

# 1 Einleitung

Die vierte industrielle Revolution verändert die Wertschöpfung und damit die Innovationspotenziale produzierender Technologiekonzerne fundamental<sup>3</sup>. Zugleich setzen sog. „Deep Tech“-Innovationen, getrieben durch die Nachhaltigkeitswende, die Ressourcenknappheit und den gesellschaftlichen Wandel, bestehende Absatzmärkte zunehmend unter Druck<sup>4</sup>. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten, bedarf es für Technologiekonzerne (sog. Corporates) oftmals technologischer Innovationen abseits ihres Kerngeschäfts<sup>5</sup>. Vermehrt hinterfragen Technologiekonzerne in diesem Zuge ihr Geschäftsmodell und legen den Fokus dabei auf die Identifizierung neuer, aufstrebender Geschäftsfelder, die mit innovativen Technologieentwicklungen langfristig Wettbewerbspositionen sichern<sup>6</sup>. Vor dem Hintergrund der Innovationspotenziale eröffnen sich neue Möglichkeiten des Markteintritts für junge, innovative und technologiebasierte Unternehmen (sog. Start-ups)<sup>7</sup>. Start-ups mit disruptivem Technologiepotenzial erhöhen damit zusätzlich den Druck auf Technologiekonzerne, ihre etablierte Wettbewerbsposition auf globalisierten Märkten zu verteidigen<sup>8</sup>. Eine schnelle sowie zielgerichtete Etablierung auf Absatzmärkten, in denen bisher keine Technologiekonzerne aktiv sind, stellt für Start-ups mit physischen Produkten ebenfalls eine große Herausforderung dar und gelingt nur, wenn sie über die dafür notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen<sup>9</sup>.

---

<sup>3</sup> Vgl. Schuh et al. (2020), Industrie 4.0, S. 11; Huber (2018), Industrie 4.0, S. 8; Voigt et al. (2018), Industrie 4.0, S. 332; Bauernhansl et al. (2014), Industrie 4.0, S. 33

<sup>4</sup> Vgl. Siegel, Krishnan (2020), Deep Technology, S. 10; Graf et al. (2020), Deep Tech Solutions, S. 2ff.

<sup>5</sup> Vgl. Brigl et al. (2019), Honeymoon, S. 5; Pérez et al. (2012), Dancing with Elephants, S. 142

<sup>6</sup> Vgl. Abegglen, Bleicher (2021), Management, S. 241ff.; Berman (2012), Digital Transformation, S. 17ff.; Engels, Röhl (2019), Start-ups und Mittelstand, S. 16; Huber (2018), Industrie 4.0, S. 99f.

<sup>7</sup> Vgl. Engels, Röhl (2019), Start-ups und Mittelstand, S. 15; Prashantham, Birkinshaw (2008), Dancing with Gorillas, S. 6

<sup>8</sup> Vgl. Kohler (2016), Corporate Accelerators, S. 1; Jung (2018), Cooperating with Start-ups, S. 283; Gutmann, Lang (2022), Startup Collaboration, S. 20; Siegel, Krishnan (2020), Deep Technology, S. 10

<sup>9</sup> Vgl. Criscuolo et al. (2012), Start-ups and Firms, S. 319; Grochowski et al. (2016), Impact of Collaboration, S. 410; Schuh (2021), Unmögliches wagen, S. 314

Demzufolge stellt eine Kooperation sowohl für Technologiekonzerne als auch für Start-ups eine attraktive Möglichkeit dar, um den beschriebenen Herausforderungen zu begegnen<sup>10</sup>. Dabei haben Technologiekonzerne in der Kooperation mit Start-ups die Aussicht auf eine effektive Exploration, eine hohe Entwicklungsgeschwindigkeit sowie das Potenzial, Produkte und Geschäftsmodelle zu revolutionieren<sup>11</sup>. Mithin trägt die Kooperation durch Verteidigung der Wettbewerbsposition zur Manifestierung als Technologiekonzern bei<sup>12</sup>. Start-ups wiederum sehen in der Kooperation die Möglichkeit, sich Voraussetzungen für eine Etablierung im Markt zu erarbeiten<sup>13</sup>. Kooperationen zwischen Technologiekonzernen und Start-ups schaffen somit Zugang zu jeweils komplementären Fähigkeiten und Ressourcen, weshalb vor dem Hintergrund der multiplen Transformationen ein bedeutender Fokus auf dieser strategischen Option liegt<sup>14</sup>. Basierend auf dieser Ausgangssituation wird im ersten Kapitel zunächst die Motivation und der Handlungsbedarf aufgezeigt (vgl. Teilkapitel 1.1) bevor dann die Zielsetzung der Arbeit formuliert (vgl. Teilkapitel 1.2), die Forschungskonzeption begründet (vgl. Teilkapitel 1.3) und abschließend der Aufbau der Arbeit skizziert wird (vgl. Teilkapitel 1.4).

## 1.1 Motivation und Handlungsbedarfe

In der Praxis zeigt sich, dass mindestens so viele Kooperationen scheitern, wie neue eingegangen werden<sup>15</sup>. Während das Scheitern einer Kooperation für Technologiekonzerne mit ihren diversifizierten Geschäftsbereichen nicht mehr als finanziellen Verlust bedeutet, sind Start-ups in ihrer Existenz bedroht<sup>16</sup>. Dies begründet sich vor allem darin, dass Start-ups über eine limitierte Ausstattung an Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, die nicht selten gänzlich in die Kooperation eingebracht wird<sup>17</sup>. Die Ausstattung von Start-ups umfasst insbesondere wertvolle explorative Ressourcen, weist jedoch einen Mangel an Ressourcen auf, die aufgrund ihrer Kapitalintensität oder notwendiger

---

<sup>10</sup> Vgl. Weiblen, Chesbrough (2015), Corporate Innovation, S. 68; Etemad et al. (2001), Collaboration, S. 482

<sup>11</sup> Vgl. Hogenhuis et al. (2016), Collaborate with Ventures, S. 39; Faria et al. (2010), Cooperation, S. 1082

<sup>12</sup> Vgl. Löher (2022), Zusammenarbeit, S. 15

<sup>13</sup> Vgl. Engels, Röhl (2019), Start-ups und Mittelstand, S. 15; Groote, Backmann (2020), Incumbents and Startups, S. 2; Pérez et al. (2012), Dancing with Elephants, S. 142; Minshall et al. (2008), Start-ups and Large Firms, S. 392; Hilse, Susemihl (2018), Kooperationen, S. 19

<sup>14</sup> Vgl. Weiblen, Chesbrough (2015), Corporate Innovation, S. 66; Becker et al. (2018), Kooperationen, S. 1; Hora et al. (2018), David and Goliath, S. 416

<sup>15</sup> Vgl. Brigl et al. (2019), Honeymoon, S. 5; Grochowski et al. (2016), Impact of Collaboration, S. 410; Dörner et al. (2020), You Can't Buy Love, S. 8

<sup>16</sup> Vgl. Hora et al. (2018), David and Goliath, S. 416; Das, He (2006), Established Partners, S. 124; Wrobel et al. (2017), Kooperationen, S. 32; Minshall et al. (2010), Partnerships, S. 55

<sup>17</sup> Vgl. Hogenhuis et al. (2017), Innovation Potential, S. 21; Hora et al. (2018), David and Goliath, S. 413

Erfahrungswerte nur von Technologiekonzernen gehalten werden können<sup>18</sup>. Daraus folgend manifestiert sich ein asymmetrisches Verhältnis der Kooperationspartner, in dem der Technologiekonzern durch seine umfassende Ressourcenausstattung nicht nur in der Gestaltung der Kooperation, sondern vor allem in der operativen Umsetzung der Kooperation maßgeblichen Einfluss ausübt<sup>19</sup>. Das Start-up sieht sich bedingt durch seine Limitationen in einer Abhängigkeit ggü. dem Technologiekonzern und nimmt den Einfluss vor dem Hintergrund einer verbesserten Überlebensfähigkeit im Wettbewerb hin<sup>20</sup>.

Das Scheitern der Kooperationen zwischen Technologiekonzernen und Start-ups lässt sich jedoch nicht nur in der organisationalen Asymmetrie der Kooperationspartner erklären. Begründet durch die transformationsinduzierten Herausforderungen, sehen Technologiekonzerne Kooperationen vor allem aus einer strategischen Perspektive zum langfristigen Aufbau der Wettbewerbsfähigkeit<sup>21</sup>. Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit mit Start-ups von Seiten des Technologiekonzerns mit zusätzlichen Erwartungen aufgeladen – dazu gehören u. a. eine Investmentmöglichkeit, Branding, ein Kulturwandel sowie der Zugang zu Talenten<sup>22</sup>. Die Erwartungshaltung wird dabei oftmals unzureichend expliziert bzw. fokussiert<sup>23</sup>. Das Start-up hat an die Kooperation vor allem die Erwartung, auf Ressourcen, Prozesse sowie das (Kunden-)Netzwerk des Technologiekonzerns zugreifen zu können und durch Kapitalbereitstellung seine Entwicklung zu beschleunigen<sup>24</sup>. Da Technologiekonzerne jedoch insbesondere auf inkrementelle Optimierung von Effizienz, Kosten sowie Qualität zur Sicherung des Status quo ausgerichtet sind, überschätzen sie sich in Bezug auf ihre Explorationsfähigkeit und schüren beim Start-up Erwartungen, die sie nicht erfüllen können<sup>25</sup>.

Dies hat zur Folge, dass die Kooperationen zwischen Technologiekonzernen und Start-ups selten einen gemeinsam explizierten Planungshorizont aufweisen. Während Technologiekonzerne die Kooperation vor allem als strategische Option sehen, planen Start-

<sup>18</sup> Vgl. Hogenhuis et al. (2016), Collaborate with Ventures, S. 39; Usman, Vanhaverbeke (2017), Open Innovation, S. 173; Allmendinger, Berger (2020), Collaborative Innovation, S. 5

<sup>19</sup> Vgl. Katila et al. (2008), Swimming with Sharks, S. 296; Hogenhuis et al. (2017), Innovation Potential, S. 2

<sup>20</sup> Vgl. Simon et al. (2019), Corporate-Startup Relationships, S. 167f.; Katila et al. (2008), Swimming with Sharks, S. 297; Hora et al. (2018), David and Goliath, S. 413

<sup>21</sup> Vgl. Wröbel et al. (2017), Kooperationen, S. 20; Euchner (2016), Corporate Innovation, S. 58

<sup>22</sup> Vgl. Jung (2018), Cooperating with Start-ups, S. 292; Wröbel et al. (2017), Kooperationen, S. 20

<sup>23</sup> Vgl. Allmendinger, Berger (2020), Collaborative Innovation, S. 5; Hilse, Susemihl (2018), Kooperationen, S. 19; Brunner (2022), Partnerships, S. 53

<sup>24</sup> Vgl. Becker et al. (2018), Kooperationen, S. 2; Park, Steensma (2012), Corporate Venture Capital, S. 7; Hogenhuis et al. (2016), Collaborate with Ventures, S. 39

<sup>25</sup> Vgl. Mercandetti et al. (2017), Innovation, S. 24f.; Hilse, Susemihl (2018), Kooperationen, S. 21

ups mit kurzfristig operativer Unterstützung.<sup>26</sup> Ferner wird in diesem Zuge vernachlässigt, dem Planungshorizont angemessene Ziele in Bezug auf die Wettbewerbspositionierung zu definieren<sup>27</sup>. Da Start-ups von der Notwendigkeit, das Überleben zu sichern und den dafür notwendigen Kapitalbedarfen getrieben sind, werden Kooperationsziele nicht angemessen expliziert, und bedingt durch die Asymmetrie zu Gunsten des Technologiekonzerns formuliert<sup>28</sup>. Dieser Umstand wird durch die überschätzte Unterstützungs möglichkeit des Technologiekonzerns verstärkt und führt im Ergebnis dazu, dass in der Kooperation Ziele verfolgt werden, die der Entwicklung des Start-ups keinen Vorschub leisten<sup>29</sup>. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Wahl einer Kooperationsform zumeist unsystematisch. Als maßgebliches Kriterium wird aus Perspektive des Technologiekonzerns vor allem die Möglichkeit zur Kapitalbeteiligung und damit der strategische sowie operative Einfluss auf das Start-up herangezogen<sup>30</sup>. Dies begünstigt die Wahl einer unpassenden, da opportunistischen Kooperationsform und offenbart bereits in der Gestaltung der Kooperation die Asymmetrie der Partner zum Nachteil des Start-ups<sup>31</sup>. Im Verlauf der Kooperation wird deutlich, dass der Technologiekonzern nicht über die Ressourcen sowie organisationalen Fähigkeiten verfügt, um auf die volatilen Unterstützungsbedarfe des Start-ups zu reagieren<sup>32</sup>. Letztlich führt diese Ausgangssituation dazu, dass die gegenseitigen Erwartungshaltungen nicht erfüllt werden und die Kooperationen häufig scheitern<sup>33</sup>. Aufbauend auf den dargelegten Handlungsbedarfen wird für diese Arbeit die folgende grundlegende Hypothese formuliert:

Die Voraussetzungen zur erfolgreichen Gestaltung einer Kooperation zwischen Technologiekonzernen und Start-ups stellen der Zugang zu komplementären Fähigkeiten und Ressourcen, ein gemeinsamer Planungshorizont sowie eine explizierte, dem Start-up förderliche Zielsetzung dar. Hierauf aufbauend bedarf es der systematischen Gestaltung einer Kooperationsform ausgehend von den relevanten Unterstützungs möglichkeiten des Technologiekonzerns.

<sup>26</sup> Vgl. Minshall et al. (2010), Partnerships, S. 59; Groote, Backmann (2020), Incumbents and Startups, S. 2f.; Das, He (2006), Established Partners, S. 125

<sup>27</sup> Vgl. Dörner et al. (2020), You Can't Buy Love, S. 18; Gutmann, Lang (2022), Startup Collaboration, S. 20; Kuckertz (2017), Corporate Entrepreneurship, S. 75; Jung (2018), Cooperating with Start-ups, S. 292

<sup>28</sup> Vgl. Hora et al. (2018), David and Goliath, S. 416; Katila et al. (2008), Swimming with Sharks, S. 299

<sup>29</sup> Vgl. Hogenhuis et al. (2017), Innovation Potential, S. 4; Katila et al. (2008), Swimming with Sharks, S. 295

<sup>30</sup> Vgl. Weiblen, Chesbrough (2015), Corporate Innovation, S. 70

<sup>31</sup> Vgl. George (2018), New Venture Performance, S. 39; Hora et al. (2018), David and Goliath, S. 416

<sup>32</sup> Vgl. Weiblen, Chesbrough (2015), Corporate Innovation, S. 67; Simon et al. (2019), Corporate-Startup Relationships, S. 168; Hogenhuis et al. (2016), Collaborate with Ventures, S. 40

<sup>33</sup> Vgl. Brigl et al. (2019), Honeymoon, S. 11ff.; Weiblen, Chesbrough (2015), Corporate Innovation, S. 66; Allmendinger, Berger (2020), Collaborative Innovation, S. 5