

pFIFig | 2019

## Familienunternehmen und Start-ups.

**In einer vorhergehenden Ausgabe der pFIFig-Reihe wurde das Thema der Innovationskraft von Familienunternehmen aufgegriffen. Ein aktueller Trend, der damit in Verbindung steht, ist die Stärkung der Innovationskraft durch Kooperationen mit Start-ups. Während letztere händierend nach Investoren suchen, stellt für traditionsreiche Familienunternehmen die frühzeitige Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten oftmals eine Herausforderung dar. Klingt zunächst nach einer Win-Win-Situation – doch wie genau kann eine solche Kooperation aussehen und was gilt es dabei zu bedenken?**

In der Forschung gibt es aktuell noch wenig Erkenntnisse über Kooperationen zwischen Familienunternehmen und Start-ups. Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn berichtet, dass jedes zweite (große) Familienunternehmen mit Start-ups kooperiert. Häufig dient die Kooperation der Erschließung neuer Technologien und dem Vorantreiben der Digitalisierung. Start-ups können sich schneller anpassen und arbeiten oftmals auf Basis neuer Technologien, die neue, disruptive Geschäftsmodelle hervorbringen. Durch eine Kooperation oder eine Beteiligung kann möglicherweise verhindert werden, wichtige Technologietrends zu verpassen. Ganz nach dem Motto: „Disrupt yourself before others do so.“

### **Clash of Cultures – Raucherpause vs. Tischfußball**

Eine der größten Herausforderungen ist mit Sicherheit das Aufeinandertreffen zweier verschiedener Kulturen. Start-ups sind bekannt für ihre jungen Gründer, Gründerinnen und Mitarbeitenden sowie für agile und schnelle Arbeitsweisen mit sehr kurzen Entscheidungswegen. Allein aufgrund der Größe und nicht vorhandener Pfadabhängigkeiten fällt es diesen Unternehmen leichter sich Veränderungen anzupassen. Start-ups sind zudem auf eine schnelle Reaktion angewiesen, da sie meist noch keinen festen Kundenstamm oder ein etabliertes Geschäftsmodell entwickelt haben. Währenddessen ist in Familienunternehmen das Durchschnittsalter der Mitarbeiter meist weitaus höher, bewährte Strukturen sind vorhanden, Hierarchien klar geregelt und Prozesse etabliert. Administrative, rechtliche, repräsentative und finanzielle Themen sind oftmals in einzelnen Abteilungen angesiedelt. Langjährige Erfolge können dazu führen, sich eher ungern auf neue Möglichkeiten und damit verbundene Veränderungen einzulassen („winners curse“). Wenn nun das Familienunternehmen auf ein Start-up trifft, prallen verschiedene Denkweisen aufeinander, die sich einerseits ergänzen, aber

andererseits genauso gut ausbremsen können. Eine enge Zusammenarbeit schafft schnellen Wissenstransfer, wobei beispielsweise Innovationen aus dem Start-up in das Unternehmen eingebracht werden können. Die Gefahr besteht darin, dass das Start-up seine Unabhängigkeit und damit Schnellebigkeit und Flexibilität verliert, wenn es zu stark in die etablierte Kultur des Familienunternehmens eingebettet wird. Das richtige Maß an Integration kann jedoch Synergien schaffen. Eine weitere Herausforderung stellt der Umgang mit internem Know-how dar. Wissenstransfer ist notwendig und kann beide Kooperationspartner z.B. in der Technologieentwicklung und -nutzung beflügeln. Je nach Art der Zusammenarbeit bringt dies jedoch Gefahren für die Autonomie und Souveränität des Familienunternehmens sowie des Start-ups mit. Ein Know-how-Transfer mit einem Kooperationspartner ist somit immer mit einem gewissen Risiko verbunden. Wie kann also einerseits sichergestellt werden, dass vertrauliche Informationen des Familienunternehmens nicht über das junge Unternehmen nach außen gelangen? Und wie kann andererseits gewährleistet werden, dass das Start-up nicht vom Familienunternehmen „ausgebeutet“ wird? Hier bedarf es der Offenheit und eines beidseitigen Vertrauens zwischen Gründungsteam und Familienunternehmen.

### **Vorteile einer erfolgreichen Kooperation**

Die agilen Arbeitsweisen eines Start-ups können Inspiration für festgefahrene Prozesse im Familienunternehmen sein. Scrum, Design Thinking, Design Sprint oder Lean-Start-up bieten alternative Lösungsansätze. Gleichzeitig können bestimmte Aufgabengebiete, die für das Start-up Neuland sind (administrative Angelegenheiten, Buchhaltung, Personal) vom Familienunternehmen professionalisiert werden. Zudem eröffnen eine finanzielle Unterstützung sowie

die etablierten Netzwerke des Familienunternehmens dem Start-up erhebliche Wachstumschancen, die für das junge Unternehmen einen großen Mehrwert bieten können, um beispielsweise Kunden und Partner zu gewinnen.

Eine Kooperation zwischen Start-ups und Familienunternehmen kann – aus familienunternehmerischer Sicht – aus verschiedenen Intentionen heraus entstehen: als rein finanzielles Investment, da das Start-up eine vielversprechende Geschäftsidee verfolgt, oder aus Strategiegründen in Bezug auf Diversifizierung und Innovationsinput, um beispielsweise Digitalisierungsthemen sowie neue Technologien im Unternehmen voranzutreiben. Die zuvor dargelegten Vorteile beider Parteien sind nur wenige von vielen, die eine solche Kooperationen bieten können.

### **Kooperationsbereitschaft von Familienunternehmen**

Familienunternehmen streben nach Unabhängigkeit und sind allgemein sehr bedacht, welche und wieviel Informationen sie nach außen preisgeben. Dies impliziert, dass sie weniger bereit sind Kooperationen einzugehen und somit Know-how weiterzugeben. In der Tat bestätigen Pittino und Visintin (2011) diese Annahme im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen. Vor allem Unternehmen, die nicht ähnliche Werte vertreten, werden als Kooperationspartner ausgeschlossen. Andererseits stellen Pittino und Visintin (2011) fest, dass die Kooperationsbereitschaft mit zunehmenden Generationen steigt. Dies bestätigen auch Minola, Campopiano, Garrett und Cassia (2016): Corporate Venturing wird meist von späteren Generationen vorangetrieben. Dies führt zu der Vermutung, dass die Kooperationsbereitschaft mit einem Start-up nicht in der Gründergeneration, sondern eher in den darauffolgenden Generationen steigt. Außerdem spielt hierbei auch die Unternehmensgröße eine Rolle.

Im Falle einer Kooperation gilt für Familienunternehmen, dass diese nicht zwingend eine kurzfristige finanzielle Absicht haben. Vielmehr ist die langfristige Eingliederung des Start-ups in das Familienunternehmen von großer Bedeutung. Eine andere Möglichkeit bietet die Ausgründung von Start-ups aus dem Familienunternehmen selbst. Greidanus und Märk (2012) kamen zu dem Ergebnis, dass die Ziele von Familienunternehmen auch nicht-finanzieller Natur sein können. Beispielsweise kann ein Beweggrund für eine interne Start-up-Aktivität die Integration der nächsten

Generation in das Unternehmen sein. Ein Start-up innerhalb des Familienunternehmens bietet der nächsten Generation die Möglichkeit unternehmerische Kompetenz zu signalisieren und sich damit das Vertrauen von Familienmitgliedern und Mitarbeitenden gleichermaßen zu sichern. Damit kann das eigene Start-up auch eine entsprechende Visitenkarte für die spätere Übernahme von Verantwortung im angestammten Familienunternehmen werden.

### **Fazit: Tradition trifft Innovation**

Ein traditionsreiches Familienunternehmen trifft auf ein innovatives Start-up. Ein Gegensatz, der viel Potential birgt: sowohl Konflikt- als auch Innovationspotential. Damit Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen gelingen, sind die richtigen Strukturen, Kompetenzen und ein hohes Maß an Kontinuität gefragt. Außerdem sollten alle beteiligten Akteure bereit dazu sein, Offenheit und Vertrauen für die jeweils andere Partei aufzubringen. Dann können sich, bei gegebener Zielabsicht und dem dazu passenden Maß an Integration des Start-ups im Familienunternehmen, die jeweiligen Stärken ergänzen und es kann beidseitig von der Kooperation profitiert werden.

### **Quellen:**

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.

Greidanus, N. S., & Märk, S. (2012). An Exploration of Internal Corporate Venturing Goals in Family Firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2), 169–183.

Minola, T., Brumana, M., Campopiano, G., Garrett, R. P., & Cassia, L. (2016). Corporate Venturing in Family Business: A Developmental Approach of the Enterprising Family. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 395–412.

Pittino, D., & Visintin, F. (2011). The propensity toward inter-organizational cooperation in small- and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 57–68.

Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an die Autoren:

Prof. Dr. Reinhard Prügl (reinhard.pruegl@zu.de);  
Natalie Rauschendorfer (natalie.rauschendorfer@zu.de);  
Jan Keller (j.keller@zeppelin-university.net)