

Lothar Stein/Holger Klein

Corporate Venturing – Wie deutsche Großunternehmen Innovationsbarrieren überwinden

Inhaltsverzeichnis

1. Die Situation: Innovationsbarrieren hemmen Entwicklung
2. Corporate Venturing – Modetrend oder Erfolgsrezept?
 - 2.1 Das Konzept: Synergien für Mutter und Tochter
 - 2.2 Ziele der Unternehmen: Von Renditesteigerung bis Kulturwandel
 - 2.3 Historische Entwicklung: Drei CV-Wellen
3. Die Theorie: Was ein erfolgreiches Corporate-Venturing-Programm auszeichnet
4. Die Praxis: Warum und wann Corporate Venturing bei deutschen Großunternehmen scheitert
5. Die Zukunft: Konsolidierung und gemäßigt zyklische Entwicklung

Literaturverzeichnis

Dr. Lothar Stein ist Director bei McKinsey in München. Nach seinem Physikstudium an der Ludwig-Maximilians-Universität in München war er als Produktmanager bei Osram in München tätig, bevor er 1983 zu McKinsey wechselte. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Industriegebieten Elektronik, Telekommunikation, IT und in den Themenbereichen, die in diesen Industrien erfolgskritisch sind, darunter insbesondere im Bereich des Innovations- und Technologiemanagements.

Dr. Holger Klein ist Engagement Manager bei McKinsey in Düsseldorf. Er begann seine Tätigkeit dort nach einem Wirtschaftsingenieurstudium an der Ecole Centrale de Lyon und der Technischen Universität Darmstadt, an der er später auch zum Thema Corporate Venturing promovierte. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen in der Automobilindustrie sowie im Anlagen- und Maschinenbau. Hierbei beschäftigt er sich insbesondere mit Fragestellungen der Produktentwicklung und des Technologiemanagements.

1. Die Situation: Innovationsbarrieren hemmen Entwicklung

Das unternehmerische Umfeld ist in den vergangenen Jahren deutlich schwieriger geworden: Technologiewechsel folgen immer schneller aufeinander, Produktlebenszyklen werden kürzer, Wettbewerbskonstellationen sind im stetigen Wandel begriffen. Vor allem etablierte Großunternehmen sehen sich zunehmend gefordert, neben hocheffizienten Abläufen und einer kontinuierlichen Verbesserung im Stammgeschäft auch die effektive Erschließung neuer Märkte zu beherrschen. Mehr denn je hängt der langfristige Unternehmenserfolg von der Fähigkeit ab, flexibel auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren sowie Chancen für den Aufbau neuer Geschäfte zu erkennen und zu nutzen.

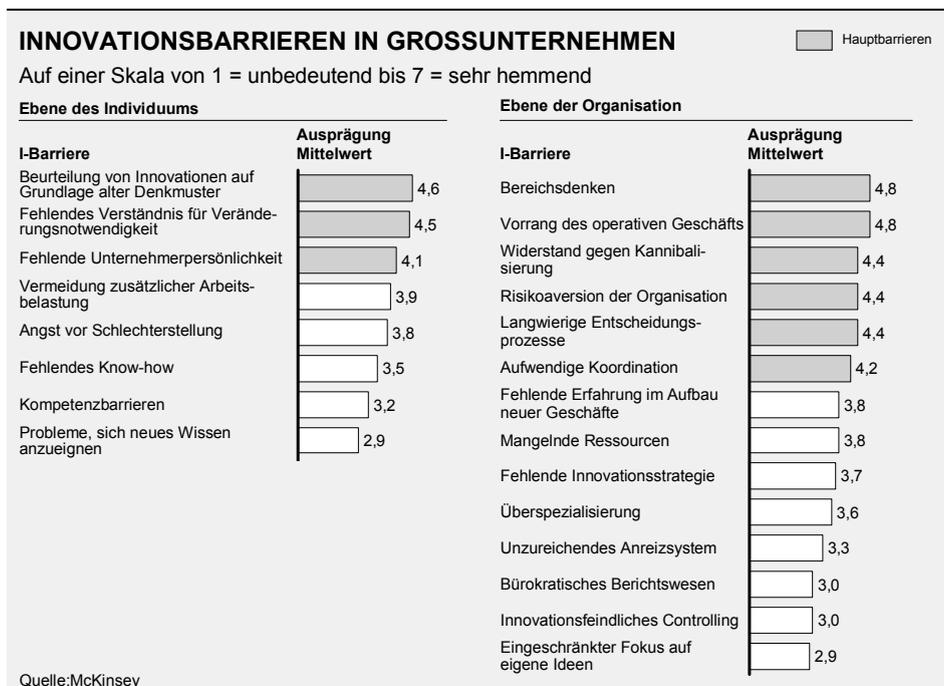


Abbildung 1

Diese Tendenz wird durch die langjährigen empirischen Betrachtungen von DICK FOSTER und SARAH KAPLAN eindrucksvoll unterstrichen¹: Die „Überlebensdauer“ alteingessener Unternehmen nimmt immer weiter ab und sie erwirtschaften im Schnitt

deutlich geringere Wertbeiträge (Total Return to Shareholders) als jüngere Firmen. Den Etablierten mangelt es schlicht an Innovationskraft und Hauptgrund dafür sind unternehmensinterne Barrieren auf Ebene der Mitarbeiter und der Organisation (Abbildung 1).

Eine Untersuchung der DAX-100-Unternehmen vom September 2001² ergab, dass Innovationen häufig aus fragwürdigen Gründen abgelehnt werden – etwa, weil man sie nach alten Denkmustern beurteilt oder weil man gar keine Notwendigkeit für Veränderungen sieht. Auch fehlt es vielfach an einer Unternehmerpersönlichkeit, die zum Anpacken neuer Themen motiviert und Innovationen vorantreibt. Ganz anders in kleinen Gründungseinheiten: Dort beflügelt die gemeinsame Überzeugung von einer Idee den „Entrepreneurial Spirit“.

Als Haupt-Innovationshemmnisse auf Ebene der Organisation werden zum einen Bereichsdenken – im Wesentlichen die klassischen Schnittstellenprobleme zwischen kaufmännischen und technischen Funktionen – genannt, zum anderen der Vorrang des operativen Geschäfts beim Einsatz qualifizierter Mitarbeiter. Als weitere Barrieren zeigen sich die Furcht, bestehende Investitionen zu kannibalisieren, ferner eine starke Risikoaversion der Organisation, langwierige Entscheidungsprozesse und die aufwendige Koordination zwischen den am Innovationsprozess Beteiligten.

Zur Stärkung der Innovationskraft und zum Abbau von Barrieren gibt es ein breites Spektrum strategischer und operativer Ansätze – von der innovationsbezogenen Portfolioanalyse über strukturierte Ideenfindungsprozesse bis hin zum „Intrapreneuring“. Viele dieser Ansätze konzentrieren sich darauf, Unternehmertum und Gründungsinitiativen zu fördern. Um dabei die Stärken der gereiften Großunternehmung mit denen einer relativ autonomen Gründungseinheit zu kombinieren, greift man teils zu zeitlich begrenzten strukturellen Maßnahmen, wie der organisatorischen Ausgliederung von kleinen Innovations- oder Venture-Teams, teils zu umfassenden Change-Management-Konzepten, die auf die nachhaltige Veränderung der gesamten Unternehmenskultur abzielen.

Ein relativ neuer und viel beachteter Ansatz ist das Corporate Venturing (CV): Diese Kombination aus verschiedenen Instrumenten der Unternehmensentwicklung wurde in jüngster Zeit – insbesondere aber zu Zeiten der New Economy – bei einer wachsenden Zahl von Unternehmen eingesetzt. Allerdings haben sich viele dieser Versuche inzwischen als Misserfolge herausgestellt, so dass die Wirksamkeit des Corporate Venturing zunehmend kontrovers diskutiert wird.

Ist das Corporate Venturing nun ein wirksamer Ansatz zur Stärkung der Innovationskraft – oder war das Ganze nur ein (weiterer) Hype? Oder gibt es vielleicht andere Gründe für das Scheitern so vieler CV-Initiativen? Diesen Fragen möchten wir im vorliegenden Artikel nachgehen. Nach einem kurzen Abriss über die Grundidee und die bisherige Entwicklung des CV-Ansatzes wenden wir uns den Faktoren zu, die für erfolgreiches Corporate Venturing unabdingbar sind, um anschließend die CV-Initiativen deutscher Topunternehmen auf Erfüllung dieser Erfolgsfaktoren zu überprüfen. Unsere Aussagen dazu stützen sich auf die Erkenntnisse aus einer empirischen Untersuchung der

deutschen CV-Landschaft, die wir bereits 2001 durchgeführt und im Frühjahr 2003 durch eine Erfolgsanalyse derselben CV-Aktivitäten komplettiert haben. Abschließend wagen wir einen Ausblick: Wie wird sich das Corporate Venturing in Deutschland weiterentwickeln?

2. Corporate Venturing – Modetrend oder Erfolgsrezept?

2.1 Das Konzept: Synergien für Mutter und Tochter

Vielen Unternehmen mangelt es nicht an Ideen für neue Produkte und Geschäfte, sondern vielmehr an den Strukturen, um diese zu entwickeln. In dieser Situation hat sich das Corporate Venturing als vielversprechender Ansatz erwiesen. Die Grundidee besteht darin, die Stärken junger, innovativer Gründungseinheiten mit den positiven Elementen etablierter, ressourcenstarker Großunternehmen zu kombinieren. Diese Potenzialkombination soll Synergien schaffen, die für die beiderseitige Unternehmensentwicklung genutzt werden können (Abbildung 2).

Aus der beschriebenen Grundidee ergeben sich zwei Formen des Corporate Venturing:

- Das *External Corporate Venturing* konzentriert sich auf die Akquisition von, Beteiligung an oder Kooperation mit externen Gründungseinheiten durch etablierte Großunternehmen. Diese Form des Corporate Venturing dient zum einen dazu, den Markt zu sondieren und zu erfahren, woran junge, hochinnovative Unternehmen arbeiten. Zum anderen verschafft sie raschen Zugang zu neuen Technologien, die auch für das eigene Kerngeschäft nützlich sein können. Ziel der Beteiligung ist es, Know-how, Dynamik und Innovationskraft kleiner Gründungseinheiten zu nutzen und in das eigene Unternehmen zu übertragen. External Corporate Venturing ist damit deutlich mehr als eine reine Finanzinvestition.
- Das *Internal Corporate Venturing* hingegen beschäftigt sich damit, neue Geschäftsbereiche in existierenden Unternehmen aufzubauen, bspw. in Form von Venture-Teams oder internen Start-ups, die (virtuell oder real) getrennt vom Kerngeschäft „großgezogen“ werden. Die Ansätze reichen hier vom Vorantreiben der Innovationen durch Einzelpersonen (Product Championing) bis zur Etablierung von innovativen Zellen oder Inkubatoren, in denen innovative Ideen gezielt weiterentwickelt werden sollen. Internes Corporate Venturing bietet sich an, wenn

