

# **„Warum Start Ups unbedingt mit Familienunternehmen kooperieren sollten?“**

Prof. Dr. habil. Günther Strunk

# Agenda

---

- **Ein Phänomen: Familienunternehmen und ihre überragende Bedeutung in Deutschland**
- **Zwei Milieus: Familienunternehmen und Start Ups auf Annäherungskurs**
- **Drei Gründe gegen institutionelle Investoren**
- **Vier Risiken, denen sich Start Ups ausgesetzt sehen**
- **Fünf Erklärungen warum Familienunternehmen die Kooperation mit Start Ups suchen sollten**
- **Sechs Gründe, warum Start Ups die Kooperation mit Familienunternehmen suchen sollten**
- **Sieben Thesen als Zusammenfassung und zur Diskussion**



# Ein Phänomen - Familienunternehmen

---



**VERANTWORTLICH. VERBINDLICH. VISIONÄR.**

NENNEN SIE UNS RUHIG ALTMODISCH. ABER ES SIND DIESE WERTE, DIE UNSERE HALTUNG BESTIMMEN UND UNS ZU EINEM WICHTIGEN STANDBEIN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT MACHEN.

**IHRE FAMILIENUNTERNEHMEN  
AUS DEUTSCHLAND.**

# Ein Phänomen - Familienunternehmen

---



# Unser Herzblut\*

## FÜR DEUTSCHLAND

Familienunternehmen geben mehr.

\*Für dieses Paket haben die Hamburger Familienunternehmen Herr Mustermann, Frau Meiermann, Herr Müssemann ihr Blut gegeben.

[herzblut-für-deutschland.de](http://herzblut-für-deutschland.de)

Eine Initiative von

**HIF** | Hamburger Institut für Familienunternehmen | **impulse** | **FRANCIS ORAKE**

## Zwei Milieus auf Annäherungskurs

---

- Familienunternehmen und Start Ups sind beides erfolgreiche Ausprägungen von Entrepreneurship / Unternehmertum
- Beide trennen bisher zahlreiche Vorurteile voneinander
  - **Anzugträger mit „tiefen Taschen“, die gönnerhaft Start Ups helfen, selber nie Fehler gemacht haben und sich zu Gute halten aufgrund ihres Erfolges in der Vergangenheit auch in der Zukunft alles besser zu wissen.**
  - **Junge Kreativlinge, die nicht committed sind, sondern bei jeder kleinen Schwierigkeit oder wenn es keinen Spaß mehr macht, das Weite suchen und ständig ihre eigenen Ideen in Frage stellen und nicht „fertig“ werden.**
- Gleichwohl setzt sich langsam aber sicher die Rationalität durch, dass es Sinn machen könnte, miteinander zu kooperieren.
- Zahlreiche Aktionen von Verbänden sowie erste Veröffentlichungen über die Sinnhaftigkeit von Kooperationen zeigen den Weg
  - z. B. Süddeutsche Zeitung „Der Wirtschaftsgipfel“ vom 16.- 18.11.2017 „Mittelstand digital – wie Familienunternehmen und Gründer zusammenfinden“
  - KPMG „Start-Ups brechen alte Strukturen auf – traditionelle Familienunternehmen brauchen frische Impulse von außen“
  - Ideenwerk BW.de: „Familienunternehmen und Startups nähern sich an“

## Drei Gründe gegen institutionelle Investoren

---

- Grundsätzlich sind institutionelle Investoren als Partner gar nicht schlecht (Erfolgsgeschichten aus den USA oder Israel zeigen dies exemplarisch sehr eindrucksvoll), aber eine Fokussierung auf solche Gruppen als mögliche Investoren ist fatal und aus meiner Sicht falsch.
- Die Investments folgen stets der selben Logik
  - Risikodiversifizierte Portfoliobetrachtung, bei der jedes Investment genauso wichtig oder unwichtig ist wie das andere, da man trotz aller Expertise nicht vorhersehen kann, welches StartUp den gewaltigen Durchbruch erzielt und mit dem Erfolg die anderen Investments quersubventioniert;
  - Ein enges Korsett von zeitlichen Vorgaben
  - Zumeist nur finanzielle Unterstützung und keine darüber hinausgehende Begleitung des Projektes sowie keine weitergehenden Kooperation bei Scheitern der Investmentidee, insbesondere keine dauerhafte Beschäftigungsalternative der Gründer

## Vier Risiken, denen sich Start Ups ausgesetzt sehen

---

- Regelmäßig keine Kompetenz zur Unternehmensführung im Gründerkreis (selbst wenn im Kreis der Gründer BWLer sind fehlt die nötige Erfahrung)
- Überraschende Liquiditätsengpässe und verzögerte Kapitalzuführungen trotz grundsätzlicher Zusage führen zu „Nahtoderfahrungen“ und können bei fehlender spontaner Unterstützung vom Family and Friends zum Ende des Unternehmens führen.
- Fehlende Organisation unternehmerischer Abläufe und Organisation verhindern die technisch mögliche „Hochskalierung“ des Start Ups, so dass größte Existenzsorgen erst in der Nachgründungsphase entstehen.
- Fehlende Entwicklung des kaufmännischen Ertragsmodells und der Einbeziehung aller relevanten Erlöse und Kosten und zu starke Fokussierung auf technische Lösung (Business Design von Produkten)



# Fünf Erklärungen, warum Familienunternehmen die Kooperation mit Start Ups suchen sollten

---

- Familienunternehmen haben zumeist über viele Jahrzehnte profitable Geschäftsmodelle, vernachlässigen aber regelmäßig die Entwicklung von Innovation
- Eine häufig nicht vorhandene Fehlerkultur in Familienunternehmen verhindert die Fähigkeit Prozesse und Produkte in Frage zu stellen und „neu“ zu denken. Es bedarf Impulse von außen und der Übernahme neuer Produkte.
- Familienunternehmen müssen aktiver an aktuellen Entwicklungen teilnehmen und Kompetenzen von außen aufnehmen, die im eigenen Unternehmen nicht vorhanden sind (zahlreiche Familienunternehmen haben einzelne Start Ups aufgenommen, die eine Art Sonderstatus / Labor in der Unternehmensgruppe darstellen)
- Familienunternehmen wollen Zugang zu Talenten bekommen und können dies zumeist nur über die Einräumung unternehmerischer Verantwortung bei den Gründern erlangen.
- Familienunternehmen brauchen sowohl disruptive Ideen als auch evolutionäre Entwicklungen zur Verstetigung des eigenen Geschäftsmodells

# Sechs Gründe, warum Start Ups die Kooperation mit Familienunternehmen suchen sollten

---

- Familienunternehmen leisten gegenüber Venture Capitalisten nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch zahlreiche andere Formen der Ressourcengewährung
- Familienunternehmen können daher als Investoren aber auch mehr leisten als Business Angels (Begrenztheit der eigenen Kompetenzen der BA), weil sie eigene Netzwerke, eigene Geschäftsbeziehungen zu Banken, Lieferanten und Kunden zur Verfügung stellen.
- Aber auch die Unterstützung beim notwendigen Aufbau einer eigenen Organisation, z. B. mit Bereich der Personalbeschaffung und –entwicklung oder dem Rechnungswesen kann z. T. kostengünstig durch Übernahme bestimmter Funktionen durch das Familienunternehmen erreicht werden.
- Dauerhafte berufliche und wirtschaftliche Beziehung durch gesellschaftsrechtliche Beteiligung am Start Up und Übernahme von Führungsverantwortung im Unternehmen nur bei Familienunternehmen möglich.
- Familienunternehmen sind nachhaltig und langfristig tätig und lassen sich von kurzfristigen unerwarteten Verzögerungen in der Produktentwicklung nicht aus dem Konzept bringen.
- Mit Familienunternehmern (-innen) findet man Partner, die, wie man selbst für eine Sache brennen

## Sieben Thesen als Zusammenfassung und zur Diskussion

---

- Deutschland ist mit institutionellen Investoren, mit Business Angels und mit Familienunternehmen das Paradies für Start Ups.
- Die Kapitalmärkte und die Venture Capital Szene in den USA sind für dt. Start Up kein geeignetes Beispiel
- Deutsche Unternehmen haben mehr Interesse an evolutionären Entwicklungen denn an disruptiven und erhöhe damit die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten der Start Ups.
- Beide Unternehmen gewinnen bei einer Kooperation
- Familienunternehmen und Start Ups wissen zu wenig voneinander
- Kommunikation kommt vor Verständnis und dies vor Investment
- Alle Institutionen, wie Verlage, Hochschulen, Verbände und Berufsorganisationen sind aufgefordert, die Kooperation zwischen Familienunternehmen und Start Ups zu unterstützen.

# Anhang

---

# Das Institut

---

## Herausforderungen

- Familienunternehmen gelten als ein wichtiger Teil des wirtschaftlichen Lebens in Deutschland: Je nach Definition werden ca. **60 bis 93 Prozent der volkswirtschaftlichen Leistung Deutschlands** den Familienunternehmen zugerechnet.
- Von Familienunternehmen wird eine **positive Wirkung** für die **Region** und für die Mitarbeiter und deren Familien erwartet.
- Eine **weitverbreitete These** ist, dass Familienunternehmen **oftmals überaus erfolgreich sind** und Herausforderungen aller Art zumeist besser bestehen als Nicht-Familienunternehmen. Es ist allerdings fraglich, ob dies so ist.



- Bisher gibt es jedoch **nur vereinzelt wissenschaftliche Erklärungsansätze** für das Handeln von Familienunternehmen.

# Das Institut

---

## Ziele

- Das **Anfang 2011 gegründete** Hamburger Institut für Familienunternehmen (HIF) will einen **Beitrag leisten**, notwendige Forschung im Bereich Familienunternehmen vorzunehmen.
- Die gewonnenen Erkenntnisse sollen in **Veranstaltungen und Publikationen** der Öffentlichkeit vermittelt werden.
- Die **Forschungsergebnisse** sollen für die **Unternehmen in ihrer täglichen Arbeit wie ihrer strategischen Ausrichtung von Nutzen** sein, aber auch die Grundlage für Empfehlungen an die Politik bilden können.
- Außerdem wollen wir eine **Plattform für Familienunternehmer, Manager in Familienunternehmen, für Berater und sonstige Interessierte** schaffen, die der Entstehung von Netzwerken und dem Austausch von Informationen dient.
- **Was sind wir nicht:** Wir sind keine kommerzielle Beratungsinstitution und keine Interessenvertretung

# Das Institut

---

## Ausgewählte Themen der Familienunternehmen und des Institutes (1/2)

- Corporate Governance und Trennung von Familie und Unternehmen
- Risikomanagement
- Innovation und Führungsstil
- Start Ups und Familienunternehmen
- Unternehmensfinanzierung und Transparenz
- Human Resources in Familienunternehmen – Sehen wir Unterschiede zu „normalen“ Unternehmen?
- Nachhaltige Unternehmensführung – Ausprägungen und Operationalisierbarkeit
- Spezielle steuerliche Aspekte und deren Berücksichtigung bei unternehmerischen Entscheidungen
- Markenbildung und Unternehmenskommunikation
- Internationalisierung von Familienunternehmen
- Ausprägungen der Fortführung des unternehmerischen Engagements

# Das Institut

---

## Ausgewählte Brennpunkte (2/2)

- Welche Bedeutung hat das Family Office für die Finanzierung des Familienunternehmens?
- Welche Bedeutung haben Beiräte für den Unternehmenserfolg?
- Ist das „Konzept“ der Familienunternehmen ein „taugliches“ für die Internationalisierung von Unternehmen?
- Welche Bedeutung haben betriebspsychologische Erkenntnisse, wie die systemische Beratung für die Praxis der Familienunternehmen?
- Sind Familienunternehmen Vorbilder für andere Unternehmen?



---

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Haben Sie Fragen oder Anregungen?**



# Kontaktinformationen und Internetpräsenz

---

## **Hamburger Institut für Familienunternehmen (HIF)**

Leuphana Universität Lüneburg

0172 45 60 771

[info@hhif.de](mailto:info@hhif.de)

[www.hhif.de](http://www.hhif.de)

[www.hhif.de/en](http://www.hhif.de/en)