

## RÜCKGEWINNUNG VON INNOVATION – CORPORATE VENTURING

Christian Wunderlin, IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug

Bevor ein Nachfolgeprozess angegangen werden kann, gilt es, das Unternehmen auf nachhaltiges Wachstum auszurichten. Gerade in älteren, reiferen Unternehmen – das Hauptfeld der anstehenden Nachfolgelösungen – zählt die Vernachlässigung des Unternehmertums als zentrale Schwäche. Resultat dieser Schwäche ist eine unterentwickelte Innovationsfähigkeit, die künftiges Wachstum hemmt, wenn nicht gar verhindert. Im Endeffekt wirkt sich dieser Mangel auf den Verkaufspreis oder gar auf die schiere Verkaufbarkeit des Unternehmens aus. Ein selbst eingeleiteter kultureller Umschwung dauert normalerweise viel zu lange und ist durch die bestehende Führung kaum zu bewerkstelligen. Als Lösung einer solchen Herausforderung kann Corporate Venturing eine mögliche Lösung zur Rückgewinnung von Unternehmertum und Innovation darstellen.

### DEFINITION CORPORATE VENTURING

Unter Corporate Venturing wird die Beteiligung von etablierten Unternehmen an jungen, innovativen Firmen oder aber das Abspalten von innova-

tiven Abteilungen in eigene Firmen verstanden. Ziel ist, dass sich die Firma an einer möglichst langen Leine unbehelligt von der Prozess- und Strukturlandschaft des etablierten Unternehmens entwickeln kann. Entsprechend eignet sich Corporate Venturing vor allem für neue, das bisherige Geschäft ergänzende Aktivitäten. In der Schweiz ist dieser Weg der Innovationssicherung weit verbreitet. Ein 2007 vom IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug aufgesetztes Projekt zeigt, dass neben den grossen, multinationalen Firmen vor allem der Mittelstand dieses Instrument einsetzt (vgl. Abbildung 1).

Jede dritte der beobachteten Corporate-Venture-Investitionen wurde durch Mittelstandsunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden getätigt. Somit darf Corporate Venturing als probates Mittel zur Innovationssicherung von KMU gesehen werden.

### GRÜNDE FÜR DAS CORPORATE VENTURING

Aus der Praxis von Unternehmen, die über Corporate-Venturing-Aktivitäten ihre Innovation sichern, sind mehrere Effekte bekannt:

**1. Förderung von Unternehmertum:**

Die Innovationskraft des etablierten Unternehmens soll durch die gezielte Nutzung der Gründerpotenziale revitalisiert und das Generieren neuer Ideen aktiv vorangetrieben werden. Bürokratische Strukturen sollen aufgebrochen und unternehmensinterne und externe Netzwerke gebildet werden. Dadurch entsteht die Möglichkeit, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

**2. Früherkennung von Technologieentwicklungen:**

Ein Früherkennungssystem soll dem etablierten Unternehmen die Möglichkeit geben, fundierte Entscheidungen in Bezug auf die strategische Unternehmensausrichtung zu fällen. Dabei wird das Risiko dank

den Technologie- und Markterkenntnissen aus den Corporate Ventures deutlich reduziert.

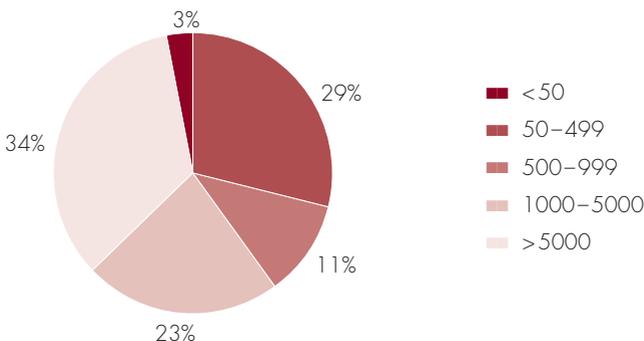
**3. Schaffung von Diversifikations- und Reaktionsmöglichkeiten:**

Durch Corporate Venturing bauen etablierte Unternehmen verschiedene Markteintrittsoptionen auf, ohne von Beginn weg grosse finanzielle Mittel oder personelle Kapazitäten binden zu müssen (Probing the Future).

**4. Kombination der Kompetenzen und Ressourcen zum beidseitigen Vorteil:**

Nicht ausgelastete Kapazitäten (Anlagen, Know-how, Patente etc.) etablierter Unternehmen werden Corporate Ventures zur Verfügung gestellt. Diese wiederum generieren auf dem «Standard» des etablierten Un-

GRÖSSE DER ETABLIERTEN UNTERNEHMEN MIT CORPORATE-VENTURING-AKTIVITÄTEN



Anteil der Unternehmen nach Anzahl Mitarbeitenden in Prozent

(Quelle: IFZ)

ternehmens neue Wertschöpfung, was im Erfolgsfall zu einem Industriestandard ausgebaut werden kann.

Mit dem genannten Nutzen eliminieren die beiden Parteien durch die Partnerschaft gegenseitig ihre Nachteile. Der jungen Firma mangelt es meist an Ressourcen: Finanzen, Personal und Infrastruktur sind rar. Durch die kurze Unternehmensexistenz besteht auch keine breite Kundenbasis bzw. konnte noch keine ausreichende Reputation aufgebaut werden. Damit ist der Marktzugang für die auf sich gestellte Firma schwierig. All diese Schwächen kennt das reife Unternehmen normalerweise nicht und kann helfend zur Seite stehen. Durch die Zusammenarbeit wird die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der jungen Firma gesteigert und die Zeit bis zum Abheben verkürzt. Auf der anderen Seite steht das etablierte Unternehmen einer abebbenden Kreativität und einer versiegenden Innovationskraft gegenüber. Durch das «Verteidigen» der bisherigen Geschäftsfelder werden neue technologische Entwicklungen oft negiert oder gar verhindert. Durch Beteiligungen an jungen, innovativen Firmen kann dieser Mangel ausgeräumt werden.

### WEGE DES CORPORATE VENTURING

Im Unterschied zu klassischen Beteiligungen wird beim Corporate Venturing die junge, innovative Firma nicht in das etablierte Unternehmen inte-

griert. Sie existiert ausserhalb der in die Tage gekommenen Strukturen und Prozesse und vermag so den Pioniergeist zu erhalten.

In einer ersten Phase der Beteiligungsnahme geht es darum, die Idee umzusetzen. Mit der Hilfe des reifen Unternehmens soll ein marktfähiges Produkt entstehen. Die Zuführung von Finanzen wird in dieser Zeit oft vom Erreichen vordefinierter Meilensteine abhängig gemacht, um das Risiko bescheiden zu halten. Multinationale Konzerne investieren derzeit besonders aktiv, um am Ende der Wirtschaftskrise mit verhältnismässig geringem finanziellen Aufwand auf eine möglichst breite, hochinnovative Produktpalette zugreifen zu können.

Mit dem fertigen Produkt wird in einem weiteren Schritt die Marktfähigkeit getestet: Es findet eine Validierung durch die Märkte statt. Greift die Neuheit auf dem Markt, stellt das etablierte Unternehmen seine Vertriebskanäle zur Verfügung. Damit hat die junge Firma umgehend Marktzugang, ohne selbst teure Absatzwege aufbauen zu müssen. Aus Sicht der grossen, multinationalen Konzerne wird der Markttest auf ungefähr 2011 angestrebt, um dann umgehend von einer Markterholung profitieren zu können. Schlussendlich stellt sich die Frage, was mit der Innovation bzw. dem Unternehmen im Erfolgsfall passiert. In der Praxis werden mehrere Wege beobachtet. Ein Teil der Unternehmen wird in das reife Unternehmen inte-

griert und ein Teil bleibt in der bisherigen Funktion als Innovationslieferant weiter bestehen.

## ERFAHRUNGEN IN DER SCHWEIZ

Neben der Grösse der etablierten Unternehmen mit Corporate-Venturing-Aktivitäten (vgl. Abbildung 1) sind weitere Verhaltensmuster aus der Schweiz bekannt: Zwei Drittel der befragten Unternehmen, die über Corporate Venturing ihre Innovation sichern, haben diese Aktivitäten in der Vergangenheit ausgebaut. Dies deutet darauf hin, dass dieser Weg von Erfolg gekrönt war. Bei der Anzahl der Beteiligungen melden ebenfalls zwei Drittel der befragten reifen Unternehmen, dass sie bis zu fünf solcher Beteiligungen eingegangen sind.

Für den Bereich der Schweizer KMU kann zusammengefasst werden, dass diverse Firmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden Innovation über Corporate-Venturing-Aktivitäten gesichert und in den vergangenen Jahren ausgebaut haben. Die meisten der befragten etablierten Unternehmen aus dem KMU-Segment halten ebenfalls bis zu fünf solcher Beteiligungen.

## CORPORATE VENTURING IM NACHFOLGEPROZESS

Schliesst man den Kreis zum Thema Nachfolge, dann zeigen die genannten Darstellungen, dass Innovationsmangel kein Hinderungsgrund für eine Transaktion innert nützlicher Frist sein muss. In den eigenen Reihen wird

ein Kulturwandel durch den Verkäufer vermutlich nicht machbar sein. Wenn schon, muss sich der künftige Eigentümer mit diesem Wandel beschäftigen. Sicher ist, dass ein Unternehmen ohne eine nachhaltige, durch Innovation gesicherte Zukunft nur schwierig zu verkaufen ist. So hat ein erfolgreiches Corporate Venturing einen mehrfachen Effekt. Das eigene Unternehmen bekommt dank Innovation eine nachhaltige Zukunft. Daneben lassen sich zusätzliche Erlöse erzielen, wenn die eingegangenen Beteiligungen veräussert werden. Beides dürfte sich positiv auf die Zukunft und auf den Verkaufspreis auswirken.