



Universität Hohenheim

# Hohenheim Entrepreneurship Research Brief

Nr. 1 – Januar 2017 – ISSN 2568-4388

## Den „Generationenkonflikt“ durch richtige Kooperation überwinden – was Startups von Groß- unternehmen erwarten

*Von Andreas Kuckertz und Martin P. Allmendinger*

Der Zusammenarbeit von etablierten Großunternehmen mit Startups wird in Deutschland und insbesondere in Baden-Württemberg große Bedeutung eingeräumt, um im globalen Innovationswettbewerb weiter erfolgreich sein zu können. Wir zeigen, basierend auf aktuellen Umfragedaten, wie Startup-Unternehmer aus Baden-Württemberg das Kooperationsverhalten von Großunternehmen beurteilen und mit welchen Maßnahmen Unternehmen und Politik mehr Kooperation fördern können. Etablierte Großunternehmen sollten mehr Empathie für Startups aufbringen und dies durch mehr Offenheit und einen hohen Grad an Verpflichtung bei der Zusammenarbeit über alle Hierarchieebenen hinweg deutlich machen. Die Politik kann Kooperation als Vermittler direkt und indirekt unterstützen.

Innovationen können heute oftmals nicht mehr vollständig eigenständig realisiert werden – Unternehmen schauen daher verstärkt über Unternehmensgrenzen hinweg und versuchen, sich für externe Entwicklungen zu öffnen („Open Innovation“). Kooperationen stellen in diesem Zusammenhang ein vielversprechendes, aber auch komplexes Instrument dar, um Innovationsziele effektiver und effizienter zu erreichen.

Gute Kooperationsprojekte ermöglichen dabei beiden Partnern, nachhaltig und gleichermaßen von der Zusammenarbeit zu profitieren. In der Vergangenheit wurde der Fokus für Kooperationsprojekte

jedoch tendenziell auf Kunden, Lieferanten, Universitäten und andere Forschungseinrichtungen als primäre Innovationspartner von Großunternehmen gerichtet.

Die Bedeutung von Partnerschaften mit Wettbewerbern („Coopetition“) und dabei insbesondere mit technologieorientierten Startups hat in den letzten Jahren jedoch deutlich an Bedeutung zugenommen. Kooperationen von Großunternehmen und Startups sind allerdings schwierig zu gestalten – Unternehmenskultur, Unternehmensziele und Managementinstrumente unterscheiden sich dramatisch und so lässt sich durchaus ein „Generatio-

nenkonflikt“ diagnostizieren, der oftmals die erfolgreiche Kooperation von jungen und alten, neuen und etablierten Spielern verhindert. Wenn Startups und Großunternehmen kooperieren, dann verschieben sich die Formen der Zusammenarbeit oft von formellen hin zu informellen Ansätzen sowie von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) hin zu Gemeinschaftsprojekten (Co-Creation).

Der mediale Fokus liegt aktuell meist auf den etablierten Großunternehmen und ihren eingesetzten Kooperationsstrategien, beispielsweise, wenn diese ein neues Accelerator-Programm für Startups einführen. Wichtig ist aber nicht nur, was Großunternehmen tun, sondern auch, was potenziell kooperierende Startups erwarten. Damit „asymmetrische Partnerschaften“ von Klein und Groß gelingen können, berichten wir hier über die Ergebnisse einer Befragung von Startup-Unternehmern aus Baden-Württemberg, die Aufschluss darüber geben, wie das Kooperationsverhalten etablierter Unternehmen (mit mehr als 500 Mitarbeitern) aktuell beurteilt wird und was getan werden muss, damit in Zukunft mehr und bessere Kooperationsvorhaben realisiert werden können.

### 130 Startup-Unternehmer aus Baden-Württemberg äußern ihre Kooperationserwartungen

Von September bis November 2016 wurden 729 Startup-Unternehmer aus Baden-Württemberg persönlich zu einer Online-Umfrage des Lehrstuhls für Unternehmensgründungen und Unternehmertum der Universität Hohenheim eingeladen. Da kein zentrales Register für Startups existiert, welches eine repräsentative Befragung ermöglichen würde, wurden Startups systematisch über ihre Beteiligung an Förderprogrammen, abgeschlossenen Finanzierungsrunden und ihre Teilnahme an verschiedenen Veranstaltungen (wie Messen, Kongresse und Wettbewerbe) identifiziert.

Entscheidend für die Berücksichtigung war, dass das Startup-Unternehmen seinen Firmensitz in Baden-Württemberg hat. Durch die Berücksichtigung vielfältiger Quellen zur Identifikation der Unternehmen lässt sich zwar Repräsentativität nicht sicherstellen, zumindest jedoch approximieren. Insgesamt beantworteten 130 Startup-Unternehmer unseren Fragebogen vollständig. Dies entspricht einer mehr als akzeptablen Rücklaufquote von annähernd 18%, die eine verlässliche Interpretation der Ergebnisse möglich macht.

### Die befragten Startup-Unternehmer aus Baden-Württemberg ...

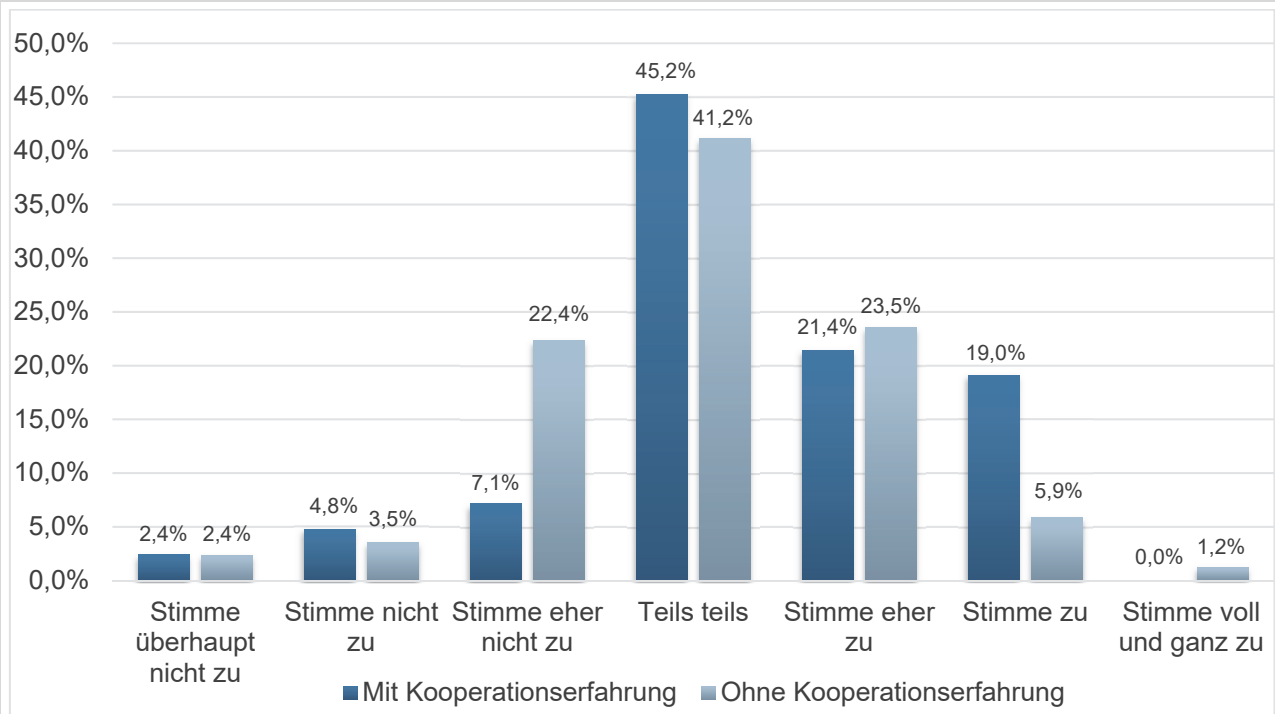
- sind zu **91% männlich**.
- sind im Durchschnitt **34 Jahre** alt.
- verfügen zu **90%** über ein abgeschlossenes **Hochschulstudium**.
- haben zu **40% einen technischen** und zu 37% einen sozialwissenschaftlichen **Hintergrund**.
- gründen zu **87% im Team**.
- richten sich zu **71% auf Geschäftskunden** aus.
- sind in **70% der Fälle in Baden-Württemberg** und zu 10% im Ausland geboren.
- nutzen als **aktuelle Finanzierungsquelle zu 65% eigene Ersparnisse**, zu 35% staatliche Förderprogramme, zu 33% Venture Capital und zu 14% Bankdarlehen (Mehrfachantwort möglich).
- haben zu **62% bereits in einem Großunternehmen** gearbeitet.
- haben zu **52% in den letzten zwei Jahren gegründet**.
- haben zu **40% bereits Erfahrung mit einem nicht erfolgreichen unternehmerischen Vorhaben** gemacht.
- sind zu **40% in der Informations- und Kommunikationsbranche** und zu 12% im Gesundheits- und Sozialwesen aktiv.
- konnten in der Vergangenheit zu **40% Erfahrung mit einer erfolgreichen VC-Finanzierungsrunde** machen.
- konnten zu **33% bereits Co-Creation-Erfahrung** mit Großunternehmen sammeln.
- beschäftigen zu **25% mehr als 5 Mitarbeiter** (in Vollzeit).
- sind zu **25% erfahrene Serienunternehmer**.
- gründen zu 22% als Spin-Off aus einer Hochschule und zu **71% als „freies“ Startup**.

### Nur eine Minderheit der Startup-Unternehmer hält Großunternehmen für wirklich kooperationsbereit

Die Teilnehmer der Befragung haben bezüglich der Offenheit von Großunternehmen für Kooperationen mit Startups eine äußerst gespaltene Meinung. Wir unterscheiden dabei zwischen Unternehmern, die bereits Kooperationsprojekte mit Großunternehmen realisiert haben und solchen, die diese Erfahrung (bewusst oder unbewusst) noch nicht gemacht haben oder machen konnten.

Beurteilung der Offenheit von Großunternehmen für Kooperationen mit Startups  
 Grad der Zustimmung zur Aussage: „Allgemein sind Großunternehmen in Baden-Württemberg offen für Kooperationen mit Start-Ups.“

Abbildung 1



Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum  
 n = 130 Startup-Unternehmer aus Baden-Württemberg

Immerhin 31% der Startup-Unternehmer ohne Kooperationserfahrung und 40% der Befragten mit Kooperationserfahrung sehen Großunternehmen als offen für Kooperationen an (Abbildung 1). Demgegenüber stehen jedoch 28% der Unternehmer ohne Kooperationserfahrung bzw. 14% mit Kooperationserfahrung, die eine vollständig konträre Sichtweise haben und keine Offenheit wahrnehmen. Weitere 41% der Befragten ohne Kooperationserfahrung und selbst 45% der Startup-Unternehmer mit Kooperationserfahrung äußern diesbezüglich eine gemischte und damit uneindeutige Meinung und können Offenheit für Kooperationen damit nicht eindeutig bejahen.

**Jeder zweite Startup-Unternehmer aus Baden-Württemberg ist der Meinung, dass es keine ausreichenden Plattformen gibt, um Großunternehmen und Startups zusammenzubringen**

In Hinblick auf die Verfügbarkeit von geeigneten Plattformen, die den Austausch zwischen beiden Akteuren fördern könnten, ist das Bild eindeutiger.

Abbildung 2 zeigt, dass trotz vergangener Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen 33% der Startup-Unternehmer mit Kooperationserfahrung nicht der Meinung sind, dass es eine ausreichende Anzahl an verfügbaren Plattformen gibt, die den Austausch zwischen Großunternehmen und Startups ermöglichen würden. Bei Startup-Unternehmern ohne Kooperationserfahrung sind es sogar 52%. Dabei denken nur 20% der Befragten ohne Kooperationserfahrung und 29% mit Kooperationserfahrung, dass genug Plattformen existieren, während 28% ohne Kooperationserfahrung und 38% mit Kooperationserfahrung keine eindeutige Meinung diesbezüglich haben.

Die Offenheit der Großunternehmen und die Verfügbarkeit von Plattformen stellen jedoch nur zwei mögliche Bedingungen dar, um überhaupt eine Kooperation einzugehen. Deswegen wurden die Startup-Unternehmer mittels offener Fragen darum gebeten, die Erwartungen zu äußern, die sie an Großunternehmen richten.

Diese Aussagen wurden bei der Auswertung aggregiert und entlang der typischen Kooperationsphasen (Vorbereitung, Durchführung, Ergebnis) angeordnet.

**Empathie spielt bereits bei der Kooperationsvorbereitung die entscheidende Rolle**

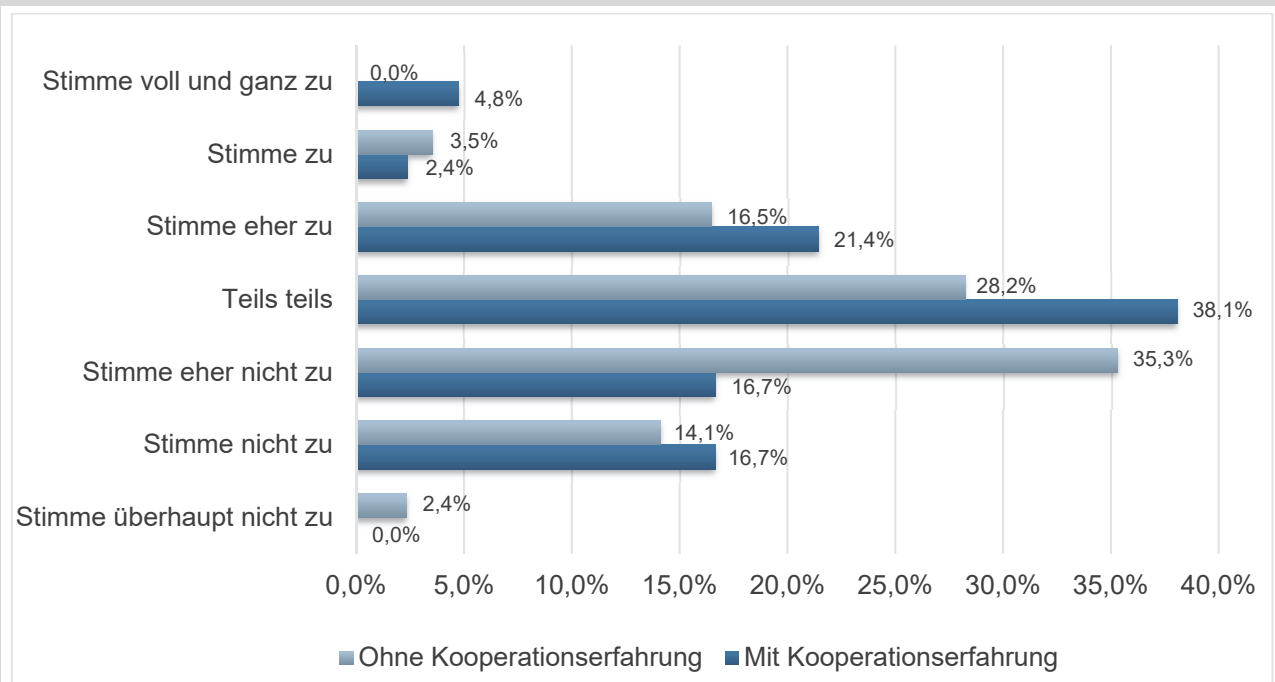
Viele Befragte geben an, dass sie sich bereits beim anfänglich oftmals informellen Austausch mit Großunternehmen insgesamt mehr Empathie, Interesse und Verständnis für ihre Situation wünschen. Darunter wird auch das grundsätzliche Zuhören, der Respekt vor ihrer Position und ihrer Unternehmensgröße, die Toleranz, Ehrlichkeit und das Vertrauen verstanden. Darüber hinaus erwarten sich die Startup-Unternehmer nicht nur mehr Offenheit auf der Organisations-, sondern auch auf der Personenebene, was konkret mit der Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen, einem einheitlichen und gebündelten Marktauftritt, mehr Transparenz bei den Strukturen und Prozessen und einem vereinfachten Zugang durch einen eindeutigen Ansprechpartner einhergeht. Zusätzlich benötigen Unternehmer mehr Risikobereitschaft

beim Eingehen von Partnerschaften und regen an, Macht, die sich aus Größe ergibt, auch als Verantwortung zu verstehen. Ebenfalls raten sie an, mehr Innovations-, Lern- und Experimentierbereitschaft hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle, Technologien und Methoden zu zeigen, diese auszuprobieren und gegebenenfalls auch wieder zu verwerfen.

**Ein hoher Grad an Verpflichtung und ein fairer, transparenter Vertrag sind die Basis für die erfolgreiche Durchführung erster Kooperationsprojekte auf Augenhöhe**

Für die konkrete Durchführung von Kooperationen wünschen sich die Startup-Unternehmer echten Willen und mehr Verpflichtung, die von der obersten Unternehmensebene vorgegeben und an das ausführende mittlere oder untere Management übertragen werden sollte. Dieses sollte dabei die Zusammenarbeit als einzelnes, individuelles Projekt und weniger als einen standardisierbaren Prozess verstehen. Insbesondere hier benötigen Startup-Unternehmer mehr Flexibilität und Agilität.

Beurteilung der Verfügbarkeit von Plattformen zur Ermöglichung von Kooperationen Abbildung 2  
 Grad der Zustimmung zur Aussage: „Es gibt in Baden-Württemberg ausreichend Plattformen, um große Unternehmen und Start-ups zusammen zu bringen und damit einen Austausch zu ermöglichen.“



Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum  
 n = 130 Startup-Unternehmer aus Baden-Württemberg

Bürokratischer Aufwand, meistens durch die Rechts- und Einkaufsabteilungen der etablierten Unternehmen geschaffen, darf in der Zusammenarbeit mit Startups niemals eskalieren. Dementsprechend sind schnelle Reaktionszeiten und Entscheidungsprozesse wünschenswert. Auch könnten Großunternehmen Partnerschaften deutlich konkreter und zielführender mit Ressourcen, Netzwerken und gegebenenfalls dem Gewähren von Kundenzugang unterstützen. Zudem sollten etablierte Unternehmen die Rahmenbedingungen für die Möglichkeit von direkten finanziellen Beteiligungen schaffen – hier herrscht entsprechender Bedarf aus Seiten der Startups.

### **Arbeit teilen heißt auch die Ergebnisse der Kooperation teilen**

Startup-Unternehmer setzen voraus, dass die Kooperation und ihre Ergebnisse nicht nur auf harte wirtschaftliche oder finanzielle Kennzahlen reduziert werden, sondern dass flexible Messgrößen entwickelt werden, die zum Beispiel auch den Erkenntnisgewinn oder Lernfortschritt mitberücksichtigen.

Darüber hinaus sollten bereits früh der Erfolgsfall und Exit-Szenarien definiert und eine faire und eindeutige Beteiligung geklärt werden. Kooperationsprojekte müssen vom Ende her gedacht werden – Assimilierungs- oder Verdrängungsstrategien gilt es dabei in jedem Fall auf Seiten der etablierten Unternehmen zu vermeiden. Denn diese gefährden eine nachhaltige und auf Vertrauen basierende

Partnerschaft, die ja immer das Potenzial hat, über ein einzelnes Kooperationsprojekt hinauszugehen.

### **Auch die Politik kann Partnerschaften von Startups und Großunternehmen speziell bei der Vermittlung unterstützen und darüber hinaus Anreize zur konkreten Kooperation setzen**

Die befragten Startup-Unternehmer haben auch den politischen Entscheidungsträgern gegenüber konkrete Vorstellungen, wie Kooperationen unterstützt werden können. Grundsätzlich würden sie es begrüßen, wenn die Vorteile von Partnerschaften aktiver beworben werden und eine gezielte Aufklärung hinsichtlich des Kooperationspotentials auch für Unternehmen des Mittelstands stattfinden würden. So ist beispielsweise eine direkte Moderationsfunktion denkbar, um Türen zu etablierten Unternehmen zu öffnen. Auch kann die Politik bei der Schaffung und Bereitstellung einer konzentrierten, landesweiten, übergeordneten und neutralen Plattform den Austausch indirekt unterstützen und fördern.

Ebenfalls wichtig ist eine bessere Anreizsetzung: Großunternehmen könnten für Kooperationsprojekte finanzielle Unterstützung erhalten, die das Risiko der Zusammenarbeit abmildert und so dazu beiträgt, dass lokal in Startups investiert wird. Start-ups dagegen benötigen mehr Vertragshilfe und gezielte Unterstützung für den Rechtsbeistand, aber beispielsweise auch Kapitalzuschüsse für konkrete Co-Creation-Projekte.

## **Fazit**

Trotz aller Lippenbekenntnisse, trotz aller Accelerator-Programme und Unternehmensübernahmen – etablierte Unternehmen bleiben in ihrer Zusammenarbeit mit Startups bei der operativen Realisierung von Kooperationen weiterhin unter Potenzial. Die besonderen Bedürfnisse von Startups werden immer noch nicht verstanden und Großunternehmen sind weit davon entfernt, als offen und kooperationsbereit wahrgenommen zu werden. Damit drohen sie erhebliches Innovationspotenzial zu verlieren. Und dies vollkommen unnötig, denn ein Engagement in einer Kooperation mit einem Startup bindet nur begrenzt Ressourcen. Natürlich sind derartige Kooperationen mit Risiko behaftet – wer dieses Risiko jedoch meidet, aus Angst das „Boot zu versenken“, setzt sich zwangsläufig dem Risiko aus, das „Boot zu verpassen“. Etablierte Unternehmen in Baden-Württemberg, die das Innovationspotenzial von Startups heben wollen, müssen grundsätzlich offener werden und sich eben auch an den Bedürfnissen von Startups ausrichten. Lokale Kooperation ist Pflicht, um global im Innovationswettbewerb bestehen zu können.

## Autoren



**Univ.-Prof. Dr.  
Andreas Kuckertz**

andreas.kuckertz@uni-hohenheim.de



**Martin P. Allmendinger**

martin\_allmendinger@uni-hohenheim.de

## Impressum

Universität Hohenheim  
Fachgebiet Unternehmensgründungen und  
Unternehmertum (570c)  
Wollgrasweg 49  
70599 Stuttgart  
Tel.: +49 711 459 24821

Bildmaterial: Universität Hohenheim und Felix Pilz.  
V.i.S.d.P.: Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz

[www.entrepreneurship.uni-hohenheim.de](http://www.entrepreneurship.uni-hohenheim.de)

## Bislang erschienen

Den „Generationenkonflikt“ durch richtige Kooperation überwinden – was Startups von Großunternehmen erwarten. Andreas Kuckertz und Martin Allmendinger. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 1, Januar 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Alle bislang erschienenen Hohenheim Entrepreneurship Research Briefs sind auf der Internetpräsenz des Hohenheimer Fachgebiets Unternehmensgründungen und Unternehmertum verfügbar:

<https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/researchbrief>