



KRAWATTE TRIFFT JUTEBEUTEL

Handlungsempfehlungen für erfolgreiches Corporate Venturing

Corporate Venturing = Wertschöpfungssteigerung und Investmentkapital. Diese scheinbar simple Gleichung ziehen Start-ups und investierende Unternehmen oft als erstes, wenn sie sich auf das Projekt Corporate Venturing einlassen. Erst wenn das Projekt scheitert, tritt zutage, was vergessen wurde: der Faktor Mensch. Und dieser tickt im Unternehmen und Start-up unterschiedlich.

Rund 5,3 Milliarden Euro Eigenkapital wurde laut dem Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) im Jahr 2015 in mehr als 1.200 junge und kleine Firmen investiert. Damit aus diesem hohen Investitionsvolumen auch erfolgreiche Programme und Projekte hervorgehen, muss der sogenannte „Human Factor“ deutlich früher berücksichtigt und höher priorisiert werden.

Führungskräfte sollten sich fragen: Wie lassen sich die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der Venturing-Partner vereinen? Wie können wir Führungsebene und Mitarbeiter auf strategischer und operativer Ebene in die Venturing-Mission einbinden? Welches strategische Framework sichert den Erfolg?

Hip-too ist keine Venturing Strategie

Start-ups erwarten sich von Corporate Venturing Zugang zu einer etablierten Vertriebsstruktur, einem gewachsenen Netzwerk und natürlich zu Kapital. Den investierenden Unternehmen ging es in der Vergangenheit in der Regel darum, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Heute verfolgen die meisten Unternehmen das Ziel, per Corporate Venturing ihre Wertschöpfungskette selbst anzupassen, bevor andere, disruptive neue Player sie obsolet machen – oder zumindest zur ernsthaften Bedrohung heranwachsen. Im Zeitalter der digitalen Transformation wird zudem

der Zukauf von digitalem Wissen und neuen Technologien immer wichtiger. Die Ziele eines Corporate-Venturing-Programms auf Unternehmensseite können also unterschiedlich sein. In vielen Unternehmen fehlt jedoch das strategische Gerüst für das Projekt: Gerade in Großkonzernen sind die digitalen Geschäftsmodelle der Start-ups oft nicht ausreichend mit der klassischen Wertschöpfungskette des Unternehmens verzahnt. Damit das Corporate Venturing positiv ins Unternehmen ausstrahlt, müssen Unternehmen echte Innovation und Veränderung zulassen – und sich nicht bereits für innovativ halten, nur weil sie jetzt in ein Start-up investieren. Sich allein vom „Silicon Valley Hype“ tragen zu lassen, reicht nicht aus, um Venturing zu einem langfristigen Erfolg zu machen.

Erst durch die kulturelle Integration kommt es für Investor und Start-up zur gewünschten Win-win-Situation.



DR. FLORIAN MES
Senior Manager, goetzpartners

CORPORATE VENTURING: DIE 4 HÄUFIGSTEN STOLPERFALLEN



„Sorry, not invented here“

So nah wie möglich, so fern wie nötig – das sollte für Unternehmen im Umgang mit Start-ups die Devise sein. Ein gelungenes Beispiel hierfür ist Siemens: Siemens hatte beim Start-up „Magazino“ von Anfang an den technischen Prozess im Blick, erwarb aber dessen Anteile nur schrittweise. Dadurch wurde dem Start-up genügend Freiraum für Entwicklung und Kreativität gelassen.

Die Integration der Mitarbeiter ins Corporate-Venturing-Projekt muss hingegen eher an einen Buchtitel von Jonathan Safran Foer angelehnt sein: „Extrem laut und unglaublich nah“. Denn die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Start-ups scheitert sonst an mangelndem Vertrauen und Konkurrenzdenken. So haben Führungskräfte im Unternehmen oft das Gefühl, die neu erworbenen Start-ups würden ihnen „aufgedrängt“. Das führt dazu, dass sie die Zusammenarbeit unter dem Motto „not invented here“ kategorisch ablehnen. Denn oft greift das Venturing in ihren eigenen Bereich ein – und sie fühlen sich dadurch in ihrer Position bedroht. Mangelndes Commitment der Unternehmensmitarbeiter bremst die Start-ups in ihren Projekten aus oder bewirkt sogenannte Filtereffekte: Die Mitarbeiter, die aus den Start-ups kommen, werden bei Besprechungen oder internen Abstimmungen ab einem bestimmten Punkt erst gar nicht mehr hinzugezogen. Schlimmstenfalls kannibalisiert das den positiven Impuls, den das Corporate Venturing eigentlich bringen sollte.

Welche Lösungen gibt es auf der Management-Ebene? Zunächst empfiehlt es sich, das Projekt von der Ausarbeitung der Venturing-Strategie, über die Auswahl des „richtigen“ Start-ups bis zur kulturellen Integration in das Unternehmen aus einer Hand durchführen zu lassen. So findet das Venturing in einem klar gesetzten strategischen Rahmen statt und beide Seiten werden von einer neutralen, dritten Stelle von Anfang an durchgängig begleitet.

100% Venturing-Kultur

Venturing muss vom Unternehmen – und zwar auf allen Ebenen – zu 100% gewollt sein. Das klappt nur, wenn das Start-up frühzeitig an das Unternehmen angebunden wird und interne Kommunikation die Venturing-Pläne kontinuierlich begleitet. So kann die Unternehmensführung Bedenken der Mitarbeiter abbauen und Entscheidungen an der Stelle im Unternehmen treffen, an der die Integration letztendlich dann auch inhaltlich – oder sogar räumlich – stattfindet. Damit der In-

put des neu angegliederten Start-ups von allen Mitarbeitern als Gewinn und „frischer Wind“ wahrgenommen werden kann, ist visionäres Denken und Offenheit von Seiten des Managements gefragt. Es gilt die Vorteile explizit hervorzuheben: Zum Beispiel profitiert die gesamte Organisation, wenn digitales Wissen über Trainings oder doing-on-the-job schnell und effektiv vermittelt wird. Transparenz und Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg zu fördern, auch und besonders mit Hilfe digitaler Anwendungen und Tools, ist dabei unerlässlich.

Diesen Transformationsprozess zu gestalten, ist für die Führungsebene eine Herausforderung, die nicht zuletzt mit zeitlichem Aufwand verbunden ist. Ein Bonusprogramm kann ein Hebel sein. Ohne die intrinsische Motivation des Managements wird die Mission Venturing aber keinesfalls funktionieren. Um Corporate Venturing zum Erfolg zu bringen, braucht es die eindeutige und nachvollziehbare Kommunikation des Managements – eben die Berücksichtigung des erwähnten Faktors „Mensch“. Erst dann empfinden beide Seiten das Corporate Venturing als das, was es ist: eine Win-win-Situation für alle Beteiligten. ||

RANKING:

AKTIVSTE DEUTSCHE CV-UNTERNEHMEN

(GEMESSEN AN DER SUMME UND ANZAHL DER DEALS, WELTWEITES RANKING)

PLATZ 1
(zum Vergleich)

Google Ventures, Investitionen in mehr als 30 Unternehmen, über 90% davon in den USA.

PLATZ 26

Tengelmann Ventures. Das Unternehmen hat in mehr als 30 Start-ups weltweit investiert, der Fokus liegt auf E-Commerce- und Social-Commerce-Konzepten.

PLATZ 36

Bertelsmann Digital Media Investments. Investiert vor allem in digitale Medien-Technologien und ist an über 50 Unternehmen beteiligt.

PLATZ 49

Boehringer Ingelheim Venture Fund (Pharma Konzern). Fokus auf medizinische Start-ups in Anfangsphase. Beteiligt sich zurzeit an 10 Unternehmen.

PLATZ 51

Robert Bosch Venture Capital. Beteiligt sich an 30 Unternehmen (Tech-Start-ups).

PLATZ 53

Merck Global Health Innovation Fund. Hat sich an über 20 medizin-technischen Start-ups beteiligt.

Branchenbeispiel

CORPORATE VENTURING IM ENERGIESEKTOR

In der Energiebranche und dort vor allem für Stadtwerke wird Corporate Venturing immer wichtiger. Denn durch die Digitalisierung schwindet der Vorteil der geographischen Nähe zum Kunden – innovative und alternative Geschäftsmodelle sind gefragt. Chancen tun sich beispielsweise rund um das Smart Home auf. Die Herausforderung für die Stadtwerke: Die vergleichsweise niedrige Kapitalausstattung, lange Innovationszyklen und die häufig hierarchischen internen Strukturen bremsen die Innovationskraft. Allerdings sind viele Stadtwerke wesentlich flexibler als die Big Player der Branche und können von innovativen Ideen aus dem Corporate Venturing schneller profitieren. Ein gelungenes CV-Beispiel: Die Stadtwerke Düsseldorf kooperieren mit „Startplatz“, einem Inkubator und gleichzeitig Co-Working-Space und unterstützen junge Gründer bei der Weiterentwicklung und der Umsetzung von Ideen, beispielsweise über Gründerstipendien und Mentoring-Programme.