

**ORGANISATORISCHE GESTALTUNG VON KOOPERATIONEN  
ETABLIERTER UNTERNEHMEN MIT START-UPS**

Süleyman Sandıkçı

Süleyman Sandikçi

**Organisatorische Gestaltung von Kooperationen  
etablierter Unternehmen mit Start-ups**

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

1. Auflage 2022

Süleyman Sandikçi

**Organisatorische Gestaltung von Kooperationen  
etablierter Unternehmen mit Start-ups**

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN: 978-3-947730-30-8

Bibliographische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind online abrufbar.

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, sind dem Verlag vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2 Stand der Forschung.....	5
1.3 Zielsetzung und Aufbau.....	11
2 Theoretischer und empirischer Bezugsrahmen .....	13
2.1 Kooperationen etablierter Unternehmen mit Start-ups .....	13
2.1.1 Begriffliche Grundlagen.....	13
2.1.2 Finanzierung und Förderung von Start-ups.....	20
2.1.3 Start-ups in Deutschland.....	29
2.1.4 Kooperationsmodi im Corporate Venturing .....	31
2.1.5 Theoretische Erklärungsansätze.....	37
2.2 Abgrenzung des Untersuchungsbereichs.....	49
2.3 Forschungsdesign und empirische Datenbasis .....	51
2.3.1 Qualitative Befragung.....	54
2.3.2 Quantitative Befragung .....	57
2.4 Erkenntnisse.....	65
3 Modell.....	67
3.1 Einflussvariablen .....	69
3.1.1 Unternehmensbezogene Einflussvariablen.....	69
3.1.2 Start-up-bezogene Einflussvariablen .....	76
3.1.3 Kooperationsbezogene Einflussvariablen .....	82
3.2 Gestaltungsvariablen.....	88
3.2.1 Organisationsbezogene Gestaltungsvariablen.....	88
3.2.2 Vereinbarungsbezogene Gestaltungsvariablen.....	107
3.2.3 Methodenbezogene Gestaltungsvariablen.....	114

3.3	Erfolgsgrößen.....	124
3.4	Erkenntnisse.....	127
4	Empirische Analyse.....	130
4.1	Faktorenanalyse.....	130
4.1.1	Faktorextraktion.....	130
4.1.2	Faktor 1: „Intensität der Zusammenarbeit“.....	132
4.1.3	Faktor 2: „Vertrauen in die Führung des Start-ups“.....	133
4.1.4	Faktor 3: „Unternehmerische Haltung des Unternehmens“.....	133
4.1.5	Faktor 4: „Anwendungsnähe der Basistechnologie“.....	134
4.1.6	Faktor 5: „Strategische und kulturelle Nähe“.....	134
4.1.7	Faktor 6: „Innovationspotential“.....	135
4.1.8	Erkenntnisse.....	135
4.2	Clusteranalyse.....	136
4.2.1	Bildung der Gruppen.....	137
4.2.2	Gruppe I: „Moderat“.....	138
4.2.3	Gruppe II: „Traditionell“.....	141
4.2.4	Gruppe III: „Explorativ“.....	143
4.2.5	Gruppe IV: „Progressiv“.....	146
4.2.6	Erkenntnisse.....	149
4.3	Korrelationsanalyse.....	150
4.3.1	Gruppe I: „Moderat“.....	152
4.3.2	Gruppe II: „Traditionell“.....	158
4.3.3	Gruppe III: „Explorativ“.....	164
4.3.4	Gruppe IV: „Progressiv“.....	169
4.3.5	Erkenntnisse.....	175
5	Handlungsempfehlungen.....	176
5.1	Gruppe I: „Moderat“.....	176
5.2	Gruppe II: „Traditionell“.....	178

5.3	Gruppe III: „Explorativ“ .....	182
5.4	Gruppe IV: „Progressiv“ .....	185
5.5	Erkenntnisse.....	187
6	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	190
	Anhang .....	201
	Abbildungsverzeichnis .....	226
	Tabellenverzeichnis .....	228
	Literaturverzeichnis .....	229
	Stichwortverzeichnis .....	264

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Modell .....	128
Abbildung 2: Forschungshypothesen .....	129
Abbildung 3: Zuordnung der Einflussvariablen zu Faktoren .....	136
Abbildung 4: Polaritätsprofil Gruppe I .....	140
Abbildung 5: Polaritätsprofil Gruppe II .....	143
Abbildung 6: Polaritätsprofil Gruppe III .....	146
Abbildung 7: Polaritätsprofil Gruppe IV .....	148
Abbildung 8: Handlungsempfehlungen Gruppe I .....	178
Abbildung 9: Handlungsempfehlungen Gruppe II .....	181
Abbildung 10: Handlungsempfehlungen Gruppe III .....	184
Abbildung 11: Handlungsempfehlungen Gruppe IV .....	187
Abbildung 12: Fragebogen .....	207
Abbildung 13: Einzelfaktorentest nach HARMAN .....	208
Abbildung 14: Alpha-Koeffizient nach CRONBACH .....	208
Abbildung 15: Tests nach KAISER-MEYER-OLKIN und BARTLETT .....	208
Abbildung 16: Anti-Image-Matrizen .....	209
Abbildung 17: Faktorextraktion mit KAISER-Kriterium .....	210
Abbildung 18: Rotierte Faktorenmatrix .....	210
Abbildung 19: Dendrogramm Single-Linkage-Methode .....	211
Abbildung 20: Dendrogramm Ward-Methode .....	212
Abbildung 21: Statistik zu den gebildeten Gruppen .....	213
Abbildung 22: Korrelationsanalyse Organisation (Gruppe I) .....	214
Abbildung 23: Korrelationsanalyse Vereinbarungen (Gruppe I) .....	215
Abbildung 24: Korrelationsanalyse Methoden (Gruppe I) .....	216
Abbildung 25: Korrelationsanalyse Organisation (Gruppe II) .....	217
Abbildung 26: Korrelationsanalyse Vereinbarungen (Gruppe II) .....	218

Abbildung 27: Korrelationsanalyse Methoden (Gruppe II) .....	219
Abbildung 28: Korrelationsanalyse Organisation (Gruppe III).....	220
Abbildung 29: Korrelationsanalyse Vereinbarungen (Gruppe III).....	221
Abbildung 30: Korrelationsanalyse Methoden (Gruppe III) .....	222
Abbildung 31: Korrelationsanalyse Organisation (Gruppe IV) .....	223
Abbildung 32: Korrelationsanalyse Vereinbarungen (Gruppe IV) .....	224
Abbildung 33: Korrelationsanalyse Methoden (Gruppe IV).....	225

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ausgewählte Übersicht relevanter Literatur .....	10
Tabelle 2: Corporate Venturing bei den DAX30-Unternehmen im Jahr 2021 .....	32
Tabelle 3: Übersicht zu den durchgeführten Experteninterviews .....	55
Tabelle 4: Hypothesenprüfung Organisation (Gruppe I) .....	154
Tabelle 5: Hypothesenprüfung Vereinbarungen (Gruppe I) .....	156
Tabelle 6: Hypothesenprüfung Methoden (Gruppe I) .....	158
Tabelle 7: Hypothesenprüfung Organisation (Gruppe II) .....	160
Tabelle 8: Hypothesenprüfung Vereinbarungen (Gruppe II) .....	162
Tabelle 9: Hypothesenprüfung Methoden (Gruppe II) .....	163
Tabelle 10: Hypothesenprüfung Organisation (Gruppe III) .....	165
Tabelle 11: Hypothesenprüfung Vereinbarungen (Gruppe III) .....	168
Tabelle 12: Hypothesenprüfung Methoden (Gruppe III) .....	169
Tabelle 13: Hypothesenprüfung Organisation (Gruppe IV) .....	171
Tabelle 14: Hypothesenprüfung Vereinbarungen (Gruppe IV) .....	173
Tabelle 15: Hypothesenprüfung Methoden (Gruppe IV) .....	174



## STICHWORTVERZEICHNIS

Agile Methoden.....	119	Geschäftsmodell .....	98
Akquisition .....	96	Gründungsphase .....	19, 51
Akzeleratoren .....	35	Hardware .....	105
Angel Investor.....	23	Inkubatoren.....	33
Aufsichtsrat.....	102	Innovationsgrad .....	78
Ausgründung .....	97	Innovationsleistung .....	51
Banken .....	21	Investitionskomitee .....	90
Beirat .....	102	IT-Abteilung .....	92
Beratungsfunktion.....	101	Joint Venture.....	99
Betriebsphase.....	51	Kapitalbeteiligungsgesellschaften....	21
Branchendynamik.....	71	Kerngeschäft.....	69
Business Angel.....	23	Kollaboration.....	93
Controlling .....	92	Kommunikationsintensität.....	85
Corporate Development.....	90	Kompatibilität .....	81
Corporate Venturing .....	14	Kompetenzkomplementarität .....	79, 80
Due-Diligence-Prüfung .....	115	Kontrollfunktion .....	102
Eigenfinanzierung.....	20	Kooperationserfahrung .....	75
Eigentumsrechte.....	109	Kooperationsvertrag .....	107
Einkauf.....	91	Koordinationsintensität .....	84
Entscheidungsautonomie .....	86	Kostenziele .....	125
Entwicklungskosten .....	108, 125	Kundendaten .....	105
Equity Crowdfunding .....	26	Lastenheft.....	115
Ertragsrechte .....	112	Leistungsziele.....	124
Etabliertes Unternehmen .....	14	Lizenzierung .....	111
Exklusivitätsrechte .....	114	Management.....	74
Fachpersonal.....	106	Markteintrittsbarrieren .....	72
Fehlertoleranz.....	74	Mehrheitsbeteiligung.....	95
Finanzierungsrunden.....	25, 76	Meilensteinplanung.....	116
Forschung und Entwicklung.....	91	Minderheitsbeteiligung.....	94
Führungsfunktion.....	102	Mündliche Absprachen .....	107
Führungspersonal.....	106	Netzplantechnik .....	118
Funktionsbereiche .....	88	Nutzungsrechte.....	111
Geschäftsleitung.....	88	Nutzwertanalyse .....	120

Operative Einbindung .....	103	Software .....	105
Portfolioanalyse .....	121	Spin-off .....	100
Portfoliounternehmen .....	22	Strategische Allianzen .....	36
Privatinvestoren .....	23	Strategische Bedeutung .....	69
Produkte .....	105	Szenarioanalyse .....	121
Produktion .....	91	Target Costing .....	120
Produktqualität .....	126	Technologie .....	51
Projektbasierte Kooperation .....	93	Technologische Innovation .....	50
Projektbudget .....	104	Umsatz .....	125
Projektstrukturplan .....	116	Unternehmenswert .....	126
Prozessqualität .....	126	Unternehmerisches Wagniskapital ..	24
Quality Gates .....	117	Venture-Einheit .....	89
Räumlichkeiten .....	105	Vereinbarungen .....	107
Rechtsabteilung .....	92	Vorgründungsphase .....	18
Reifegrad .....	76, 77	Wachstumsphase .....	19
Reifephase .....	19	Zeitziele .....	124
Ressourcenteilung .....	83	Zielkongruenz .....	82
Risikoanalyse .....	123	Zukunftsfähigkeit .....	87
Risikoneigung .....	73	Zwischenbetriebliche Kooperation ...	13