooperation beziehen sich vor allem die Betonung der jeweils individuellen Interessen und Erfolgsaussichten. So müssen in Verträgen viele Details geregelt werden, die im Rahmen der Übernahme in eine Unternehmensgruppe wegen eines übergeordneten Ziels großteils entfallen.

Exkurs – Kooperation mit einem Startup (im Anschluss an eine Beteiligung) am Beispiel von Evopark und Porsche Digital (erstellt zum Teil auf Basis von „Studie 2“)

Evopark revolutioniert seit 2015 den Parkvorgang in Parkhäusern. Die Vision des Startups ist, dass Autofahrer mit einer entsprechenden Parkkarte ihr Fahrzeug komfortabel und ohne lange Wartezeit in Parkhäusern abstellen können. Mit der Karte öffnen sich die Schranken automatisch und am Ende des Monats erfolgt eine elektronische Abrechnung. Diese Idee hat seit 2016 die Porsche Digital GmbH überzeugt. Auch wenn Porsche Digital zunächst eine Beteiligung am Startup erwarb (siehe auch Kapitel „3.2. Beteiligung”), so wurde diese doch bereits 2017 verkauft. Es folgte eine Phase der Kooperation zwischen beiden Unternehmen. Diese Kooperation beinhaltet z.B., dass der Cayenne als erstes Porsche-Fahrzeug standardmäßig Evopark im Fahrzeug installiert hat. Das Startup hat Zugang zum Porsche Digital Netzwerk, kennt die technischen Spezifikationen der Autos und profitiert durch die enge Kooperation vom Branchen-Know-How (Vogt, 2017).

3.2 Beteiligung

Unter einer Beteiligung verstehen wir eine Zusammenarbeit, bei der das jeweilige Familienunternehmen einen Teil des Startups erwirbt und dadurch (direkt oder indirekt) auch auf die strategischen Entscheidungen des Startups einwirkt. Entscheidend dabei ist, dass das Familienunternehmen keine Mehrheit erwirbt und beim Startup die Gründer (häufig parallel zu anderen Kapitalgebern) weiterhin Anteile besitzen. Durch die Beteiligung gilt: Ein Vorteil für

das Startup ist häufig auch ein finanzieller Vorteil aus Sicht des Familienunternehmens, so dass in vielen Fällen signifikante Ressourcen dem Startup zur Verfügung gestellt werden. Eine solche Ressource ist z.B. eine Lagerfläche für die Produkte des Startups oder ein Fahrzeug aus dem Fuhrpark. Das Startup hingegen vernetzt das Familienunternehmen mit anderen Startups aus der Branche. Mit der Beteiligung geht auch typischerweise eine längerfristige Zusammenarbeit einher, so dass gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte möglich sind. Erneut gilt, dass die Beteiligung die Sorge vor einer Übervorteilung senkt, da das Familienunternehmen am Erfolg des Startups direkt partizipiert. Weiterhin ist es denkbar, dass das Familienunternehmen dem Startup das sogenannte „Backoffice" erleichtert, also z.B. die Lohnbuchhaltung für das Startup übernimmt.

Rückblickend bewerten die beteiligten Parteien diese Form der Zusammenarbeit wie folgt: Vorteile einer Beteiligung können im Idealfall die besten Elemente von Kooperation und Übernahme kombinieren. So ist das Risiko für das Familienunternehmen begrenzt, aber beide Parteien berücksichtigen nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die der anderen Partei. Analog sind die Nachteile, dass bei einer schlechten Umsetzung immer noch die jeweils eigenen Interessen dominieren und nicht alle Synergien zwischen den Unternehmen gehoben werden. Konkret kann es zu einem geringen Wachstum des Startups kommen, wenn das beteiligte Familienunternehmen eine weitere Kapitalerhöhung blockiert. In Summe kann diese Form der Zusammenarbeit alle Vorteile aber auch alle Nachteile von der einfachen Kooperation und der Übernahme kombinieren.

Exkurs – Beteiligung an einem Startup aus derselben Branche: Das Beispiel von Falkensteiner Hotels & Residences und Suitepad – (Exkurs erstellt auf Basis von „Studie 1")

Die Falkensteiner Michaeler Tourism Group (FMTG) ist einer der führenden regionalen Anbieter und Entwickler touristischer Produkte und Dienstleistungen in Zentraleuropa. Das Unternehmen hat einem Umsatz von ca. 180 Millionen Euro (Forecast 2017), mehr als 4.600 Zimmer (2017) und beherbergt in seinen Hotels jährlich über 2 Millionen Menschen. Das Familienunternehmen wurde 1957 gegründet und wird zurzeit von der zweiten Generation geführt. Aufsichtsratsvorsitzender Erich Falkensteiner investiert mit Falkensteiner Ventures in junge Unternehmer aus den Sektoren Tourismus, Gastronomie und Pflege. Eines seiner ersten Investments war das 2012 gegründete Startup Suitepad. Suitepad ersetzt die klassische Gästemappe auf dem Hotelzimmer, und bezeichnet sich selber als Digitaler Concierge. Das Startup begann zunächst ein Pilotprojekt mit einem der Falkensteiner Hotels, in welchem Suitepads, also spezielle Tablets, in Zimmern installiert wurde. Durch die frühe Zusammenarbeit mit Industriegrößen hatte Suitepad Zugang zu Netzwerken, Branchen-Know-How, technischen Spezifikationen, erfahrenen Mitarbeitern und konnte somit schnell die Anforderungen potenzieller Kunden umsetzen. Falkensteiner Ventures hat durch das

erfolgreiche Investment Zugang zu anderen Startups aus der Branche erhalten, ist mittlerweile ein angesehener Investor in diesem Bereich und ist in weiteren Startups involviert (z.B. Smart Host, Rateboard oder Meeting Package). Suitepad hat mittlerweile mehr als 60 Mitarbeiter, die über 800 Hotels in knapp 30 Ländern betreuen. Suitepad entwickelt sein Produkt konstant weiter und erweitert auch sein Produktportfolio: Beispielsweise ersetzt Suitepad nicht nur die klassische Hotelmappe, sondern bald auch das Telefon und die TV Fernbedienung. Suitepad und Falkensteiner arbeiten weiterhin eng zusammen u.a. durch die Suitepad-Geräte, die in einigen Falkensteiner Hotels zu finden sind.

3.3 Übernahme

Unter einer Übernahme verstehen wir eine Zusammenarbeit, bei der das Familienunternehmen das Startup erwirbt und somit zu einem Tochterunternehmen bzw. einer Geschäftseinheit macht. Dabei reichen in der Praxis die durch das Familienunternehmen erworbenen Anteile von knapp über 50% bis hin zu 100%. Mehrere Gesprächspartner haben betont, dass es häufig sinnvoll ist, die Gründer weiterhin am Unternehmen zu beteiligen, damit diese auch weiterhin (ggf. in Management-Positionen) zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Grundsätzlich gilt bilanziell, dass mit der Überschreitung der 50%-Schwelle das jeweilige Startup mit seinen Aktiva aber auch seinen Verbindlichkeiten in der Bilanz des Familienunternehmens zu berücksichtigen ist. Dies kann also z.B. aus Sicht der jeweiligen Hausbank im Extremfall relevante Finanzkennzahlen verändern. Im Falle einer Übernahme ist es entscheidend, dass die Vorteile des häufig größeren und professionellen Familienunternehmens genutzt und die Stärken des Startups bewahrt werden. So kann das Familienunternehmen häufig etablierte Systeme wie ein ERP-System zur Verfügung stellen. Gleichzeitig sollen jedoch die Flexibilität und die Geschwindigkeit des Startups soweit möglich erhalten werden. Gründer betonen in diesem Kontext wie schädlich es sein kann, wenn das Startup nach der Übernahme z.B. den vollständigen Budgetierungs- oder Investitions-Prozess eines Familienunternehmens übernehmen muss.

Rückblickend bewerten die beteiligten Parteien diese Form der Zusammenarbeit wie folgt: Vorteile umfassen vor allem die Kongruenz der Interessen. So ist es im Falle der Übernahme aus Sicht des Familienunternehmens weniger problematisch, wenn die Produkte des Startups die eigenen Produkte kannibalisieren, denn die Umsätze verbleiben schließlich in der Unternehmensgruppe. Durch den gemeinsamen Erfolg und die langfristig ausgelegte Zusammenarbeit kann ein Vertrauen aufgebaut werden. Nachteile umfassen vor allem den potenziellen Verlust des Startup-Charakters inkl. schneller Geschwindigkeit, Attraktivität für junge Talente und Zugang zu neuen Technologien.

Exkurs – Übernahme eines Startups am Beispiel Kitchen Stories

Kitchen Stories bietet eine Community-App für Kochrezepte mit mehr als 1000 Rezepten, die in Videos oder Fotos Schritt für Schritt vermittelt werden. Menting Gao und Verena Hubertz haben das Startup im Jahr 2014 gegründet. Die App ist in 150 Ländern verfügbar und wurde mehr als 15 Millionen Mal heruntergeladen. 2017 hat Bosch 65 Prozent am Startup übernommen, um Wissen im Bereich vernetzte Lösungen zu erwerben, welches für digitale Leistungen im Bereich Haushaltsgeräte relevant werden könnte. Mit der Übernahme des Startups will Bosch sich neuen Innovationen öffnen, um auf dem Markt langfristig erfolgreich zu bleiben. Kitchen Stories wird als eigenständige Marke weitergeführt. Die Rezepte der App werden jedoch zukünftig mit dem Home-Connect-System von Bosch verknüpft werden. Das Startup soll weiterhin von den beiden Gründerinnen geführt werden (Voss, 2017).

4. Herangehensweise von Unternehmerfamilien

Viele Familienunternehmen wissen inzwischen, dass (1) Startups der Schlüssel zur Zukunft sein können, (2) die Zusammenarbeit leicht scheitern kann und (3) es vielfältige Möglichkeiten der Zusammenarbeit gibt. Es stellt sich also die Frage, wie Familienunternehmen passende Startups identifizieren können. In den folgenden Sektionen thematisieren wir deshalb, wie die Herangehensweise von Familienunternehmen strategisch ausgestaltet werden kann, welche Ausgangspositionen von Startups vor der Zusammenarbeit es gibt und wie ein Startup-Ökosystem aufgebaut werden kann.

4.1 Strategische vs. opportunistische Herangehensweise

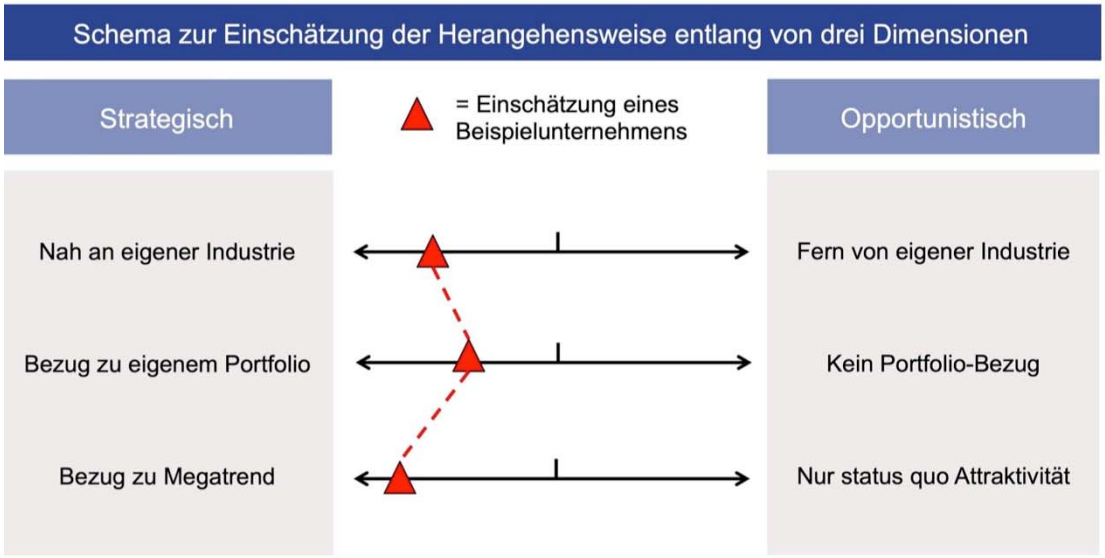

Abbildung 10: Strategische vs. opportunistische Herangehensweise

In der Praxis konnten wir bei den Unternehmerfamilien zwei grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweisen mit Blick auf Startups beobachten: Eine strategische Herangehensweise bedeutet, dass Entscheidungen mit einer übergreifenden Strategie bzw. mit übergreifenden Zielen abgeglichen werden. Dies kann z.B. bedeuten, dass eine Unternehmerfamilie die Entscheidung zur Zusammenarbeit mit einem Startup davon abhängig macht, ob das Startup eine technologische Lücke im eigenen Portfolio schließen kann. Darüber hinaus kann aus einer Strategie bzw. aus den Zielen auch ein Suchprozess für mögliche Zusammenarbeiten entstehen. Eine opportunistische Herangehensweise bedeutet, dass jeder Einzelfall, also jedes Startup, nach seiner individuellen Attraktivität bewertet wird und auch die Suche nach diesen Einzelfällen nicht notwendigerweise mit einem strukturierten Prozess verknüpft ist. Grundsätzlich konnten wir beobachten, dass eine strategische Herangehensweise häufiger

als eine opportunistische Herangehensweise zu Erfolgsgeschichten und Zufriedenheit der Unternehmerfamilien führt.

Im Folgenden stellen wir mögliche Dimensionen einer strategischen Zusammenarbeit vor (siehe Abbildung 10). Zunächst kann eine strategische Herangehensweise bedeuten, dass ein Familienunternehmen nur in der eigenen Industrie bzw. in verwandten Industrien nach Startups sucht. Ein mögliches Argument dafür ist, dass das eigene Know-How zur Bewertung der Geschäftsmodelle in der eigenen Industrie tendenziell höher ist als in vollkommen unterschiedlichen Industrien. Verwandte Industrien können dabei nicht nur solche mit ähnlichen Geschäftsmodellen sein, sondern auch Zuliefer-Industrien. Hierbei ist entscheidend, ob das jeweilige Startup einen kritischen Erfolgsfaktor für die eigene Industrie bieten kann. Dies ist dann eng verknüpft mit der zweiten Dimension der strategischen Zusammenarbeit, also dem Bezug zum eigenen Portfolio. So arbeiten einige Unternehmerfamilien nur mit Startups zusammen, die entweder eine technologische Lücke (z.B. Patente) oder eine marktseitige Schwäche (z.B. E-Commerce Plattform) ausgleichen können. Als letzte Dimension ist noch zu betonen, dass im Rahmen einer strategischen Herangehensweise die jeweilige Attraktivität des Startups im Status Quo weniger relevant ist als die langfristige (im Idealfall durch Megatrends getriebene) Perspektive des Startups.

Auf Basis der unterschiedlichen Beobachtungen können wir schlussfolgern, dass eine strategische Herangehensweise der opportunistischen Herangehensweise klar vorzuziehen ist. Denn je näher das Startup an der eigenen Industrie ist, desto eher kann das eigene Fachwissen eingesetzt werden, um das Geschäftsmodell des Startups zu bewerten sowie dem Startup zum Erfolg zu verhelfen. Dadurch ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass im Falle einer Beteiligung oder Übernahme nicht zu viel gezahlt wird und sich hinterher das Geschäftsmodell weiterentwickeln kann. Ebenso gilt, dass ein Bezug des Startups zum Portfolio des Familienunternehmens klar vorteilhaft ist. Denn in der Portfolio-Logik sollten (Familien-)Unternehmen mögliche Synergien zwischen Geschäftseinheiten berücksichtigen. Weiterhin ist ein bestehender Megatrend eine entscheidende Grundlage für die Abschätzung des langfristigen Potentials eines Startups. Dies ist vor allem im Kontext von Unternehmensbewertungen entscheidend, da sich der faire Wert eines Unternehmens primär an den langfristigen Geschäftsaussichten orientiert.

Wenn Familienunternehmen die strategische Herangehensweise wählen, so können sie sehr konkret nach Startups in der eigenen bzw. in verwandten Industrien suchen sowie das eigene Portfolio mit Blick auf „weiße Flecken" analysieren. Ebenso können auf Basis der Megatrends alle Chancen und Risiken für die eigene Industrie identifiziert werden, um konkret nach passenden Startups für das jeweilige Thema zu suchen.

4.2 Ausgangspositionen: Inside-Out vs. Outside-In Startup

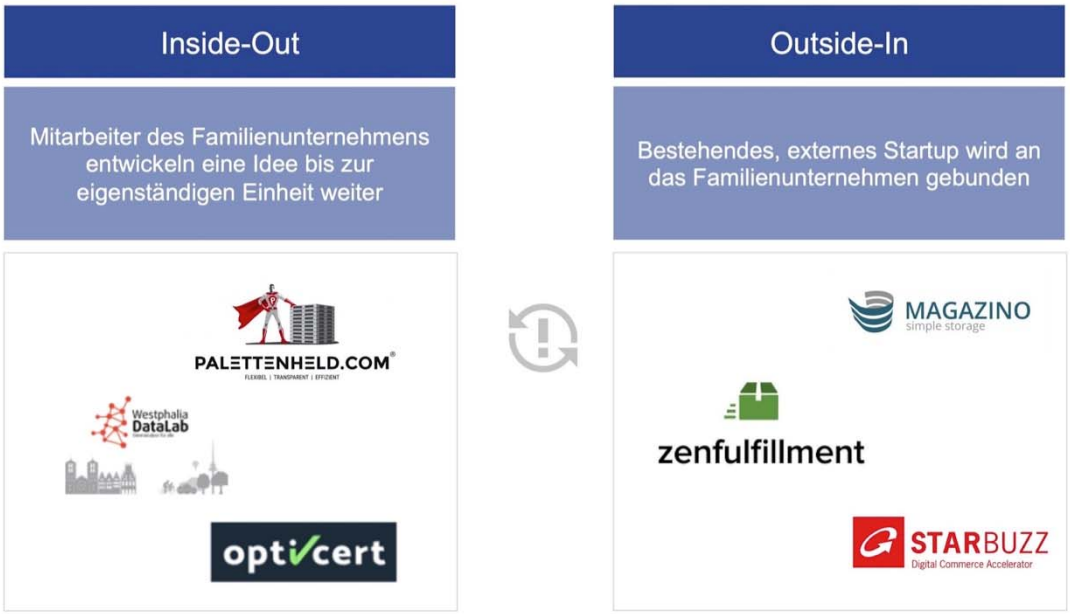

Abbildung 11: Inside-Out vs Outside-In Startup[3]

Bei der Suche nach passenden Startups unterscheiden wir danach, ob das jeweilige Startup seinen Ursprung innerhalb oder außerhalb des Familienunternehmens hat. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von der „Inside-Out" und der „Outside-In" Ausgangsposition. Diese stellen wir im Folgenden gegenüber, wobei betont werden muss, dass ein Familienunternehmen durchaus beide Ansätze kombinieren kann.

Inside-Out bedeutet dabei, dass sich der Blick zunächst nach Innen also auf eigene Mitarbeiter bzw. Familienmitglieder richtet. Das Familienunternehmen stellt sich dabei die Frage, ob Ideen (Technologien, Geschäftsmodelle, etc.) aus diesem Kreis die Grundlage für ein eigenständiges Startup sein können (Wiedeler, Kammerlander, & Zöller, 2019). So haben z.B. Mitarbeiter von Fiege Logistik beobachtet, wie ineffizient viele Unternehmen mit den sogenannten Euro-Paletten umgehen. Diese Paletten sind standardisiert und können mit den unterschiedlichsten Gütern beladen werden (Matschulat & Westrup, 2017). Trotzdem werden nach einer Warenlieferung häufig die Paletten wieder zum Ursprungsort zurückgebracht, obwohl am Zielort ebenfalls Paletten benötigt werden. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass das Eigentum an der jeweiligen Palette mit einem konkreten Unternehmen verknüpft ist. Dadurch entstehen unnötige Kosten und Umweltbelastungen. Daraus entstand die Idee der Mitarbeiter von Fiege Logistik für das Startup Palettenheld. Dieses Startup bietet nun eine elektronische Plattform auf der pro Unternehmen ein Konto mit der jeweiligen Anzahl der Paletten verbucht werden kann. Nach einer Warenauslieferung können die dafür benötigten

[3] Matschulat & Westrup, 2017; Brantner & Zanger, 2019.

Paletten also am Zielort verbleiben, wenn elektronisch der Übergang der Paletten verbucht wird. Dieses Beispiel ist besonders charakteristisch für „Inside-Out". Denn die Kompetenzen für das Geschäftsmodell sowie die Einbindung eines ersten großen Logistikunternehmens konnten durch diesen gewählten Ansatz sichergestellt werden. Gleichzeitig wird deutlich, dass ein solches Geschäftsmodell eine möglichst eigenständige Einheit und nicht etwa eine untergeordnete Abteilung bei Fiege Logistik sein sollte, damit auch andere Logistikunternehmen sich bereitwillig an der Plattform beteiligen.

Outside-In bedeutet, dass das jeweilige Startup außerhalb des Familienunternehmens entsteht und erst später mit dem Familienunternehmen verknüpft wird. So ist 2014 das Startup Magazino von drei Unternehmern gegründet worden mit dem Ziel Automatisierungs- bzw. Robotiklösungen für Lagerhäuser zu entwickeln (Brantner & Zanger, 2019). Fiege Logistik war ab 2016 Kunde und Kooperationspartner des Startups, aber erst ab 2018 im Rahmen einer Finanzierungsrunde am Startup beteiligt. Dies ist ein passendes Beispiel dafür, wie ein Familienunternehmen einen für sich entscheidenden Megatrend erkannt hat und deshalb schrittweise die Zusammenarbeit mit einem passenden Startup aufgebaut und intensiviert hat.

Bei der Bewertung muss erneut betont werden, dass sowohl Outside-In als auch Inside-Out jeweils zu einer guten Zusammenarbeit und schließlich zum Erfolg führen können, so dass Familienunternehmen grundsätzlich beide Möglichkeiten wählen oder kombinieren können. Allerdings gilt, dass ein Inside-Out Startup häufig noch passgenauer eine konkrete Herausforderung des Familienunternehmens lösen und daraus ein Geschäftsmodell machen kann. Zusätzlich ist der kulturelle Kontrast zwischen dem Startup und dem Familienunternehmen weniger groß bzw. nicht so problematisch, wenn zumindest einige Mitarbeiter mit beiden Welten verbunden sind. Beim Outside-In Startup gibt es den Vorteil, dass die Ideen für das Geschäftsmodell ohne mögliche „Denkverbote" aus dem Management des Familienunternehmens entstanden sind. Die Wahrscheinlichkeit einer wirklich revolutionären Idee könnte hier also höher sein.

Wenn Familienunternehmen gezielt nach möglichen Startups für die Zusammenarbeit suchen, dann gilt Folgendes im Kontext von Outside-In und Inside-Out. Erstens sollte bei Outside-In das Familienunternehmen regelmäßig verfügbare Informationsquellen zu Startups evaluieren. Konkret kann ein einfacher Schritt der regelmäßige Besuch von Websites wie gruenderszene.de sein. Zweitens sollte bei Inside-Out das Familienunternehmen eine Kultur der Ideengenerierung im eigenen Unternehmen etablieren. Das kann eine Art Wettbewerb zur Ideenfindung im Unternehmen sein und/oder die Freistellung von Mitarbeitern für das Durchdenken neuer Ideen jenseits des Tagesgeschäfts. Eine weitere Möglichkeit ist der Zugang zu einer Online-Plattform, wie z.B. Capmatcher, welche (Familien)Unternehmen dabei unterstützt, die richtigen Investmentmöglichkeiten für ihren Bereich zu finden (Hardi, 2019).

4.3 Startup-Ökosystem

Familienunternehmen, die mit mehreren Startups interagieren, denken häufig über den Aufbau eines Startup-Ökosystems nach. Das bedeutet, dass das jeweilige Familienunternehmen nicht nur bilateral mit jedem einzelnen Startup interagiert, sondern gemeinsam mit der Gruppe der Startups übergreifende Ziele verfolgt. Abbildung 12 fasst zentrale Charakteristiken eines Ökosystems sowie typische Tätigkeiten darin zusammen.

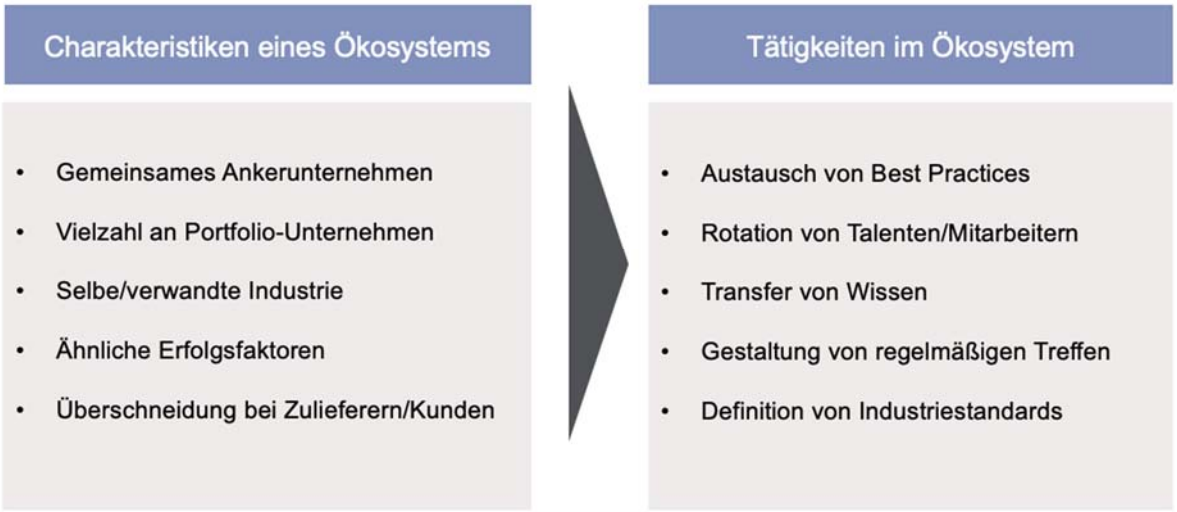

Abbildung 12: Startup-Ökosystem

Die zentralen Charakteristiken eines Ökosystems umfassen die folgenden Punkte: Ein zentrales, gemeinsames Ankerunternehmen verbindet eine Vielzahl von Portfoliounternehmen bzw. Startups miteinander und ist führend in ihrer Zusammenarbeit. Das Ankerunternehmen und die Portfoliounternehmen teilen sich dabei die Industrie bzw. den Markt, in dem sie agieren, und haben deshalb ähnliche Erfolgsfaktoren. Eine Überschneidung in der Ziel- und Kundengruppe sowie bei ihren Zulieferern und anderen Netzwerkkontakten ist dabei charakteristisch.

Innerhalb des Ökosystems finden typischerweise gewisse Tätigkeiten statt, die vor allem das Ankerunternehmen fördert. Wichtig dabei sind der gegenseitige Austausch von Best Practices und der Transfer von Wissen zwischen den Startups, da sie durch ihre Ähnlichkeit (mit Blick auf Industrie, Markt, Kunden und Erfolgsfaktoren) sehr stark voneinander profitieren können. Dieser Austausch kann sehr erfolgsversprechend sein bei regelmäßigen Treffen, die vom Ankerunternehmen gestaltet werden. Bei diesen Treffen können Startups und Ankerunternehmen sich schnell über Industriestandards und Branchen-Know-How austauschen. Wenn viele Unternehmen in einem Startup-Ökosystem miteinander agieren, kann nicht nur Wissen ausgetauscht, sondern es können auch Mitarbeiter rotiert werden,

womit der Zugang zu Talenten für Startups und Ankerunternehmen deutlich erleichtert wird. In Summe kann es also ein strategisches Ziel sein, ein Portfolio von komplementären Startups und einer dazugehörigen eigenen Community aufzubauen.

Ein solches Ökosystem kann ein entscheidender Ansatz sein, um langfristig auch weitere passende Startups zu finden. Denn bisher geht die Initiative für eine Zusammenarbeit meist noch von den Startups aus. Sobald ein Ökosystem etabliert und in der Gründerszene bekannt ist, können zu einzelnen Veranstaltungen gezielt auch zusätzliche Startups eingeladen werden, die sich ggf. dem Ökosystem anschließen. Fiege Logistik ist ein prominentes Beispiel für ein Familienunternehmen, das bekannt ist für sein Startup-Ökosystem rund um Logistik-Themen. Dieser Aspekt eines eigenen Ökosystems ist von entscheidender Bedeutung, da andere derzeit bekannte Möglichkeiten der Kontaktanbahnung zwischen Familienunternehmen und Startups nur einen gemischten Erfolg aufweisen. So kommen z.B. lediglich sieben Prozent der Kontakte zwischen Familienunternehmen und Startups über spezielle Internetplattformen zustande (Gründerszene, 2018).

Exkurs – Single Family Offices

Ein Single Family Office (SFO) ist eine Organisationseinheit im Besitz einer Unternehmerfamilie, die das Vermögen der Familie investiert und nur den Interessen der jeweiligen Familie verpflichtet ist. Das Kapital eines SFO wird häufig durch Anteilsverkäufe bzw. Ausschüttungen des jeweiligen Familienunternehmens aufgebaut. Im Rahmen einer Studie mit 109 SFOs konnten wir u.a. die Anlagetrends der SFOs analysieren (Bierl, Schickinger, Leitterstorf, & Kammerlander, 2018). Traditionell haben viele SFOs primär in Anleihen, Immobilien und Aktien investiert. Allerdings werden im aktuellen Niedrigzinsumfeld insbesondere Anleihen als wenig attraktiv angesehen. Deshalb konnten wir beobachten, dass viele SFOs Direktbeteiligungen vornehmen, also einen relevanten Anteil des Eigenkapitals an anderen Unternehmen erwerben. Dabei kommen etablierte Firmen oder aber Startups in Frage. Wir konnten beobachten, dass insbesondere SFOs, die noch vom jeweiligen Gründer kontrolliert werden, an Startups Interesse haben. Dieses Interesse ist im Durchschnitt noch stärker, wenn der jeweilige SFO-Gründer vor der Zeit des SFO einen Hintergrund in der „new economy“ z.B. im Rahmen eines eigenen Startups hatte. Im Rahmen unserer SFO-Studie konnten wir einige Erfolgsfaktoren für SFOs im Startup-Kontext identifizierten. Erstens sollten sich SFOs auf maximal zwei Industrien fokussieren, um ein tiefes Verständnis der Startups zu ermöglichen. Zweitens sollten SFOs ein langfristiges Netzwerk in der Startup-Welt aufbauen, um bereits früh an attraktive Firmen heranzukommen. Drittens sollten die SFOs im Team Startup-Spezialisten und nicht nur traditionelle Asset-Manager beschäftigen, da Startups als Asset-Klasse fundamental anders funktionieren als z.B. Anleihen oder Aktien. Zu guter Letzt sollten sich SFOs Gedanken machen, was die für sie optimale Portfoliogröße an Startups ist.

Wir sehen, dass die SFOs in der Gegenwart dem Prinzip „lieber weniger als mehr“ folgen, das ihnen bereits aus der Welt der Direktinvestitionen in etablierte Unternehmen bekannt ist. Dahinter steckt die durchaus nachvollziehbare Motivation, die Geschäfte und Weiterentwicklungen der einzelnen Beteiligungen durch entsprechendes, enges Monitoring zu beobachten und ggf. korrigierend einzugreifen. Doch die Startup-Welt funktioniert an dieser Stelle durchaus anders. So ist insbesondere bei frühen Investitionen in Startups immer ein gewisser Zufalls-Faktor vorhanden, so dass schwer vorhergesagt werden kann, welches Startup letztendlich Erfolg haben wird. Eine Streuung des Risikos durch Investment in mehrere Startups ist daher ratsam. Investments in einzelne Startups – ein Vorgehen, das wir bei SFOs immer wieder beobachten – sollte daher unter dem Motto „Liebhaberprojekt“ verbucht werden.

5. Perspektive von Startup-Gründern

In den letzten Jahren konnten wir vermehrt Startups von den „Next-Gen" also den jüngeren Mitgliedern aus Unternehmerfamilien beobachten. Viele dieser Gründer wollen beweisen, dass sie auch außerhalb des elterlichen Unternehmens unternehmerisch erfolgreich sein können. Im Kontext der Zusammenarbeit von Startups und Familienunternehmen können solche Gründer ideale Brückenbauer sein, da sie beide Kulturen kennen und die jeweiligen Stärken bzw. Ressourcen im Idealfall kombinieren können. In der Praxis konnten wir mehrere Fälle beobachten, bei denen der jeweilige Gründer das Startup schließlich ins elterliche Unternehmen eingebracht hat.

5.1 Gründer aus Familienunternehmen

Während vor einigen Jahren die nächste Generation oft direkt nach dem Studium oder der Ausbildung ins Familienunternehmen eingestiegen ist, oder aber einige Jahre als Angestellte in anderen Unternehmen gearbeitet hat, belegt eine aktuelle Studie zum Thema Nachfolge in Familienunternehmen, dass etwa 25 Prozent der Nachfolger aus Familienunternehmen den Weg der eigenen Unternehmensgründung gehen (PwC, 2017). Die Next-Gen-Gründer unserer quantitativen Studie gaben an, dass die Tatsache, dass sie mit einem Familienunternehmen aufgewachsen sind, ihre eigene Unternehmensgründung sehr stark beeinflusst hat (durchschnittliche Antwort: 6,2; Auswahlmöglichkeiten von 1 gar nicht beeinflusst bis 7 sehr stark beeinflusst). Dieses Kapitel (auf Basis von „Studie 1" und „Studie 2") beschäftigt sich damit, wie Nachfolger und Familienunternehmen fruchtbar zusammenarbeiten und Synergien bilden können sowie welche Chancen und Risiken aus der Zusammenarbeit entstehen können.

In Summe konnten wir feststellen, dass sowohl für das Startup, als auch für das Familienunternehmen die Chancen einer Familienbeteiligung überwiegen. Die Next-Gen-Gründer unserer Studie gaben an, dass sie stark von ihrer Familie bei ihrer Unternehmensgründung unterstützt werden (durchschnittliche Antwort: 5,5; Auswahlmöglichkeiten von 1 gar nicht unterstützt bis 7 sehr stark unterstützt). Auch haben die Familien der Next-Gen-Gründer positiv auf das Vorhaben einer Unternehmensgründung ihrer Nachkommen reagiert (durchschnittliche Antwort: 6,0; Auswahlmöglichkeiten von 1 sehr negativ bis 7 sehr positiv). Viele der Startups der nächsten Generation sind in derselben Branche wie das Familienunternehmen tätig. Fundierte Branchenkenntnisse durch das Familienunternehmen helfen Gründern die Probleme der Branche zu verstehen, Geschäftsmodelle zu entwickeln und Lösungen anzubieten. Dabei können Startups auf Netzwerkeffekte durch das Familienunternehmen zurückgreifen, haben einen einfacheren Start im Markt und kommen meist schneller und einfacher an Kunden, Geschäftspartner und

Industrie-Investoren. 43% der befragten Next-Gen-Gründer gaben an, dass sie auf das Netzwerk des Familienunternehmens zurückgreifen. Dabei hat ihnen das Netzwerk vor allem am Anfang (59% der Befragten) ihrer Unternehmensgründung weitergeholfen. Diese Zahl erscheint aufgrund der erwarteten positiven Netzwerk-Effekte durchaus niedrig. Dadurch, dass viele Startups der nächsten Generation in derselben Branche wie das Familienunternehmen tätig sind, können beide meist von Synergien profitieren. Da Startups sehr oft in der digitalen Welt zu Hause sind, unterstützen sie mit ihrem Wissen das Familienunternehmen, führen ihre eigene Software ein, übertragen ihre schlanken und effizienten Prozesse oder übernehmen das Online-Marketing des Familienunternehmens. Dadurch werden Familienunternehmen interessantere Arbeitgeber für neue Talente und das Startup verbessert bzw. vereinfacht den Recruiting-Prozess des Familienunternehmens. Auf der anderen Seite können Startups auf die festen Strukturen des Familienunternehmens zurückgreifen, sich Rat z.B. in der Rechtsabteilung holen, die Buchhaltung abgeben oder das Familienunternehmen als Pilotkunden nutzen. In diesem Rahmen haben sie grundsätzlich Zugang zu Erfahrung, Know-How und ähnlichen Ressourcen.

Eine weitere wichtige Ressource für Startups ist das finanzielle Kapital, das häufig auch von der Familie zur Verfügung gestellt wird. Es wird meist angenommen, dass das Familienkapital „geduldig" ist und vorteilhafte Konditionen beinhaltet. Dies entspricht jedoch nicht der Realität. Die Familie ist zwar in einigen Fällen am Startup beteiligt (33% der Befragten), aber stellt nur einen sehr kleinen Prozentsatz des Kapitals zur Verfügung. Die Konditionen dafür sind in den meisten Fällen nicht besser, günstiger oder vorteilhafter für das Startup (durchschnittliche Antwort: 4,7; Auswahlmöglichkeiten von 1 sehr viel schlechter bis 7 sehr viel besser). Die Konditionen sind oftmals dieselben, wie bei externen Investoren. Dies liegt vor allem daran, dass Gründer der nächsten Generation gerne selbst und ohne große finanzielle Hilfe der Familie ein Unternehmen aufbauen wollen. Allerdings wird mit einer geringen Beteiligung auch vermieden, dass die Familie ein zu großes Mitspracherecht am Startup hat. Dies kann möglichen Konflikten vorbeugen. Auch für die Familie sind die Konditionen im Startup nicht besser, da ihre Anteile sehr oft keine Stimmrechte beinhalten (aus den genannten Gründen).

Die Zusammenarbeit von Next-Gen-Startup und Familienunternehmen zeigt auch ein alternatives Nachfolgemodell auf. Es passiert sehr oft, dass das Startup mit dem Familienunternehmen zusammenwächst und somit die Nachfolge durch die eigene Unternehmensgründung der nächsten Generation wieder wahrscheinlicher wird. Eine eigene Unternehmensgründung ist für die nächste Generation die beste Vorbereitung und oftmals sogar die einzige Möglichkeit, das Familienunternehmen im zweiten Schritt erfolgreich weiterzuführen. Somit schließt eine eigene Unternehmensgründung die Nachfolge im Familienunternehmen nicht aus, sondern hilft potentiellen Nachfolgern dabei, die

erforderlichen Fähigkeiten für einen Einstieg ins Familienunternehmen zu erwerben (sh. auch Wiedeler et al., 2019). Die befragten Next-Gen-Gründer gaben an, dass ihre Legitimität als Nachfolger im Familienunternehmen durch die eigene Unternehmensgründung steigt (durchschnittliche Antwort: 5,2; Auswahlmöglichkeiten von 1 keine Steigerung bis 7 sehr deutliche Steigerung).

Exkurs – Einbettung des Next-Gen-Startups in das Familienunternehmen am Beispiel von SPIEL-IN Casino & Purple Patch (Exkurs auf Basis von „Studie 1“)

Die Familienunternehmen SPIEL-IN Casino GmbH & Co. KG wurde 1954 gegründet und wird derzeit in der dritten Generation geführt. Bundesweit betreibt das Unternehmen rund 50 private Spielhallen an Hochfrequenzstandorten. Nach Abschluss des Studiums gründete der Sohn des Familienunternehmens 2014 ein eigenes Startup: Purple Patch. Purple Patch ist im Sportwettenmarkt aktiv und betreibt in Kooperation mit verschiedenen Buchmachern Wettvermittlungsstellen mit einem sportlichen Einrichtungskonzept. Das Startup konnte auf die Ressourcen und Kontakte des Familienunternehmens zurückgreifen, ohne die insbesondere wegen der starken Marktregulierung eine Gründung kaum möglich gewesen wäre. Startup und Familienunternehmen teilten sich dabei auch Mitarbeiter, die für beide Unternehmen gearbeitet haben. Die Gründung eines eigenen Startups direkt nach dem Studium stellte eine gute Vorbereitung für den Nachfolgeprozess dar. Nach anfänglicher Konzentration auf das Startup hat der Sohn mittlerweile die Nachfolge für die gesamte Firmengruppe erfolgreich angetreten und führt beide Unternehmen gemeinsam mit seiner Mutter. Er erläuterte im Gespräch mit uns: *„Wichtig bei einer Zusammenarbeit von meinem Startup und dem Familienunternehmen war, dass ich meinen eigenen Weg finde, mit meinen eigenen Fehlern und ich Dingen meinen eigenen Stempel aufsetzen kann, auch wenn mich die Sparring Partner aus meiner Familie stark weitergebracht haben.”*

5.2 Zusammenarbeit von Familienunternehmen und Next-Gen Startups

Unternehmensgründungen der nächsten Generation von Familienunternehmen sind eine immer häufiger auftretende alternative „Nachfolgeregelung" für jüngere Mitglieder von Unternehmerfamilien[4]. Der Aufbau einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Familienunternehmen und Startup muss jedoch gründlich geplant werden, um Synergien nutzen zu können.

[4] Bei Kapitel 5.2 handelt es sich um einen leicht angepassten Nachdruck des Buchkapitels „Wenn Sohn oder Tochter gründen anstatt zu übernehmen“ aus Faszination Familienunternehmen Band 2 (Leitner, 2018).

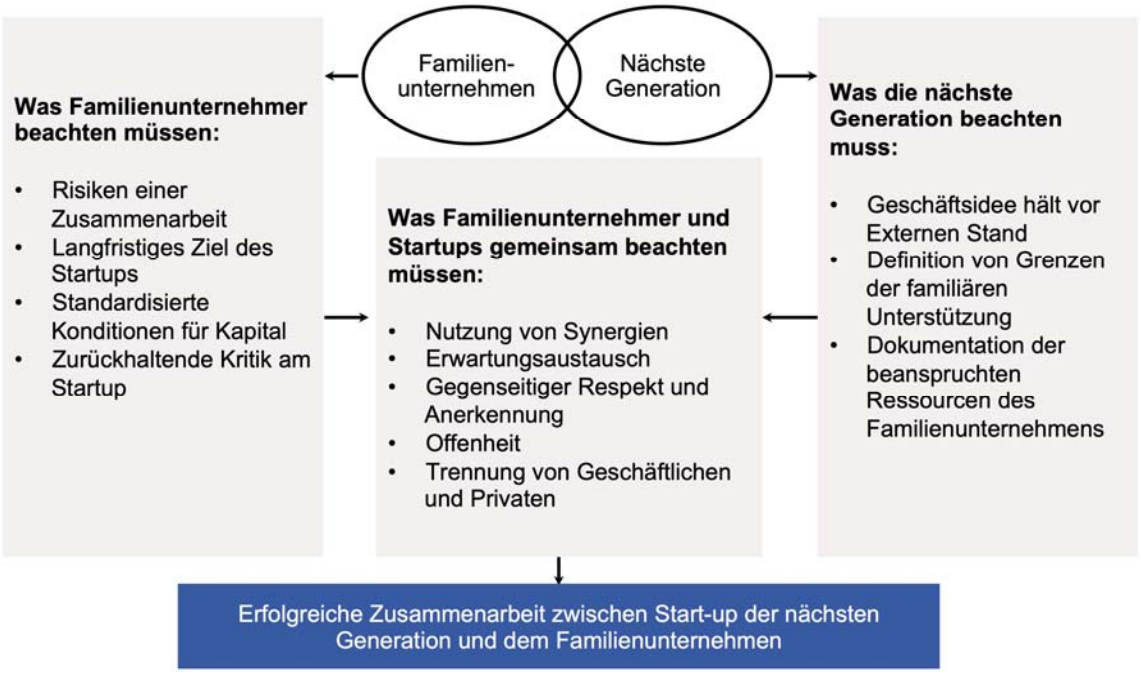

Abbildung 13: Checkliste für Familienunternehmer und Startup-Gründer der nächsten Generation für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Leitner, 2018)

Abbildung 13 fasst die wichtigsten Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Familienunternehmer und Startup-Gründer der nächsten Generation zusammen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmer der älteren Generation, die mit dem Startup der nächsten Generation zusammenarbeiten:

Risiken einer Zusammenarbeit: Jede neue Unternehmensgründung ist mit Risiken verbunden. Erfolgreich ist am Ende nur ein kleiner Prozentsatz der gegründeten Unternehmen. Deshalb müssen Familienunternehmen und Startups vor ihrer Zusammenarbeit die Risiken kennen und für sich bewerten. Risiken sind dabei allerdings nicht nur mögliche finanzielle Verluste, sondern auch Reputationsschäden oder Konflikte in der Familie.

Langfristiges Ziel des Startups: Das langfristige Ziel eines Startups der nächsten Generation kann sehr unterschiedlich sein. Während einige Gründer ihr Unternehmen verkaufen und dabei einen möglichst hohen Kaufpreis erzielen möchten, haben andere das Ziel, ihr Unternehmen langfristig zu führen. Wieder andere wollen es mit dem Familienunternehmen fusionieren. Während alle Optionen mit Vor- und Nachteilen verbunden sind, ist es wichtig, dass Familienunternehmer und die Next-Gen die gleichen Ziele vor Augen haben. Wenn die Erwartungen und Ziele vorher nicht geklärt werden, kann dies zu Konflikten führen. So könnte z.B. das Familienunternehmen damit rechnen, dass es eines Tages zu einer

Fusion der beiden Unternehmen kommt, während der Gründer von Anfang an das Startup an Externe verkaufen möchte.

Standardisierte Konditionen für Kapital: Finanzielles Kapital ist eine grundlegende Ressource für ein Startup. Oft stellt die Familie oder das Familienunternehmen dem Startup Kapital in verschiedenen Formen zur Verfügung. Für das Startup ist es jedoch wichtig, dass die Bedingungen für dieses Kapital dieselben sind wie von externe Investoren, um auch außerhalb des Familienunternehmen ein Investment zu erhalten. Standardisierte Konditionen für Finanzkapital – sowohl für das Startup (z.B. Zinssatz) als auch für das Familienunternehmen (z.B. Anteile) – sind deshalb notwendig.

Zurückhaltende Kritik am Startup: Wenn die Gründergeneration die ältere Generation um Rat oder Hilfe bittet, dann ist eine ehrliche und offene Meinung die richtige Wahl. Rein positives Feedback ist für die Next-Gen nicht hilfreich und bringt sie mit ihrem Unternehmen nicht weiter. Aber auch zu viel Rat bzw. Einmischung in das Unternehmen ist schädlich und schränkt die Next-Gen möglicherweise ein. Dies kann zur Folge haben, dass sich die nächste Generation kontrolliert fühlt oder am Vertrauen der älteren Generation zweifelt. Deshalb lautet die wichtigste Regel: Nur Ratschläge erteilen, wenn man gefragt wird.

Handlungsempfehlungen für Startup-Gründer der nächsten Generation für die Zusammenarbeit mit dem Familienunternehmen:

Geschäftsidee hält vor Externen Stand: Oft unterstützen Familien die Ideen ihrer Nachkommen „blind", da viele Familien stolz darauf sind, dass ihre Nachkommen selbst unternehmerisch tätig werden. Feedback von der Familie ist deshalb nicht immer objektiv. Wichtig ist es für Next-Gen Startups, dass das Geschäftsmodell auch vor externen Investoren, Kunden und Branchenspezialisten Stand hält.

Definition von Grenzen der familiären Unterstützung: Wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Definition von Grenzen für beide Parteien. Es muss vermieden werden, dass die Familie, das Familienunternehmen oder Mitarbeiter des Familienunternehmens zu sehr in die Entscheidungen oder in dem operativen Tagesgeschäft des Startups involviert sind. Versuche der älteren Generation, die Richtung des Startups zu bestimmen, können dem jungen Unternehmen, der Beziehung zwischen den Familienmitgliedern und letztlich auch der Unternehmensnachfolge schaden. Die nächste Generation sollte ihre Startups in der gleichen freien und unabhängigen Art und Weise führen, wie die ältere Generation das Familienunternehmen.

Dokumentation der beanspruchten Ressourcen des Familienunternehmens: Viele Gründer verlassen sich zunächst auf die Ressourcen des Familienunternehmens. Dieser Ressourcen-Austausch zwischen Familienunternehmen und Startup ist ganz natürlich. Es kann aber auch gefährlich für das Startup sein, sich von den Ressourcen des Familienunternehmens abhängig zu machen. Es könnte die Legitimität und Eigenständigkeit

des Startups untergraben und den Familienbeziehungen schaden. Daher sollten Gründer, sobald das Startup reif genug ist, über eine Rückerstattung oder die Rückgabe der erhaltenen Mittel in unterschiedlichen Formen nachdenken. Praktische Beispiele für eine solche „Zurückzahlung" können eine Unterstützung bei der Gestaltung der Website des Familienunternehmens, die Umsetzung von Online-Marketing Maßnahmen und/oder die Unterstützung bei der Gewinnung von Nachwuchstalenten sein.

Handlungsempfehlungen sowohl für Gründer der nächsten Generation als auch Familienunternehmer:

Nutzung von Synergien: Eine erfolgreiche Zusammenarbeit beruht auf Gegenseitigkeit. Wenn nur das Startup vom Familienunternehmen profitiert – oder umgekehrt – kann keine nachhaltige Zusammenarbeit entstehen. Daher ist es wichtig, dass beide Unternehmen voneinander profitieren können: Kapital, Zugang zum Netzwerk, Unternehmensressourcen und Ratschläge durch erfahrene Unternehmer sind nur einige Beispiele dafür, wie Familienunternehmen das Next-Gen Startup unterstützen können. Umgekehrt kann das Familienunternehmen vom außenstehenden Startup digitales Wissen sowie den Zugang zu neuen Talenten und Kundengruppen erhalten. Grundsätzlich können die Startups der nächsten Generation oft als nützliche Ideengeber für neue Geschäftsmodelle dienen.

Erwartungsaustausch: Die Erwartungen sollten von Anfang an klar sein – daher müssen alle beteiligten Familienmitglieder (und Nicht-Familienmitglieder) offen miteinander sprechen. Konflikte können beispielsweise entstehen, wenn das Startup erwartet, dass das Familienunternehmen als Kunde oder Pilotkunde fungiert, das Familienunternehmen aber nicht am Produkt interessiert ist. Oder wenn die ältere Generation erwartet, dass das Familienunternehmen beim Startup auf „freie“ Ressourcen (wie Produkte oder digitale Dienstleistungen) zurückgreifen kann, das Startup aber nicht auf solche Einnahmen verzichten kann. Um diese Konflikte zu vermeiden, müssen Erwartungen offen diskutiert, möglichen Konflikten frühzeitig entgegengewirkt und bestenfalls alles schriftlich festgehalten werden.

Gegenseitiger Respekt und Anerkennung: Gegenseitiger Respekt und Anerkennung sind Grundvoraussetzung für jede fruchtbare Zusammenarbeit. Vor allem zwischen den Generationen muss es Anerkennung für die jeweiligen Erfolge geben. Negative Dynamiken innerhalb der Familie sowie persönliche Konflikte können die Zusammenarbeit von Familienunternehmen und Gründern erheblich beeinträchtigen. Daher ist eine gegenseitige Anerkennung oftmals entscheidend: Die Gründer der nächsten Generation müssen die Leistungen der älteren Generation anerkennen. Gleichzeitig sollte die ältere Generation die Leistungen der nächsten Generation nicht herunterspielen, insbesondere in Zeiten, in denen

Umsatz und Gewinn noch gering sind. Vertrauen und Respekt für unterschiedliche Ansätze, Methoden und Wege sind dabei essentiell!

Offenheit: Ehrlichkeit und Offenheit sind der Schlüssel zu einer fruchtbaren Kooperation, vor allem für eine Zusammenarbeit zwischen Familienmitgliedern. Beispielsweise müssen die Familienmitglieder rechtzeitig informiert werden, wenn das Startup vor schwierigen Zeiten steht, und das Startup muss planen können, ob es in Zukunft weitere Ressourcen vom Familienunternehmen erwarten kann. Während die Vertrauenskultur im Allgemeinen eine solche Offenheit ermöglichen würde, ist es besonders die enge Verbindung zwischen den Familienmitgliedern, die es schwierig macht, schlechte Nachrichten zu übermitteln. Wichtig ist dabei, dass die Familie einen gemeinsamen Weg findet, wie sie am besten damit umgeht.

Trennung von Geschäftlichem und Privatem: Das Familienunternehmen ist oft das Herzstück von Unternehmerfamilien und deren Identitäten. Kein Wunder also, dass Geschäftliches häufig im privaten Kontext diskutiert wird. Um jedoch aus den Gründungserfahrungen zu lernen und Legitimität zu erlangen, müssen die Gründer der nächsten Generation auch die Kontrolle und das letzte Wort über ihr Startup behalten. Daher sollten klare Regeln für „Geschäftsgesprächszeiten" und „private Gesprächszeiten" festgelegt werden.

Exkurs: Austausch zwischen Startup und Familienunternehmen am Beispiel von Verena Pausder, Fox & Sheep & Delius (Exkurs auf Basis von „Studie 1“)

Verena Pausder ist die Tochter von Rudolf Delius, der zusammen mit seinem Cousin Friedrich Wilhelm Delius das Familienunternehmen DELIUS in der 9. Generation führt. Das Unternehmen wurde 1722 gegründet, als Johann Caspar Delius ein kleines Leinenhandelshaus in Bielefeld betrieben hat. Seit neun Generationen gab es zahlreiche familieninterne Führungswechsel, wobei jede Generation das Unternehmen in die neue Epoche führte. Inzwischen ist die Marke DELIUS seit fast drei Jahrhunderten bekannt für ihre hochwertigen Stoffe. Tochter Verena Pausder ist selbst Unternehmerin. Anstatt ins Familienunternehmen einzusteigen, gründete sie im Alter von 19 Jahren ihr erstes Unternehmen, ein Sushi-Restaurant, worauf weitere Gründungen folgten. Im Jahr 2012 gründete sie Fox & Sheep, ein Berliner Startup, das hochwertige Unterhaltungs- und Lern-Apps für Kinder im Alter von 2-8 Jahren entwickelt und vertreibt. Die Apps „Good Night Little Foresters" und „Petting Zoo" sind Bestseller mit über 18 Millionen Downloads weltweit. Verena teilt die gleichen Werte wie ihr Familienunternehmen DELIUS und gründete Fox & Sheep mit einer langfristigen Perspektive, ohne auf einen schnellen finanziellen Ausstieg zu setzen. Obwohl sie damit beschäftigt ist, ihr eigenes Unternehmen zu führen, ist Verena immer noch in ihrem Familienunternehmen tätig. Verena ist nach wie vor Mitglied des

Gesellschafterausschusses von DELIUS und ist über die neuesten und wichtigsten strategischen Entwicklungen des Familienunternehmens informiert. Die Synergien zwischen ihrem Startup und dem Familienunternehmen sind weitreichend. Ihr Know-How im Bereich der Digitalisierung hilft dem Familienunternehmen, im Wettbewerb zu bestehen, denn aufgrund ihres Startups beschäftigt sie sich z.B. mit künstlicher Intelligenz. Bei ihren regelmäßigen Geschäftsreisen ins Silicon Valley taucht sie in neue Produktionsmethoden und Trends ein. Dieses Wissen wird an das Familienunternehmen weitergegeben, wo sie dafür sorgt, dass die neuesten Technologien eingeführt werden. Die Zusammenarbeit zwischen ihr und ihrem Vater beschreibt sie als kontinuierlichen Gedankenaustausch. Aber sie profitierte auch vom Netzwerk ihres Familienunternehmens, vor allem zu Beginn ihrer Karriere, wo sie viele einflussreiche Persönlichkeiten kennenlernen konnte. Darüber hinaus konnte sich ihr Startup auf die Ressourcen der Familie verlassen, da das Family Office von DELIUS in Fox & Sheep investiert ist. Sie erklärte, warum sie selbst Unternehmerin wurde, wie folgt: *„Ich denke, ich kann einfach nicht Angestellte sein; du erlebst Führung vom ersten Tag an in deinem Leben. Das Streben nach Freiheit und Unabhängigkeit und frei denken zu dürfen, liegt in meinen Genen."*

Schlusswort

Mit diesem Leitfaden möchten wir allen Unternehmerfamilien und Startup-Gründern einen Ausgangspunkt für eine mögliche Zusammenarbeit geben. Denn in den letzten Jahren konnten wir bei beiden Personengruppen ein zunehmendes Interesse an einer solchen Zusammenarbeit beobachten. Gleichzeitig gilt, dass neben vielen erfolgreichen Beispielen der Zusammenarbeit auch Misserfolge stehen, so dass ein Verständnis der Zusammenhänge essentiell wichtig ist.

Grundsätzlich gibt es die unterschiedlichsten Gründe für eine Zusammenarbeit von (Familien)Unternehmen und Startups. Diese können vom Thema „Pilotkunde", zu neuen Technologien und Innovationen bis hin zu disruptiven Geschäftsmodellen aus derselben Branche gehen. Im Zusammenhang mit diesen Gründen stehen verschiedene Herausforderungen, die Familienunternehmen und Startups bei einer Zusammenarbeit beachten müssen. Herausforderungen sind z.B. die mögliche Konkurrenz zwischen den beteiligten Unternehmen, die Eingliederung oder Eigenständigkeit des Startups, der Einsatz einer komplett neuen Technologie, die Erweiterung des Portfolios auf andere Produkte (z.B. digitale Produkte) oder unterschiedliche Unternehmenskulturen. Sowohl die jeweiligen Gründe als auch die jeweiligen Herausforderungen sollten die Parteien berücksichtigen, wenn sie über die Form der Zusammenarbeit sprechen. Wir unterscheiden dabei zwischen einer Kooperation, einer Beteiligung und einer Übernahme.

Familienunternehmen, die systematisch über eine Startup-Zusammenarbeit nachdenken wollen, können eine strategische Herangehensweise verwenden, Inside-Out bzw. Outside-In Ausgangspositionen berücksichtigen und langfristig ein Startup-Ökosystem um das jeweilige Ankerunternehmen herum aufbauen. Für den besonderen Fall der Next-Gen Gründer gilt, dass diese als Brückenbauer zwischen den beiden Welten fungieren und eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Startup und Familienunternehmen auf familiärer Basis ermöglichen können. Beide Unternehmen können dabei von gemeinsamen Synergien profitieren.

Abschließend möchten wir die Bedeutung des Themas auch jenseits der jeweiligen Familienunternehmen und Startups betonen. Denn Familienunternehmen sind das viel zitierte Rückgrat unserer Volkswirtschaft – sie stellen einen hohen Anteil an der Beschäftigung und der wirtschaftlichen Entwicklung. Gleichzeitig gilt, dass Startups der entscheidende Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft sein können. Im Rahmen dieses Leitfadens konnten wir zeigen, wie eine Zusammenarbeit zwischen beiden Parteien funktionieren kann und welche Möglichkeiten es dafür gibt. Ein besseres Verständnis des Themas kann nicht nur den beteiligten Unternehmen, sondern auch der Volkswirtschaft in Summe nutzen.

Quellen und weiterführende Literatur

Bierl, P. A., Schickinger, A., Leitterstorf M. P., Kammerlander N. (2018). Family Office, Family Equity und Private Equity – Unternehmerisches Investieren und generationsübergreifendes Unternehmertum. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

Brantner, F., Zanger, L. (2019) Advanced in robotics. Retrieved April 5, 2019 from https://www.magazino.eu/unternehmen/

Cruz, C., Justo, R., Castro, J. O. (2012): Does family employment enhance MSEs performance? *Journal of Business Venturing,* 27 (1), S. 62–76. DOI:10.1016/j.jbusvent.2010.07.002.

Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1): S.47–57.

Die Deutsche Wirtschaft. (2017). Ranking der 1.000 größten Familienunternehmen.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. (2017). Stiftung Familienunternehmen: München.

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4): 1224–1264.

Gómez-Mejía L.R., Haynes K., Nuñez-Nickel M., Jacobson K., Moyano-Fuentes F. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 106–137.

Gründerszene. (2018). Große Familienunternehmen lieben die Nähe zu Startups. Retrieved April 5, 2019, from https://www.gruenderszene.de/business/grosse-familienunternehmen-lieben-die-naehe-zu-startups?interstitial_click

Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. A*cademy of Management Review,* 9(2): 193–206.

Hardi, B. (2019). Investors analyze and identify qualified startups with live capital demand. Capmatcher. (2019). Retrieved June 13, 2019 from https://capmatcher.com/en/.

Isaacson, W. (2011). Steve Jobs. New York: Simon & Schuster.

Kammerlander, N. Prügl, R. (2016). Innovation in Familienunternehmen: Eine Einführung für Akademiker und Praktiker. Springer: Wiesbaden.

Kammerlander N. (2016). “I want this firm to be in good hands”: Emotional pricing of resigning entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 34(2): 189–214.

Kammerlander N. (2018). Nachfolge im Mittelstand: Fallstricke und Best Practices. WhitePaper WHU, Institut für Familienunternehmen.

Kammerlander, N., Leitner, L. (2018). When entrepreneurs raise entrepreneurs. Entrepreneurship & Innovation Exchange. Retrieved April 5, 2019, from https://familybusiness.org/content/When-entrepreneurs-raise-entrepreneurs

LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2): 471–517.

Leitterstorf M.P. & Rau S. (2014). Socioemotional wealth and IPO underpricing of family firms. *Strategic Management Journal*, 35(5): 751–760.

Leitterstorf M. P. & Wachter M.M. (2016). Takeover premiums and family blockholders. *Family Business Review*, 29(2): 214–230.

Leitterstorf, M.P., Kammerlander N., Wenig T. (2018): Risiko in Firma und Familie. Ein Leitfaden für Unternehmerfamilien. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

Leitner, Larissa. 2018. “Wenn Sohn oder Tochter gründen anstatt zu übernehmen.” In *Faszination Familienunternehmen*, edited by Querbach, S., Kammerlander, N., Leitterstorf, M. P., 2:169–77. Vallendar: WHU Publishing – WHU on Family Business.

Matschulat, H., Westrup, G. (2019). Die neue Kraft in der Logistik. Retrieved June 13, 2019, from https://www.palettenheld.com/

Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H. Cannella A.A. Jr. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5): 829–858.

Pittino, D., Visintin, F., Lauto, G.. (2018). Fly away from the nest? A configurational analysis of family embeddedness and individual attributes in the entrepreneurial entry decision by next-generation members. *Family Business Review*, 31 (3): 271–94.

Porter, M.E. Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1-2): 62–77.

PwC. (2017). Same Passion, Different Paths. How the next Generation of Family Business Leaders Are Making Their Mark.

Querbach, S., Leitterstorf M.P., Kammerlander, N. (2018): Faszination Familienunternehmen. Band 2. WHU on Family Business. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

Räth, G. (2015). Spielzeug-Konzern Haba übernimmt App-Entwickler Fox and Sheep. Gründerszene. Retrieved February 17, 2015, from https://www.gruenderszene.de/allgemein/haba-fox-and-sheep-exit?interstitial_click

Sieger, P., Minola, T. (2017). The family’s financial support as a ‘Poisoned Gift’ – A family embeddedness perspective on entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management,* 55(1): 179–204.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003). Managing resources. Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice,* 27 (4): 339–358.

Statista. (2018). Statistiken zur Internetnutzung weltweit. Retrieved April 5, 2019, from https://de.statista.com/themen/42/internet/

Vogt, A. (2017). Porsche Digital gibt Evopark-Anteile ab - Kooperation bleibt. Retrieved April 5, 2019, from https://www.automobilwoche.de/article/20171207/NACHRICHTEN/171209912/gehyptes-park-start-up-verkauft-porsche-digital-gibt-evopark-anteile-ab--kooperation-bleibt

Voss, O. (2017). Bosch-Tochter kauft Berliner Koch-App. Retrieved April 5, 2019, from https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/kitchen-stories-bosch-tochter-kauft-berliner-koch-app/20619974.html

Wiedeler, C., Kammerlander, N., Zöller, M. (2019): Internes Corporate Venturing (ICV) in Familienunternehmen: Eine explorative Studie über die organische Erschließung neuer und digitaler Geschäftsfelder in deutschen Familienunternehmen. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

Ward, J. (1987). Keeping the family business healthy. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zukunftsinstitut (2018). Megatrends. Retrieved June 5, 2019, from https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/

Über die Autoren

Larissa Leitner
Larissa Leitner ist seit 2017 Doktorandin am Lehrstuhl für Familienunternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. In ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit Startups der nächsten Generation von Familienunternehmen. Larissa Leitner schloss 2012 ihr Studium der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre an der WHU ab. 2015 absolvierte sie den Master of Science in Business & Economics an der Copenhagen Business School. Während ihrer knapp dreijährigen, leitenden Tätigkeiten in diversen Startups in Berlin gewann sie tiefgehende Einblicke in die deutsche Startup-Szene. Larissa Leitner stammt aus einem Familienunternehmen und hat in ihrer Kindheit selbst erlebt, dass die Nachfolge, wenn sie nicht gut geplant ist, negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben kann. Ihre persönliche Erfahrung und ihr Netzwerk in der Startup-Szene verbindet sie mit ihrem Hintergrund im Familienunternehmen in ihrer Dissertation.

Jun.-Prof. Dr. Max P. Leitterstorf
Max Leitterstorf ist seit 2014 Juniorprofessor am Institut für Familienunternehmen der WHU – Otto Beisheim School of Management. Im Rahmen von Forschung und Lehre beschäftigt er sich mit den ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen von Unternehmerfamilien und den jeweiligen Auswirkungen auf der Unternehmensebene. Neben der eigenen Forschung und Lehre fördert Max Leitterstorf auch die wissenschaftlichen Mitarbeiter am Institut und die Einbindung von Familienunternehmern u.a. durch die jährliche Konferenz „Campus for Family Business“. Gemeinsam mit studentischen Teams unterstützt er Familienunternehmen bei unterschiedlichen Themen wie der strategischen Ausrichtung bzw. mit Blick auf die Rolle der Familie im Unternehmen. Vor seinem Wechsel an die WHU war Max Leitterstorf ab 2008 Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group (BCG). Dort beriet er sowohl Großkonzerne als auch Familienunternehmen bei strategischen Fragestellungen.

Prof. Dr. Nadine Kammerlander
Nadine Kammerlander ist seit 2015 Professorin am Lehrstuhl für Familienunternehmen der WHU – Otto Beisheim School of Management und leitet das gleichnamige Institut. Die Schwerpunkte ihrer Forschung liegen auf Strategie, Innovation und Governance in Familienunternehmen. Als Mit-Herausgeberin der führenden Zeitschrift für Familienunternehmen, Autorin einer Vielzahl von Artikeln sowie Empfängerin mehrerer nationaler und internationaler Auszeichnungen und Preise gilt sie als Expertin im Bereich Familienunternehmen. Vor ihrem Wechsel an die WHU war Nadine Kammerlander als Senior Beraterin bei McKinsey & Company in München tätig mit Schwerpunkt auf High-Tech und Automobilunternehmen. Sie forschte und lehrte im Anschluss an mehreren deutschen und internationalen Universitäten unter anderem mit Lehraufträgen in St. Gallen, Friedrichshafen, Leipzig, Bergamo und Lausanne.

Über das Institut für Familienunternehmen an der WHU

Das Institut für Familienunternehmen der WHU (ifb@WHU) ist Impulsgeber und Vordenker rund um das Themenfeld „Familienunternehmen“.

Mit einem 15-köpfigen Team aus Wissenschaft und Praxis beleuchten wir Familienunternehmen aus den unterschiedlichsten Perspektiven. Unsere aktuellen Forschungsprojekte untersuchen beispielsweise Innovation, Startups, Führung, Nachfolge und Finanzierungsaspekte in Familienunternehmen sowie Family Offices.

Doch neue Erkenntnisse zu generieren reicht uns nicht. Wir wollen diese Erkenntnisse im Austausch mit der Praxis diskutieren, weitergeben und erweitern. Dies gelingt am besten durch einen kontinuierlichen Dialog mit erfahrenen Unternehmern und Führungskräften. Unser Ziel ist es, durch unsere Forschung einen Beitrag dazu zu leisten, Unternehmungen besser zu machen.

www.campus-for-family-business.com

View publication stats