

Corporate Venturing als Erfolgsfaktor der Digitalstrategie im Mittelstand

Prof. Dr. Philipp Haberstock, International School of Management, Hamburg, und Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH, Mannheim, Martin G. Schmitt & Michael Pels Leusden, Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH, Mannheim

1. Herausforderungen der Digitalisierung im deutschen Mittelstand

1.1 Zukünftige Herausforderungen im deutschen Mittelstand

► Der deutsche Mittelstand wird oft als „Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft“ beschrieben. Zur Zukunftssicherung hat die deutsche Wirtschaft im internationalen Wettbewerb nur eine Option: Fokussierung auf ein hochwertiges und innovatives Angebot. Daher gilt für große und auch mittelständische Unternehmen, dass sie ihre Produkte ständig verbessern, Neuentwicklungen vorantreiben und strategische Partnerschaften auf- und ausbauen müssen, um den steigenden Anforderungen ihrer Kunden gerecht zu werden. Eine besondere Herausforderung stellt dabei die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft dar.¹

1.2 Digitalisierung der deutschen Wirtschaft

Ob Industrie, Banken, Handel, Hightech oder Medien: Unternehmen sind weltweit und branchenübergreifend von der Digitalisierung betroffen. In nie dagewesener Geschwindigkeit entstehen und verbreiten sich technische Innovationen als zentrale Treiber der Digitalisierung: künstliche Intelligenz, Internet of Things, Cloud-Computing, 3D-Druck, mobile Technologien, Social Networking, universelle Konnektivität und Big Data Analytics. Kunden stellen neue Ansprüche an Preis, Service und Qualität. Beschaffungs-, Produktions-, Vertriebs- und Marketingkanäle müssen entsprechend ausgerichtet und den neuen Kundenanforderungen angepasst werden. Der Umgang mit Daten wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor.

Digitalisierung ist keineswegs nur ein Schlagwort, sondern bedeutet nicht weniger als eine aktuelle Revolution: Alte, bewährte Geschäftsmodelle stehen in Frage, neue müssen erdacht werden, um im globalen Wettbewerb

zu bestehen. Unternehmen, die die Digitalisierung versäumen, gefährden damit ihre Existenz, selbst wenn sie heute Weltmarktführer in ihrem Bereich sind. Laut einer Studie von Bitkom, dem Verband der Digitalbranche, ist die digitale Transformation der Geschäftsfelder für 72% der mittelständischen Unternehmen in Deutschland nach eigener Aussage eine ihrer zentralen strategischen Herausforderungen. Gleichzeitig haben 55% der Unternehmen keine Digitalstrategie.²

Insbesondere für „Hidden Champions“ ist es schwierig, sich aus ihrer Position der Stärke heraus in Frage zu stellen und für umfangreiche Veränderungen zu öffnen. Es verschwinden deutsche Traditionsmarken, weil durch die digitale Transformation Unternehmen aus dem Technologieumfeld in Branchen eindringen, die ursprünglich nichts mit der entsprechenden Branche oder Technik zu tun hatten. Wer diese neuen Wettbewerber nicht rechtzeitig erkennt oder sie nicht ernst nimmt, begeht einen strategischen Fehler, wie diverse Beispiele zeigen. Gestiegene Innovationsgeschwindigkeiten, immer höhere Flexibilität und Dynamik der Geschäftsmodelle, hochgradige Selbstorganisation und Dezentralität, systematisches Scheitern als gelobte Geschäftspraxis – diese Entwicklungen erfordern neue Lösungsansätze und ein grundsätzliches Umdenken. Junge, nicht börsennotierte, technologieorientierte Unternehmen (Start-ups) sind in diesem Zusammenhang für Mittelständler wichtig, weil sie neue Ideen entwickeln und damit dem deutschen Mittelstand helfen können, der oftmals über eine vergleichbare Innovationskraft von Haus aus nicht verfügt und auf Partner angewiesen ist.³

Vor diesem Hintergrund greifen selbst erfolgreiche Unternehmen wie Google oder Apple konsequent auf Corporate Venturing und Kooperationen mit kleinen, aber sehr innovativen Start-ups zurück, anstatt Innovationen eigenständig entwickeln zu wollen. Auch für den Mittelstand gilt: Nur wer zukünftig hochinnovativ

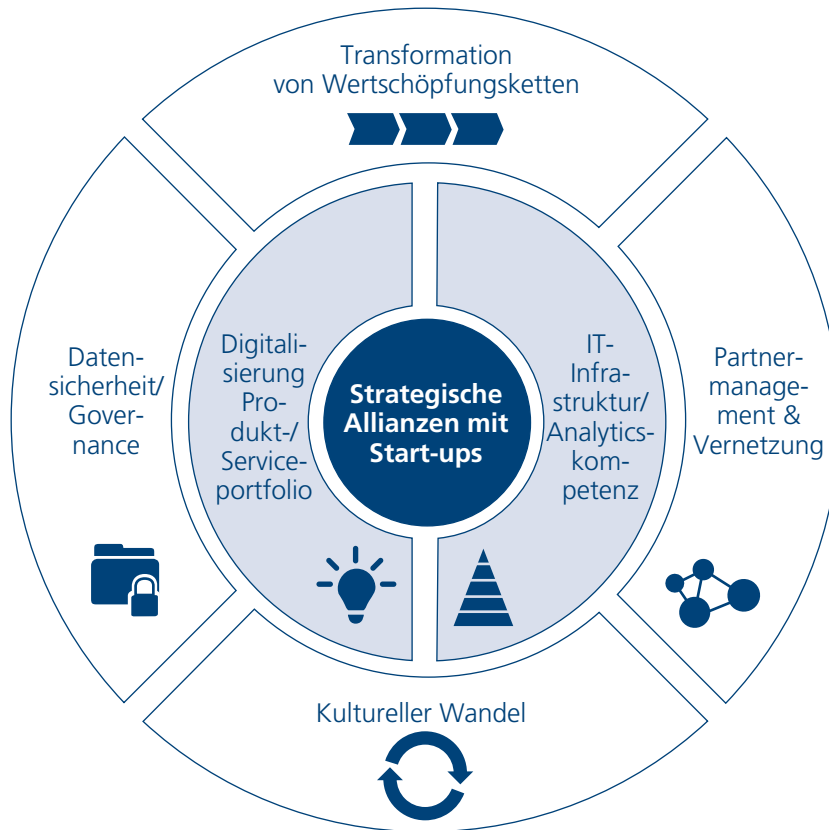
¹ Vgl. Simmert: Perspektiven für den Mittelstand; in: Betriebswirtschaftliche Blätter 11/2016, S. 1 ff.

² Vgl. Dirks: Digitalisierung der Wirtschaft; bitkom, 14.03.2016.

³ Vgl. Zimmermann: KfW-Innovationsbericht Mittelstand 2015; Frankfurt 2016, S. 6 ff.

Abb. 1 • Unternehmenstransformation durch strategische Allianzen mit Start-ups

Quelle: in Anlehnung an Römheld/Ziegler: Industrial Internet of Things; goetzpartners, 2015, S. 7.



und zudem schnell und agil in der Innovationsumsetzung ist, wird langfristig überleben können.⁴ Wie in Abbildung 1 dargestellt stehen dabei strategische Allianzen mit Start-ups im Mittelpunkt und stellen einen zentralen Erfolgsfaktor dar.

2. Die Vorteile strategischer Allianzen im deutschen Mittelstand

2.1 Strategische Allianzen und Ecosysteme

Die deutschen Mittelständler erkennen zunehmend die Bedeutung strategischer Partnerschaften und Netzwerke und geben ihre traditionelle Zurückhaltung bei Start-up-Beteiligungen auf. Hierbei nutzen sie ihre zum Teil hohen Liquiditätsreserven unter anderem für Beteiligungen und den Aufbau strategischer Allianzen.

Unter einer strategischen Allianz versteht man in diesem Zusammenhang eine auf den Aufbau und die Absicherung von Erfolgspotenzialen ausgerichtete, eher selbststeuernde und selbstbestimmte Verbindung von rechtlich selbstständigen Unternehmen. Strategische

Allianzen ermöglichen die Kombination komplementärer oder gleichartiger Ressourcen zur Erzielung von gemeinsamen Wettbewerbsvorteilen und zur Realisierung von Synergien. Dadurch unterscheidet sich die strategische Allianz sowohl von operativen Kooperationen als auch von Mehrheitsakquisitionen und Fusionen. Obwohl strategische Allianzen eine Teilmenge von Kooperationen darstellen, gibt es zwischen Allianzpartnern nicht nur kooperatives, sondern auch kompetitives Verhalten. Empirische Studien belegen, dass eine immer größere Zahl von Allianzen zwischen direkten Wettbewerbern eingegangen wird.⁵ So gelten beispielsweise viele Silicon-Valley-Unternehmen als sogenannte „Frenemies“ – Friends and Enemies, also Freunde und Feinde zugleich. In gleicher Weise bezeichnet auch der Begriff „Coopetition“ die Dualität von Konkurrenz und Kooperation von Unternehmen.⁶

Die Bindungsintensität einer strategischen Allianz hängt unter anderem davon ab, ob eine eigene Kooperations Einheit geschaffen wird und ob es zu einer kapitalmäßigen Verflechtung der Partner kommt. Abbildung 2 zeigt, wie sich die einzelnen Formen strategischer Allianzen hinsichtlich ihrer Bindungsintensität unterscheiden. ►►

⁴ Vgl. Haberstock/Finken: Innovationsmanagement; in: Das Wirtschaftsstudium, 44. Jahrgang, Nr. 8-9, 2015, S. 915-920, S. 916 ff.

⁵ Vgl. Sydow: Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992, S. 15 ff; vgl. www.daswirtschaftslexikon.com zu „Strategische Allianz“, abgerufen am 14.03.2017.

⁶ Vgl. Brandenburger/Nalebuff: Co-opetition. New York 1996, S. 1 ff.

Abb. 2 • Klassifizierung strategischer Allianzen nach Bindungsintensität und Institutionalisierungsform

Quelle: in Anlehnung an Hoffmann/Schlusser: Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – An empirical survey, in: LRP, Jg. 34, 2001, S. 357-381, S. 365.

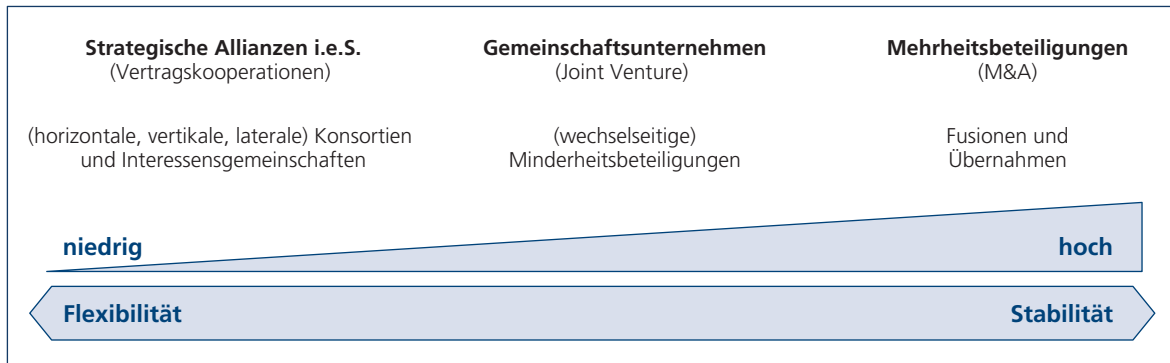
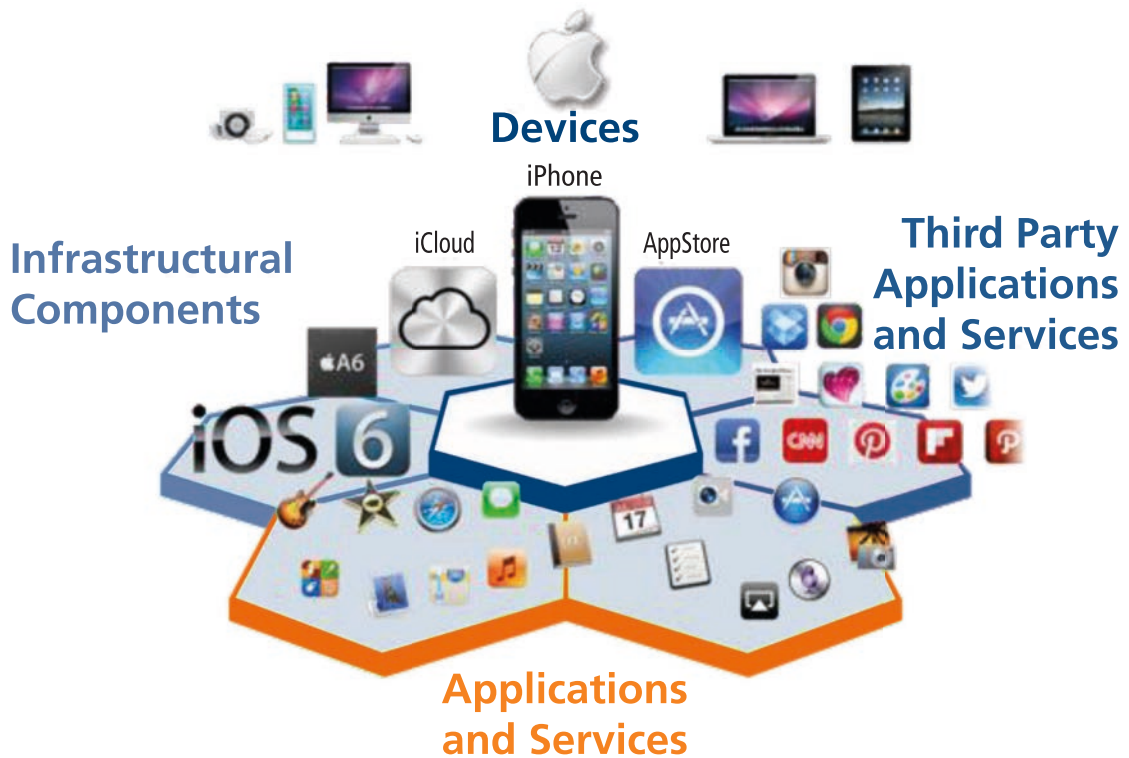


Abb. 3 • Vereinfachtes Ecosystem des Unternehmens Apple

Quelle: <http://cruxx.co/why-ecosystem/> abgerufen am 14.03.2017



Innovative Geschäftsmodelle und neue Technologien entwickeln sich oftmals in sogenannten wirtschaftlichen Ecosystemen, bei denen Unternehmen in einem miteinander vernetzten „Geflecht“ von Menschen, Organisationen und Unternehmen bei sich stetig verändernden Rahmenbedingungen zusammenarbeiten. Diese Zusammenarbeit erfolgt insbesondere bei erfolgreichen, innovativen Unternehmen durch strategische Allianzen in engerem Sinne, das heißt in Form von Minderheitsbeteiligungen und einfachen Vertragskooperationen.⁷ Das in Abbildung 3 stark vereinfacht dargestellte Ecosystem des Unternehmens Apple zeigt beispielhaft, dass

es nicht ausschließlich Mehrheitsübernahmen bedarf, um erfolgreich mit anderen Unternehmen zu kooperieren.

2.2 Vorteile und Realisierungsgrad im deutschen Mittelstand

Studien belegen, dass auch in Deutschland bis zu 90% der Mittelständler bereits Erfahrungen mit strategischen Allianzen gesammelt haben und diese gezielt im Rahmen der Unternehmensentwicklung einsetzen. Strategische Allianzen in Form von Vertragskooperationen und Minderheitsbeteiligungen bieten gegenüber mehrheitlichen Akquisitionen und Fusionen Vorteile, wenn es darum geht, den Herausforderungen eines dynamischen Wett-

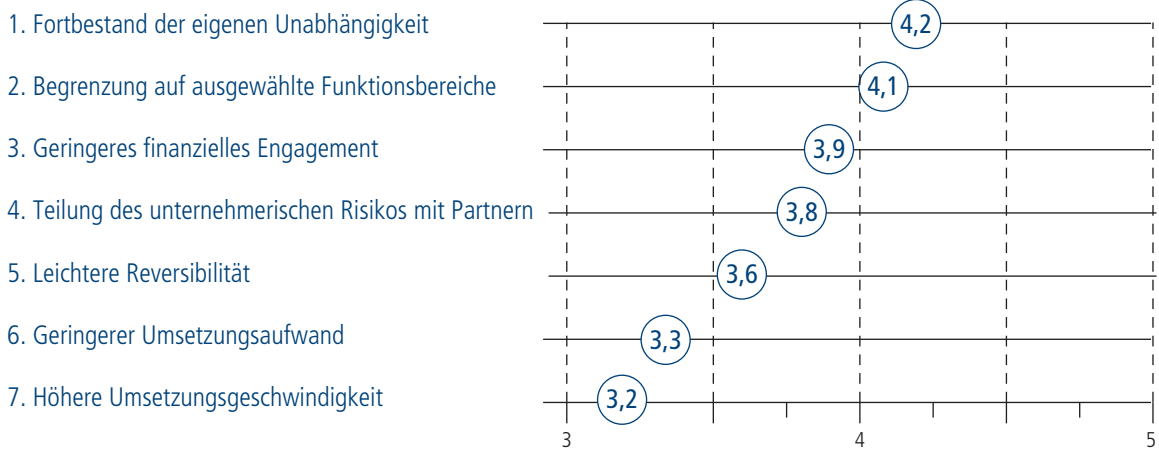
⁷ Vgl. Liu/Brody: Is collaboration the new innovation? in: Harvard Business Review, Whitepaper Sponsored by EY, 2016, S. 2 ff.

Abb. 4 • Vorteile strategischer Allianzen in Form von Minderheitsbeteiligungen

Quelle: Tschochner/Keil: Strategische Allianzen, Forecast Studie, Ebner Stolz 2015, S. 18

Welche Argumente stellen einen Vorteil gegenüber Akquisitionen und Fusionen dar?

Durchschnittswert der Antworten auf einer Skala von 1 (kein Vorteil) bis 5 (großer Vorteil)



bewerbsumfeldes zu begegnen. Auch im deutschen Mittelstand belegen viele gescheiterte M&A-Transaktionen, dass man ein Unternehmen nicht unbedingt besitzen muss, um gemeinsam erfolgreich zu sein.⁸

Wie in Abbildung 4 dargestellt schätzt der Mittelstand laut einer aktuellen Befragung insbesondere die Tatsache, dass trotz der Zusammenarbeit die eigene Unabhängigkeit nicht berührt wird. Außerdem sind Allianzen klar auf bestimmte Funktionsbereiche begrenzt. Ein wichtiger Vorteil ist demnach auch, dass die Unternehmenspartner das Risiko gemeinsam tragen. Zudem überzeugen Allianzen aufgrund ihrer höheren Reversibilität und hohen Umsetzungsgeschwindigkeit gegenüber klassischen Zukäufen.⁹

Vielen Mittelständlern fehlen jedoch die Kapazitäten und Kompetenzen, um strategische Allianzen mit Start-ups einzugehen. Zudem sind sie geografisch oftmals weit von den Start-up- und Innovationszentren entfernt und die kulturellen Gegensätze zu Start-ups sind zu groß. Um als mittelständisches Unternehmen trotzdem von dem hohen Innovationspotenzial der Start-ups profitieren zu können, bietet sich eine Corporate-Venturing-Strategie an.

3. Corporate Venturing zur Realisierung strategischer Allianzen

3.1 Venture Capital und Corporate Venturing

Venture Capital, auch Wagnis- oder Risikokapital genannt, stellt außerbörsliches Beteiligungskapital dar, das in der Regel von Beteiligungsgesellschaften (sogenannte

Venture-Capital-Gesellschaften) für die Unternehmensbeteiligungen bereitgestellt wird, die als riskant eingeschätzt werden. Venture Capital wird in Form von vollhaftendem Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Finanzierungsinstrumenten in Unternehmen eingebracht und erfolgt hauptsächlich in junge, nicht börsennotierte, technologieorientierte Start-ups. Üblich sind in Deutschland Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 20 bis 35%.¹⁰

Insgesamt ist der Einsatz von Venture Capital in den USA deutlicher stärker ausgeprägt als in Deutschland (vgl. Abb. 5). Laut einer aktuellen KPMG-Studie waren Risikokapitalgeber weltweit in 2016 wählerischer bei der Auswahl ihrer Investments: Das weltweite Venture-Capital-Volumen sank von 141 auf 127 Mrd. USD; die Anzahl der Deals ging von 17.992 auf 13.665 zurück. Mögliche Gründe sind, dass einige Börsengänge zu Jahresbeginn die vorherigen Unternehmensbewertungen nicht bestätigen konnten, die politisch begründete Unsicherheit zugenommen hat und die Zahl der erfolgreichen Exits deutlich gesunken ist. Auch in Deutschland ging das Venture-Capital-Volumen von 3,6 auf 1,9 Mrd. USD zurück.¹¹

Eine immer größere Rolle spielen jedoch Corporate-Venture-Aktivitäten: Hier steigen Anteil und Umfang der Investitionen seit 2010 kontinuierlich an. Im Vergleich zum Vorjahr stieg die von Unternehmen investierte Summe von 60 auf 65 Mrd. USD. Der Anteil der Corporate-Venture-Investments an der Gesamtanzahl der Venture-Capital-Transaktionen stieg ebenfalls von 13% auf 15%.¹²

8 Vgl. Dirks: Digitalisierung der Wirtschaft; bitkom, 22.11.2016, S. 12 ff.

9 Vgl. Tschochner/Keil: Strategische Allianzen, Forecast Studie, Ebner Stolz 2015, S. 18.

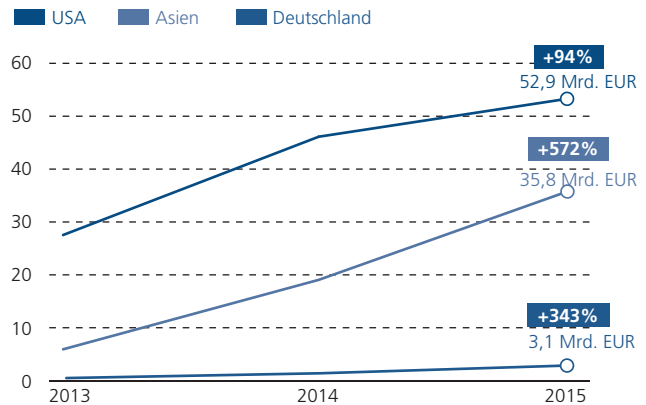
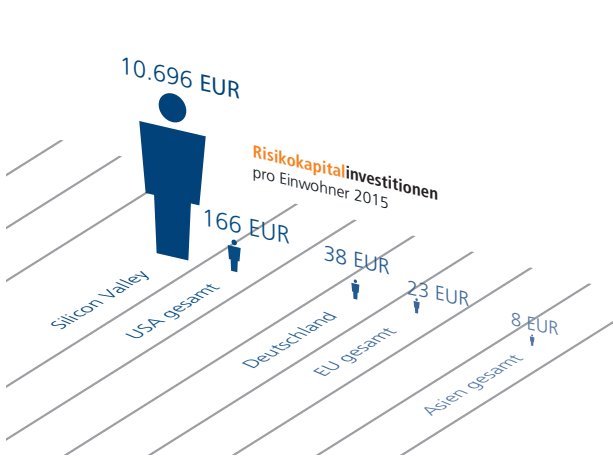
10 Vgl. Weitnauer: Der Begriff „Venture Capital“; in: Weitnauer, W. et al.: Handbuch Venture Capital: Von der Innovation zum Börsengang; 5. Aufl., München 2015, S. 4-10, S. 10.

11 Vgl. Fortnum et al.: Venture Pulse Q4 2016, KPMG 2017, S. 5 ff.

12 Vgl. Fortnum et al.: Venture Pulse Q4 2016, KPMG 2017, S. 19.

Abb. 5 • Risikokapitalinvestitionen in Mrd. EUR

Quelle: Schmidt-Carré: Silicon Valley – Liebling der Investoren, in: Handelsblatt Nr. 146 vom 1.8.2016, S. 25.



Der Begriff „Corporate Venture Capital“ (CVC) bezeichnet in diesem Zusammenhang Kapital, das von Unternehmen oder unternehmenseigenen Beteiligungsgesellschaften bereitgestellt wird. Im Unterschied zum klassischen Venture Capital (VC) werden aber mit CVC-Aktivitäten nicht nur finanzielle Renditen angestrebt; vielmehr soll auch ein Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele der Muttergesellschaft geleistet werden. Darüber hinaus stammt das Kapital von der Muttergesellschaft, während Venture-Capital-Gesellschaften üblicherweise externe Geldmittel beschaffen.¹³

3.2 Zielsetzung von Corporate Venturing

Um potenzielle technologische Neuerungen und Geschäftsentwicklungen früh zu erkennen und selbst zu entwickeln, nutzen etablierte Unternehmen Corporate Venturing verstärkt als Ergänzung ihrer F&E-Tätigkeit. Ziel ist es, an schnell wachsenden Märkten zu partizipieren, das eigene Geschäftsfeld zu erweitern und frühzeitig auf neue Technologien und Geschäftsmodelle zugreifen zu können.

Neben der Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite dienen Corporate Venture-Capital-Aktivitäten dazu, neue Technologien und Geschäftsmodelle aufzuspüren und zu finanzieren. Die Chance, dass sich eine der Beteiligungen als extrem erfolgreich herausstellt, ist gegeben. „Unicorns“ oder „Einhörner“ nennen Investoren solche jungen Unternehmen, die mit mehr als 1 Mrd. USD bewertet sind. Momentan existieren weltweit ca. 170 dieser „Unicorns“, aber bisher nur wenige in Europa.¹⁴

Von der Zusammenarbeit können beide Seiten profitieren: Die Start-ups gelten als „innovative Schnellboote“ für die Konzerne und bringen frische Denkansätze

sowie die Energie und Methoden mit, um Ideen schnell umzusetzen. Auf der anderen Seite nutzen die Start-ups die Reputation sowie die Managementenerfahrung und das Netzwerk der etablierten Unternehmen: Sie bekommen schnellen Zugang zu Märkten, Lieferanten und Kunden, der ihnen gerade in der Anfangsphase fehlt.¹⁵

Die Möglichkeit, durch Corporate Venture Capital Märkte und Technologien beobachten zu können, wird oft als „window on technology“ bezeichnet und gestattet es sowohl Konzernen als auch kleinen und mittelständischen Unternehmen, Innovationen und Tendenzen frühzeitig zu erkennen und die eigene Strategie danach auszurichten. Schon der sogenannte Deal Flow, also die Auswertung der eingereichten Beteiligungsangebote, kann hier wichtige Signale liefern. Anders als häufig angenommen engagieren sich nicht nur Konzerne, sondern auch zahlreiche Mittelständler wie z.B. Cewe, Qiagen und Morphosys aktiv im Corporate Venturing und bei der Finanzierung innovativer Unternehmen. Sie versuchen, Zugang zu neuen Geschäftsfeldern und Kundengruppen zu schaffen sowie neue Geschäftsmodelle und Technologien zu testen, die mit höheren Unsicherheiten als im Kerngeschäft verbunden sind und ein höheres Risiko des Scheiterns aufweisen.

3.3 Zunehmende Bedeutung von Corporate Venturing in Deutschland

In den vergangenen Jahren hat sich Corporate Venturing auch in Deutschland mit enormem Tempo entwickelt. Zahlreiche etablierte deutsche Unternehmen haben Wagniskapital-Einheiten gegründet, um am „Puls der Zeit“ zu sein und schnell auf disruptive Innovationen zu reagieren.

¹³ Vgl. Dembowski: Venture Capital für Einsteiger, in: Institutional Money, Nr. 4, 2015, S. 184-190, S. 184 ff.

¹⁴ Vgl. www.fortune.com/unicorns; abgerufen am 14.03.2017.

¹⁵ Vgl. Garbs: Mittelstand und Start-ups – Gemeinsam für die Zukunft in: Start-up 2017; VentureCapital Magazin, Sonderausgabe Oktober 2016; S. 54-56, S. 54.

Abb. 6 • Deutsche Corporate-Venture-Gesellschaften (Auswahl)

Quelle: Haberstock: Corporate Venturing als Antwort auf disruptive Innovationen im Mittelstand; in: Ideen- und Innovationsmanagement, 2. Ausgabe 2016, S. 72-79, S. 77.

Konzern	Beteiligungsgesellschaft	Investitionsfeld
Audi	Audi Electronics Ventures	Fahrzeugtechnik
Axel Springer	Axel Springer Digital Classifieds	Internet, Technologie
Axel Springer, ERGO	Axel Springer Venture	New Media
BASF	BASF Venture Capital	Chemie / Werkstoffe
Bayer	Bayer Innovation	Medizintechnik
Bilfinger Berger	Bilfinger Venture Capital	Technologien
Bertelsmann	Bertelsmann Digital Media Investments	Digitale Medien
BMW	BMW i-Ventures	Elektrofahrzeuge und Mobilität
Boehringer Ingelheim	Boehringer Ingelheim Venture Fund	Bio-/Chemietechnologie
Bosch	Robert Bosch Venture Capital	Automation, Energie, Umwelt, Technologie
Burda / Action Capital Partners	Burda Digital Ventures	New Media
Deutsche Druck- und Verlagsgesellschaft	Tivola Ventures	Gesundheit, Bildung, Umwelt, neue Energien
Deutsche Telekom	T-Venture; Telekom Innovation Pool	Kommunikationstechnologie, Medien
Drillisch AG	Mobile Ventures	Mobile, E-Commerce etc.
Evonik	Evonik Corporate Venturing	Ressourceneffizienz, Gesundheit
Mediengruppe M. DuMont et al.	Capnamic Ventures	Mobile, E-Com., Gaming, Payment, Werbung
Mediengruppe Pressedruck	PDV Inter-Media Venture	Digitale Medien, IT
Merck	Merck Serono Ventures	Biotechnologie
Miele	Miele Venture Capital GmbH	Haushaltsgeräte
Novartis	Novartis Venture Funds	Life Science
Tengelmann	Tengelmann Ventures	E-Commerce, Online
Otto Group	e.ventures	E-Commerce, Online
Roche	Roche Venture Fund	Life Sciences
RWE	Innogy Venture Capital	Energie, Cleantech
SAP	SAP Ventures	Informationstechnologie
Siemens	Siemens Venture Capital (SVC)	Energie, Industrie und Healthcare
Sixt	Sixt Ventures GmbH	Mobilität
Vorwerk	Vorwerk Direct Selling Ventures	Direktvertrieb

Die Corporate-Venture-Aktivitäten bereits etablierter Konzerne wie SAP, Siemens, Deutsche Telekom, Axel Springer, BASF, Bayer oder Merck wurden in den letzten Jahren erweitert – so gründete beispielsweise Siemens 2016 die eigenständige Einheit next47, um disruptive Ideen stärker zu fördern und neue Technologien schneller voranzutreiben – und durch die von zum Beispiel Daimler, Bosch, Evonik und RWE ergänzt. Auch das

Handelsunternehmen Tengelmänn, der Baukonzern Bilfinger Berger, das Traditionsunternehmen Miele, Vorwerk oder Boehringer Ingelheim haben Corporate-Venture-Einheiten gegründet.¹⁶ Mit einem neuen Ansatz will der Berliner Wagniskapitalgeber Project A in Start-ups investieren. Zu den Geldgebern für den neuen Fonds



¹⁶ Vgl. Hessami: Kreativität gefragt; in: Handelsblatt Nr. 51 vom 13.03.2017, S. 42.

ANZEIGE

2nd EUROPEAN WORKSHOP ON MERGER INTEGRATION

MAY 23 2017 VILLA KENNEDY FRANKFURT

WWW.MERGERINTEGRATION.EVENTS



ONE DAY OF INTERACTION & INFORMATION
BEST PRACTICES FROM M&A EXPERTS
INTERACTIVE WORKSHOPS BASED ON DESIGN THINKING



Abb. 7 • Formen der Inkubationsfinanzierung im Vergleich zum Venture Capital

Quelle: Kahl/Scheuplein: Berliner Venture-Capital Report 2016, Berlin 2016, S. 33.

	Venture Capital	Inkubationsfinanzierung		
		Accelerator	Inkubator	Company Builder
Konzeption	Geld und Know-how für eine Geschäftsidee	Trainings-Camp	umfassende Unterstützung für Gründer	Gründung von Unternehmen als eigenes Geschäftsfeld
Zeitlicher Rahmen	durch die Laufzeit der VC-Fonds begrenzt	von einigen Tagen bis zu mehreren Monaten	meist auf wenige Jahre angelegt	meist auf wenige Jahre angelegt
Leistung und Kompensation	Kapital gegen Eigentumsanteil	teils Know-how gegen Gebühr, teils gegen Eigentumsanteil	Kapital gegen Eigentumsanteil	vollständige Eigentümerschaft des Konzerns
Funktion				
Finanzierung	✓	✓	✓	✓
Coaching	✓	✓	✓	✓
Netzwerk-Einbindung	✓	✓	✓	✓
Gewerberaum	–	–	✓	✓
Technische Infrastruktur (IT)	–	–	✓	✓
Technische Lösungen (z. B. Software)	–	–	–	✓
Marketing	–	–	–	✓
Personalbeschaffung	–	–	–	✓

Abb. 8 • Deutsche Start-up Inkubatoren (Auswahl)

Quelle: Haberstock: Corporate Venturing als Antwort auf disruptive Innovationen im Mittelstand; in: Ideen- und Innovationsmanagement, 2. Ausgabe 2016, S. 72-79, S. 77.

Unternehmen	Inkubator/Accelerator	Investitionsfeld
Axel Springer	Axel Springer Plug and Play Accelerator	Medien, Online
Check24	M Cube Incubator GmbH	E-Commerce, Online
Comdirect	Start-up Garage	Finanzdienstleistungen
Deutsche Telekom	hub:raum	Health, Security, IoT, Big Data etc.
Deutsche Bahn	Betahaus, Mobility Lab	Mobilität
Eon	:agile accelerator GmbH	Energy
Fielmann	Fielmann Ventures	E-Commerce, Online
Klöckner	Kloekner.i	E-Commerce, Online
ProSiebenSat. 1	ProSiebenSat.1 Accelerator	Medien
Scout24	You Is Now	E-Commerce, Online
Verlagsgruppe Handelsblatt	VHB Digital GmbH	Medien, Online
Versandhaus Klingel	K – New Media GmbH & Co. KG	Vertrieb

gehören der Handelskonzern Otto, die Medienunternehmen Axel Springer und ProSiebenSat.1 sowie Haniel, Ravensburger und Oetker. Zudem hat sich ein Netzwerk bekannter deutscher Familienunternehmer mit führenden Köpfen der Digitalszene vereint, um gemeinsam Wagniskapital in Start-ups zu investieren. Wie Abbildung 6 zeigt, erstreckt sich der Trend über alle Branchen.

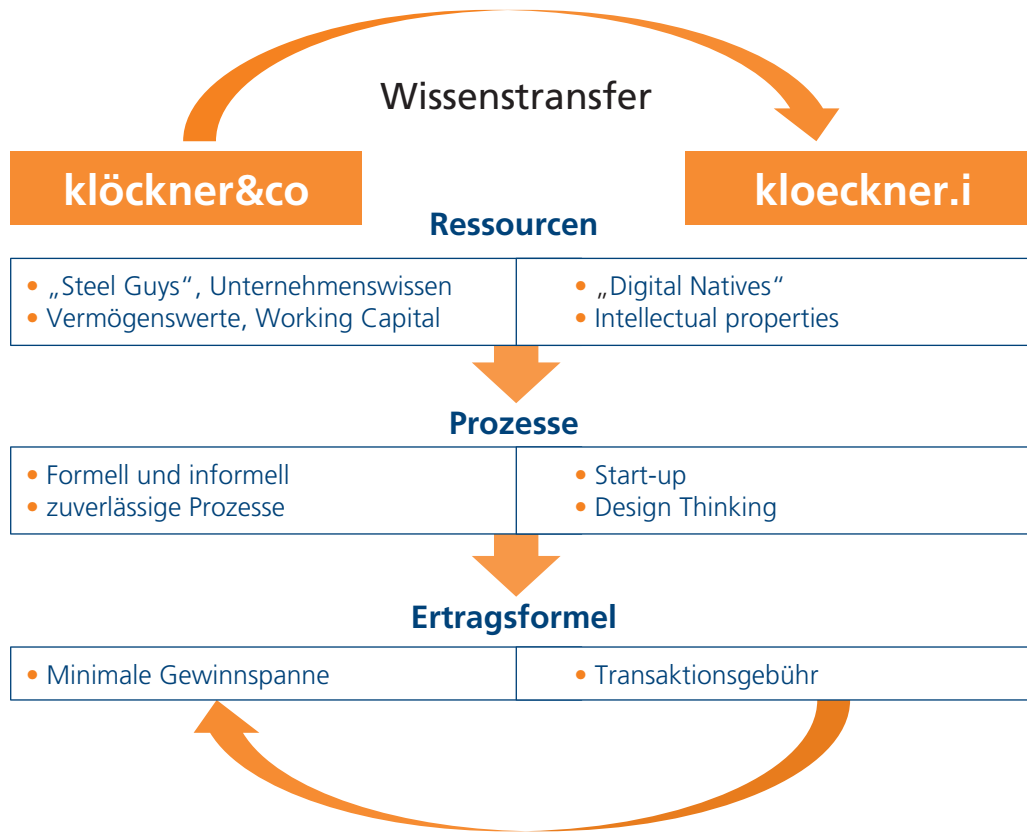
Inkubatoren und Acceleratoren stellen einen neueren Investorentyp dar, der den Venture-Capital-Markt aktuell prägt. Wie in Abbildung 7 dargestellt umfasst die Inkubationsfinanzierung unterschiedliche Beteiligungsformen und bietet gegenüber dem klassischen Venture

Capital zusätzliche Unterstützungsleistungen für Start-ups. Dabei bieten Inkubatoren Start-ups über wirtschaftliches und technologisches Wissen hinaus zusätzlich Gewerberäume und technische Infrastrukturen. Eine besondere Form stellen „Company Builder“ oder auch „Labs“ dar, bei denen Start-ups als rechtlich unselbstständige Teile des Mutterkonzerns nach technologischen Veränderungen Ausschau halten und neue Geschäftsmodelle validieren, bis sie mit dem Exit verselbstständigt werden.¹⁷

¹⁷ Vgl. Kahl/Scheuplein: Berliner Venture-Capital Report 2016, Berlin 2016, S. 31; vgl. Kawohl: Status Quo Corporate Inkubatoren und Accelerator in Deutschland, Berlin 2015, S. 5.

Abb. 9 • klöckner.i als unabhängige Unternehmenseinheit

Quelle: Rühl: Digital Transformation, Klöckner & Co., 2016, S. 18.



Eine beispielhafte Übersicht über deutsche Start-up-Inkubatoren stellt Abbildung 8 dar.¹⁸

So hat sich zum Beispiel das Stahlunternehmen Klöckner zum Ziel gesetzt, seine Liefer- und Leistungskette vollständig zu digitalisieren und das margenschwache Geschäftsmodell im Stahlhandel zu revolutionieren. Als eigenständiges Unternehmen bündelt kloeckner.i dabei alle auf die Digitalisierung ausgerichteten Projekte und Initiativen im Herzen der Start-up-Szene Berlins. Von hier aus steuert kloeckner.i die Entwicklung und die internationale Implementierung aller digitalen Lösungen und greift dabei auf im Silicon Valley erprobte Konzepte wie Design Thinking und den Lean Start-up Approach zurück (s. Abb. 9).¹⁹

4. Organisation und kritische Erfolgsfaktoren des Corporate Venturing

4.1 Organisation und Gestaltungsmöglichkeiten

Unternehmen können Corporate Venturing grundsätzlich intern oder extern umsetzen: Internes Corporate Venturing bezieht sich auf die Förderung und Bildung von Geschäftsaktivitäten, die innerhalb der Unternehmensgrenzen verbleiben. Externes Corporate Venturing

beinhaltet alle Aktivitäten, die außerhalb der Unternehmensgrenzen stattfinden und in der Gründung von (teil-)autonomen Corporate Venture-Capital-Gesellschaften münden, die durch einen höheren Grad an Entscheidungsautonomie geprägt sind.²⁰ Strategische Investoren investieren ihr Kapital normalerweise in Unternehmen aus der eigenen oder einer verwandten Branche. Das Volumen der CVC-Beteiligung beginnt dabei bereits bei 200.000 EUR. Die Option zu einer späteren Akquisition wird mit dem zunächst begrenzten Investment in Start-ups vorbereitet und vereinfacht.

Der konkrete Investmentfokus nach Technologien, Regionen und Entwicklungsphasen, die Zielsetzung, die organisatorische Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Regeln zur Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen werden entsprechend der individuellen Strategie des Unternehmens ausgestaltet und können in der Praxis sehr unterschiedlich sein. Da strategische Zielsetzungen bei Corporate Ventures im Mittelpunkt stehen, sind die Investitionen eher langfristig ausgerichtet und es besteht weniger die Notwendigkeit, eine finanzielle Rendite über einen schnellen Exit zu generieren, als bei klassischen VC-Gesellschaften. Grundsätzlich stehen neben einem Share Deal verschiedene andere Exit-Optionen zur Verfügung: Denkbar sind beispiels-

18 Vgl. Haberstock: Corporate Venturing als Antwort auf disruptive Innovationen im Mittelstand. In: Ideen- und Innovationsmanagement, 2. Ausgabe 2016, S. 72-79, S. 77.

19 Vgl. Rühl: Schritt für Schritt zum Ziel: Warum für Klöckner die alten strategischen Konzepte nicht mehr funktionieren; in: Harvard Business Manager Spezial, 2017, S. 18-20, S. 20.

20 Vgl. Dembowski: Venture Capital für Einsteiger; in: Institutional Money, Nr. 4, 2015, S. 184-190, S. 188.

Abb. 10 • Kritische Erfolgsfaktoren des CVC-Einsatzes

Quelle: eigene Darstellung



weise ein IPO oder die Integration der Ventures ins Mutterunternehmen.

4.2 Vorgehensweise bei der Einführung von Corporate Venturing

Im Gegensatz zu Konzernen setzen mittelständische Unternehmen CVC oftmals zunächst nicht systematisch und geplant um, sondern nehmen projektbezogene Opportunitäten wahr. Auch wenn sich eine eigenständige CVC-Einheit aufgrund der finanziellen Strukturen anfangs eher nicht anbietet, können mit Hilfe professioneller Projektteams strukturierte Abläufe zur Bildung und Förderung von Ventures etabliert werden. Als Startmöglichkeit bietet sich eine schrittweise Herangehensweise über die Implementierung eines CVC-Projektteams in Ergänzung zum Business Development an. Über erste Kooperationen und strategische Partnerschaften werden so CVC-Kompetenzen entwickelt und ausgebaut. Die Durchführung kann dezentral in den Unternehmenseinheiten oder zentral, beispielsweise im Stab des Vorstandes, erfolgen.²¹

4.3 Herausforderungen und kritische Erfolgsfaktoren

Erfolgsgarantien gibt es nicht und grundsätzlich ist die Gefahr des Scheiterns bei Corporate-Venturing-Aktivitäten hoch. Umso wichtiger ist es daher, die in Abbildung 10 zusammengefassten und im Folgenden dargestellten Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:²²

(1) Klare Strategie und Zielsetzung: Eine klare und langfristige Zielfestlegung von CVC-Aktivitäten, die auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist, sowie die Fokussierung auf eindeutige strategische oder finanzielle Ziele sind unerlässlich. Eine Herausforderung besteht darin, die Erreichung strategischer Ziele messbar zu machen; nur dann kann es gelingen, niedrigere Renditen im Unternehmen zu rechtfertigen und CVC-Aktivitäten dauerhaft zu verankern. Außerdem ist ein langfristig zur Verfügung stehendes strategisches Budget für die Corporate-Venture-Aktivitäten zu definieren.

(2) Top-Management-Unterstützung: Die Initiierung und Durchführung von CVC-Aktivitäten erfordert bei vielen Unternehmen eine strategische Neuausrichtung und ein Umdenken in der etablierten Unternehmenskultur. Letztere wird maßgeblich von der Persönlichkeit und der Verhaltensweise der obersten Führungsebene geformt. Die Unterstützung durch das Top-Management und das persönliche Engagement der Führungskräfte stellen grundlegende Erfolgsvoraussetzungen dar.²³

(3) Unternehmenskultur: Ein Risiko besteht darin, dass eingefahrene Konzernstrukturen nicht immer zu den dynamischen Prozessen eines Start-ups passen. Andererseits können unterschiedliche Unternehmenskulturen durchaus vorteilhaft und erforderlich sein: Während etablierte Unternehmen häufig starre Strukturen und lange Entscheidungsprozesse aufweisen, zeichnen sich Start-ups besonders durch

21 Vgl. Ohse et al.: Corporate Venturing im Mittelstand; in: Management + Innovation, Nr. 2, 2014, S. 24-30, S. 26 ff.

22 Vgl. Haberstock: Corporate Venturing als Antwort auf disruptive Innovationen im Mittelstand. In: Ideen- und Innovationsmanagement, 2. Ausgabe 2016, S. 72-79, S. 77 ff.

23 Vgl. Hessami: Digitalisierung: Firmen verstoßen den großen Wurf; Handelsblatt Nr. 38 vom 22.02.2017, S. 46-47, S. 47.

ihre Flexibilität und Schnelligkeit aus.²⁴ Um sich den Herausforderungen zu stellen, brauchen Firmen eine Kultur der Innovation. Die richtigen Talente und eine Umgebung, in der das Arbeiten Spaß macht, sind wichtige Faktoren, damit Unternehmen innovativ sein können. Zentral ist aber auch die Bereitschaft, Misserfolge zu akzeptieren sowie Menschen auch nach Misserfolgen zu motivieren und in neue Projekte einzubinden. Auch von der Herangehensweise können etablierte Unternehmen von Start-ups lernen: „Klassische Unternehmen setzen große Projekte auf, wollen alles abdecken, nichts vergessen und perfekt sein. Start-ups fangen einfach an.“²⁵

(4) Unabhängigkeit: Eine strukturelle Differenzierung vom Mutterunternehmen ist besonders in der Aufbauphase der CVC-Einheit erfolgskritisch. Hier sind die zentralen Fragen, wo die CVC-Einheit im Konzern verankert werden soll und wie die Einheit organisiert ist, um die CVC-Aktivitäten des Mutterunternehmens zu verwalten und gleichzeitig die Kreativität, Schnelligkeit, Unabhängigkeit und den „Spirit“ der Start-ups zu erhalten.

(5) Networking und Austausch: CVC-Einheiten nehmen eine wichtige Schnittstellenfunktion nach innen und nach außen wahr und erfordern eine klare Abstimmung, Kooperation und den Wissensaustausch zwischen Start-up, CVC-Einheit und internen Einheiten der jeweiligen Muttergesellschaft. Ein externes Netzwerk kann zudem Zugang zu weiteren Kapitalgebern ermöglichen und den Wissens- und Ressourcentransfer unterstützen.²⁶ Ein wichtiges Erfolgsrezept stellt die Zusammenarbeit mit professionellen M&A-Experten dar, die sowohl im Mittelstand als auch in der Start-up-Szene tief verwurzelt sind und als Schnittstelle und Prozessmanager fungieren.

(6) Markt- und Wettbewerbsbeobachtung: Eine wichtige Herausforderung stellt die fundierte Markt- und Wettbewerbsbeobachtung dar, um Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren und daran zu partizipieren. Das Ziel ist es, gegebenenfalls mit externer Unterstützung Start-ups zu finden, die zum Beispiel anhand der Technologie-Kompetenz, der Positionierung in der Wertschöpfungskette oder des Produktortiments zum Unternehmen passen. Dabei geht es zunächst darum, sich der Gefahr durch neue Technologien und Wettbewerber bewusst zu werden und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um frühzeitig auf disruptive Tendenzen aufmerksam zu werden, diese zu beobachten und notwendige Entscheidungen zu treffen. Die Unterstützung durch ein Netzwerk

von Experten erlaubt eine systematische und umfassende Beobachtung der relevanten Technologiefelder, zeigt disruptive Tendenzen auf und bietet sich so als Ergänzung für bisherige Prozesse an.

5. Fazit und Ausblick

Die schnell wachsende Zahl an milliardenschweren Konzernen, die noch vor einiger Zeit Garagenfirmen waren und mit ungewohnten Strategien traditionelle Geschäftsmodelle überrollen, stellt insbesondere auch Mittelständler vor große Herausforderungen. Innovation stellt keine Ergänzung, sondern eine wichtige Schlüsselkompetenz dar.

Allen Risiken der Digitalisierung zum Trotz sind die Chancen für mittelständische Unternehmen, von einer noch größeren Wertschöpfung und stärkeren Marktpositionierung zu profitieren, enorm. Ob der deutsche Mittelstand als Gewinner aus der Digitalisierung hervorgeht, ist nicht zuletzt von seiner schnellen und konsequenten Reaktion auf disruptive Veränderungen abhängig. Corporate Venturing und die Zusammenarbeit mit jungen, innovativen Start-ups sind dabei von strategischer Bedeutung in allen Branchen und können zu mehr Innovation führen, wie zahlreiche Beispiele namhafter Konzerne wie Google, Facebook und Apple zeigen. Aber auch für Mittelständler können strategische Allianzen mit innovativen Unternehmen sowie Corporate Venturing-Aktivitäten einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen. Für die erfolgreiche Realisierung sind dabei insbesondere eine klare Strategie, die Unterstützung des Top-Managements, Markttransparenz und eine innovative Unternehmenskultur erforderlich.

Ein Erfolg wäre, wenn in Zukunft mehr deutsche Mittelständler – ähnlich wie erfolgreiche US-Unternehmer – Teile ihres Vermögens in junge Start-ups investieren, die für unsere Zukunft vielleicht das bedeuten, was Industrie und Mittelstand in der Vergangenheit für unsere Gegenwart waren. ■



Prof. Dr. Philipp Haberstock ist Professor für Strategisches Management und Finance an der International School of Management (ISM) in Hamburg und Partner der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in den Bereichen Investment Banking, Strategieberatung, Corporate Development und Start-up. philipp.haberstock@ism.de

Martin G. Schmitt ist geschäftsführender Gesellschafter der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung in der Beratung von Unternehmen mit dem Fokus auf M&A sowie Corporate Development Services. Seine fundierte Branchenexpertise konzentriert sich auf die Bereiche IT, High Technology, Industrials und Consumer Goods. schmitt@steinbeis-finance.de

Michael Pels Leusden ist Partner der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH. Er verfügt über mehr als 25 Jahre M&A-Erfahrung unter anderem als Direktor M&A bei einem namhaften Private-Equity-Unternehmen, Leiter M&A bei einem großen internationalen, familiengeführten Mischkonzern sowie der Treuhandanstalt. pelsleusden@steinbeis-finance.de

24 Vgl. Schaller: Wenn die Großen mit den Kleinen; in: VentureCapital Magazin, Nr. 1/2, 2014, S. 34-35, S. 35.

25 Vgl. Fockenbrock/Telgheder: Arroganz ist der Innovationskiller; in: Handelsblatt Nr. 177 vom 15.09.2015, S. 22-25, S. 24.

26 Vgl. Ohse et al. (2014): Corporate Venturing im Mittelstand; in: Management + Innovation, Nr. 2, 2014, S. 24-30, S. 29.