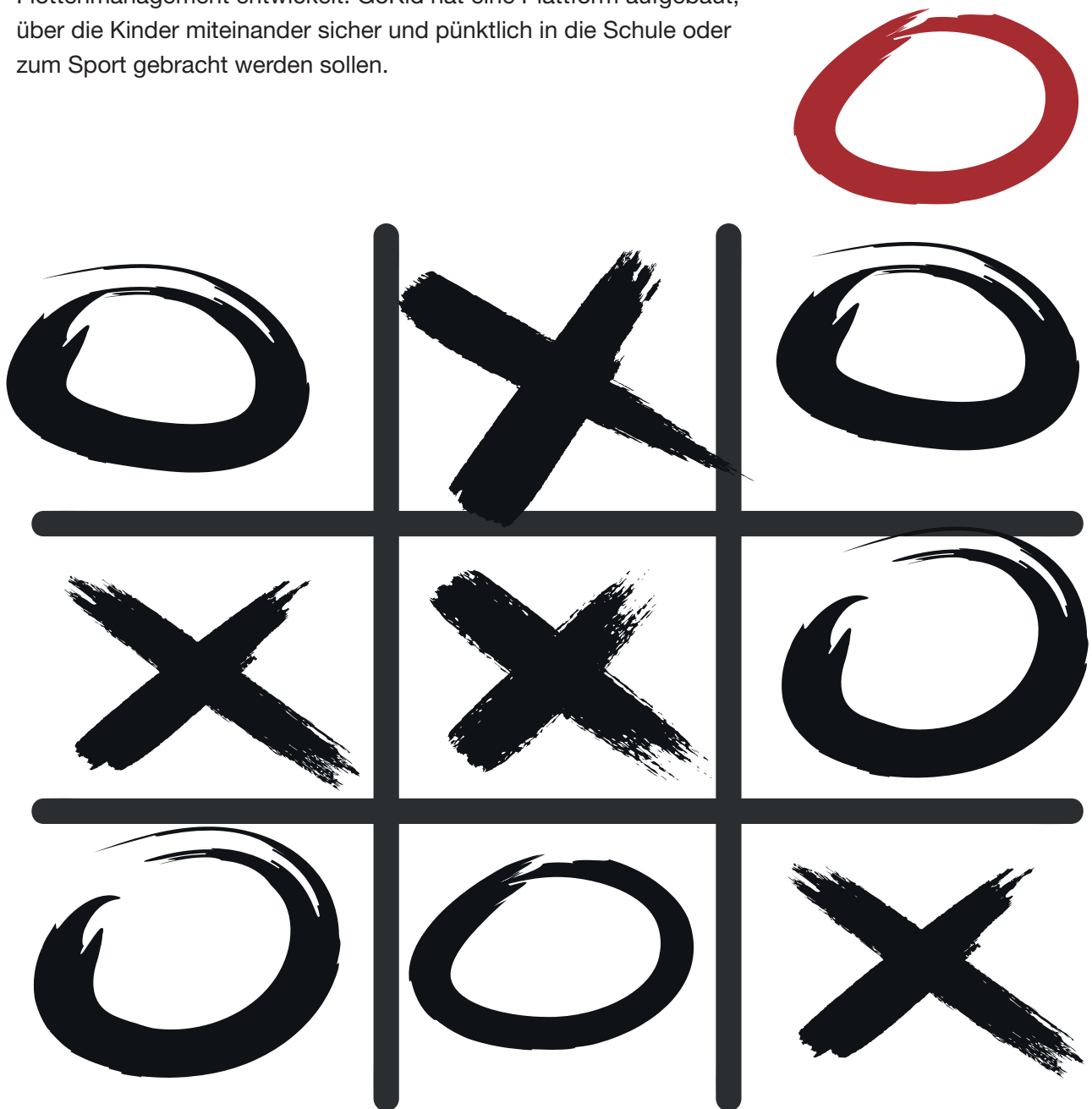


Kooperation outside the Box

Der „Kindergarten“ der Deutschen Bahn hat gerade zwei Englisch sprechende Zöglinge aufgenommen. Die US-Unternehmen Ridecell und GoKid gehören seit Mitte Juni zur DB Digital Ventures. Ridecell betreibt Carsharing- und Ridesharing-Plattformen und hat eine Software für den Betrieb von Fahrgemeinschaften und autonomes Flottenmanagement entwickelt. GoKid hat eine Plattform aufgebaut, über die Kinder miteinander sicher und pünktlich in die Schule oder zum Sport gebracht werden sollen.



„Wir holen junge innovative Unternehmen an Bord, um unsere Technologiekompetenz auszubauen und in der Mobilität-4.0-Ära vernetzte, maßgeschneiderte Angebote für unsere Kunden zu entwickeln“, beschreibt Prof. Sabina Jeschke, Vorstand Digitalisierung und Technik, die Beteiligungsstrategie der Deutschen Bahn. Rund 100 Mio. EUR Wagniskapital hat die DB Digital Ventures bis Ende 2019 zur Verfügung, um zusammen mit Start-ups „Innovationen und disruptive Geschäftsmodelle in der Mobilität und Logistik zu fördern, von denen Kunden der DB nachhaltig profitieren“, so Sabina Jeschke. Bisher tummeln sich im Nachwuchszentrum der Bahn sieben hoffnungsvolle Talente.

Start-up-Beteiligung oder Ausgründungsprojekte?

Nicht nur die Deutsche Bahn, sondern fast jedes Schwergewicht der deutschen Wirtschaft hat erkannt, dass Innovationen, mit denen die Weichen für die Zukunft gestellt werden, auch außerhalb der eigenen Abteilungen entstehen. Das Wagniskapital, das die Großen dafür in die Hand nehmen, Corporate Venture Capital (CVC), fließt mit Vehemenz. Laut einer Investmentstudie der FAS AG sind Medienunternehmen und Konglomerate im CVC-Markt besonders stark positioniert. Zuletzt kräftig gestiegen ist demnach der Anteil an Unternehmen mit CVC-Einheiten in den Branchen Finanzdienstleistung und Automobilindustrie. Zum einen sind Corporates bemüht, ihre Augen und Ohren nach links und rechts offen zu halten und die Fühler nach Start-ups auszustrecken, die bereits an vielversprechenden Neuerungen arbeiten. Dieses Engagement dient nicht selten auch dazu, Wettbewerbern zuvorzukommen, ihnen die bisher noch unbekanntes „Perlen“ wegzuschnappen. Das zunächst begrenzte Investment etwa durch die Übernahme von Anteilen erhält dem Großunternehmen die Option einer späteren Akquisition. Zum anderen investieren Big Player in eigene Ausgründungsprojekte, weil sie überzeugt sind, dass ihre Mitarbeiter mehr Innovationskraft entwickeln, wenn sie nicht jeden Morgen durch den Haupteingang der Konzernzentrale marschieren müssen. Ideen gedeihen bei flachen Hierarchien und flexiblen Zugängen leichter und schneller. Außerdem wählen Corporates diesen Weg, weil sie so auch solche Technologien voranbringen, die bei ihnen zwar vorhanden sind, aber nicht zum Kerngeschäft passen.

Vielfältige Überlegungen bei den Konzernen

Die Großunternehmen werden, egal welche der beiden Strategien sie verfolgen – Unterstützung von Start-ups oder Ausgründung –, schneller und innovativer. Denn im Unterschied zu klassischen Venture Capital-Gesellschaften werden mit CVC-Aktivitäten nicht in erster Linie finanzielle Renditen angestrebt. Vielmehr geht es darum, mit dem Output des Start-ups einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele der Muttergesellschaft zu leisten. Dazu gehören neue Technologien („Window on

Technology“) und Geschäftsmodelle. Aber auch neue Märkte können auf diese Weise ins Visier genommen werden. „Oft wissen Corporates sehr genau, was sie tun müssten – aber im eigenen Korsett schaffen sie es nicht, diese Themen umzusetzen und zu adressieren“, sagt Marie-Hélène Ametsreiter, Partnerin des österreichischen Investmentfonds Speedinvest.

Chancen und Risiken für Start-ups

Welches Interesse hat ein Start-up an CVC? Zunächst bedeutet es frisches Geld. Zudem reizt der Zugang zu technologischem Know-how, Vertriebskanälen und Kooperationspartnern. Und schließlich kann das Engagement eines renommierten Unternehmens zu einem Gewinn an Reputation führen. Und die Gefahren für das Start-up? Ist bereits ein CVC-Geber an Bord, scheuen oft andere potenzielle Investoren ein Engagement. Außerdem besteht die Gefahr, dass der CVC-Geber Know-how abzieht – gewollt oder ungewollt. Michael Daub, der Unternehmen bei ihren Finanzprozessen berät und dafür auch als Sparringspartner die Position eines CFO oder Director Finanzen & Controlling sowie Aufsichts- und Beiratsmandate übernimmt, warnt Jungunternehmen vor Blauäugigkeit: „CVC-Investoren streben meist die Mehrheit in einem Start-up an, weil sie die Kontrolle haben wollen. Das jedoch ist oft kontraproduktiv, weil die junge Company Freiheiten für neue Ideen und Entwicklungen braucht.“

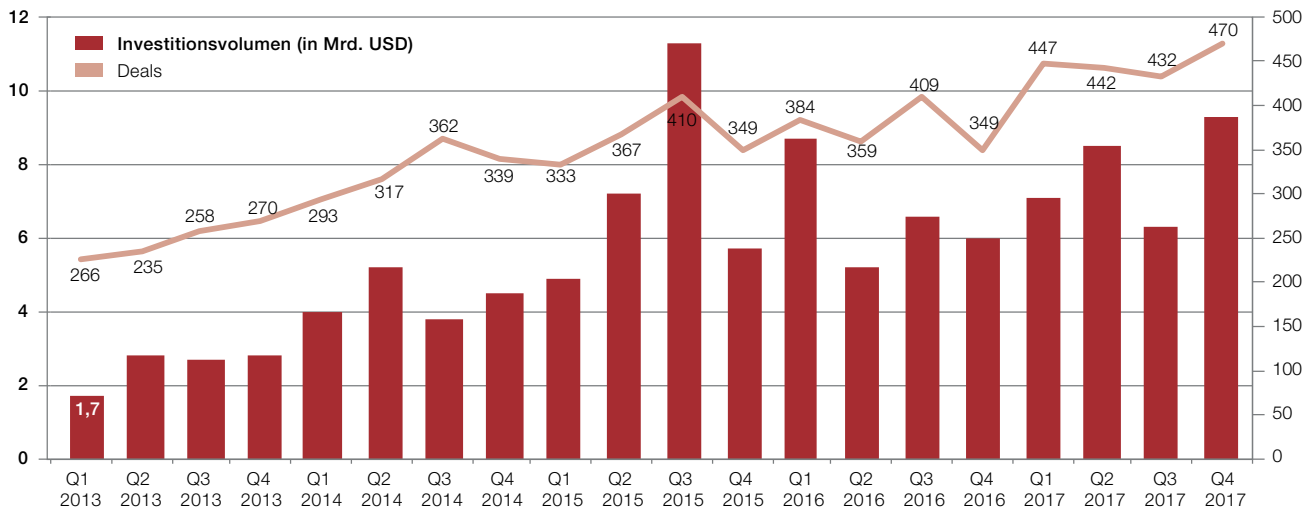


Michael Daub

Etablierte Unternehmen ebenfalls nicht risikofrei

Und welche Risiken trägt der Konzern? Ist das Start-up nicht erfolgreich, ist das eingebrachte Kapital weg, kommt es zu Skandalen oder Rechtsstreitigkeiten, leidet leicht auch der Ruf des Großunternehmens. CVC kann als Unterform des externen Corporate Venturing verstanden werden, das strategische Partnerschaften zwischen großen und kleinen Unternehmen bezeichnet und auch die Formen des Venture Nurturing, des Venture Spin-off und des New Style Joint Venture umfasst. Die Grenzen zwischen diesen Varianten sind fließend. Neben dem Corporate Venturing haben sich andere gängige Praktiken etabliert. Zum einen haben viele Corporates Accelerator-Programme aufgelegt, bei denen dem Start-up Kapital in bis zu fünfstelliger Höhe, Infrastruktur und Mentoring zur Verfügung gestellt wird, um in möglichst kurzer Zeit ein fertiges Produkt zu entwickeln. Zum anderen haben Unternehmen Inkubator-Programme installiert, die sich an Start-ups wenden, die sich noch im Anfangsstadium bewegen. Wie eine Art Brutkasten für Frühgeborene wird ein optimales Klima geschaffen, in dem die Neugeborenen in Ruhe heranwachsen können. Ein Beispiel aus Wien: Am A1 Start-up Campus im 20. Bezirk sind Jungunternehmen

Corporate Venture Capital-Aktivitäten weltweit nach Quartalen



Quelle: CBInsights

eingezogen, die von der Infrastruktur, dem Know-how und dem Netzwerk des Konzerns A1 Telekom Austria profitieren sollen. Räumlich sind die Zöglinge von der Konzernzentrale in der Leopoldstadt weit entfernt. „Beide Seiten profitieren voneinander: Das Start-up kann auf Expertise und Netzwerke zugreifen, während das Unternehmen einen direkten Zugang zu Innovationen hat“, meint A1-Technikvorstand Markus Grausam.

Bosch arbeitet mit „Smart Money“

Die eingangs erwähnte DB Digital Ventures ist ein konzerninitiiertes Accelerator. Auch Bosch geht diesen Weg. Robert Bosch Venture Capital (RBVC) sucht bereits seit 2008 weltweit nach Start-ups, „die das Potenzial haben, die Spielregeln ganzer Branchen zu verändern“, wie auf der Website zu lesen ist. Aktuell umfasst das Portfolio über 30 Technologiefirmen aus Europa, Asien, Israel und den USA. Dabei gehe es zwar auch ums Geldverdienen, „primär aber um einen signifikanten Beitrag zu Boschs Innovationsführerschaft“, sagt Dr. Ingo Ramesohl, Geschäftsführer der RBVC. Der Konzern helfe den jungen High-tech-Betrieben mit „Smart Money“ – Kapital plus strategischem und technischem Input – auf die Sprünge. Umgekehrt generiere man „Wissen über neue Geschäftsfelder und Komplementärtechnologien“. Damit nicht genug: Mit einer firmeneigenen Start-up-Plattform sei eine Heimat für Bosch-interne Start-ups geschaffen worden. Sie unterstütze die Mitarbeiter bei allem, was zu einer erfolgreichen Geschäftsentwicklung benötigt wird – von Räumlichkeiten bis zum Businessplan. Darüber hinaus engagiert sich das multinationale 400.000-Mitarbeiter-Unternehmen auch bei Accelerator-Programmen wie Plug & Play oder Startup Bootcamp. Jüngst hat man bei RBVC die sogenannte Open Innovation-Plattform ins Leben gerufen, die eine Brücke zwischen internen Abteilungen und Start-ups schlagen soll, „um Partnerschaften mit Win-win-Potenzial zum Durchstarten zu bringen“, so Ramesohl.

Mit Unterstützung von außen

Als externer Company Builder versteht sich mantra in München. Gemeinsam mit großen und mittelständischen Unternehmen gründet die Firma Joint Ventures, die digitale Produkte launchen. CEO Manfred Tropper: „Wir haben eine Organisation geschaffen, die es uns ermöglicht, neue profitable Unternehmen zielgerichtet und mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit zu entwickeln.“ Dabei erweitere man bestehende Geschäftsmodelle um neue digitale Ideen und Produkte, „und wir bauen damit die künftigen Business Units unserer Corporate Partner mit auf“. Die Münchner heuern nicht Gründer an, sondern ein mantra-Team übernimmt für ein bis zwei Jahre alle Aufgaben in dem neuen Unternehmen. „Erst wenn klar ist, an welchen Parametern man die Entwicklung und das Wachstum messen kann, rekrutieren wir die Geschäftsführung für das Unternehmen“, erläutert Tropper. Den weiteren Aufbau begleite man, bis das Unternehmen „alleine laufen“ kann. Das dauere meistens drei, vier Jahre. Der Company Builder hält immer Anteile an dem Newcomer, geht mit ins Risiko, während die Finanzierung durch den Corporate Partner stattfindet. Zwei Portfoliofirmen: Die 1.Blitz + Donner GmbH, die eine Handwerker-App zur Dokumentation von Baustellendaten entwickelt hat und ein Gemeinschaftsprojekt mit Dehn + Söhne ist, und LIV-T, ein mit dem Energieversorger EnBW gegründetes Unternehmen, das IoT-Produkte für Smart-Energy-Anwendungen entwickelt und vertreibt. Apropos EnBW: Der drittgrößte deutsche Energiekonzern investiert über seine Tochter EnBW New Ventures auch direkt in existierende Start-ups, wie etwa in DZ-4, ein Unternehmen, das Solaranlagen kauft und auf dem Dach des Nutzers installiert. Die Baden-Württemberger Riesen halten 15% an dem Hamburger Minibetrieb.



Manfred Tropper, mantra

Mittelständlern fehlt oft das Kapital

Laut einer im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen von der Zeppelin Universität Friedrichshafen durchgeführten Studie sind nur 28% der befragten Chefs von mittelständischen Unternehmen derzeit mit dem Stand der Digitalisierung in ihrem Betrieb zufrieden. Für die potenziellen Unternehmensnachfolger spielen Investitionen in Start-ups (6%) und Forschungseinrichtungen (15%) bis dato in diesem Zusammenhang kaum eine Rolle. Manfred Tropper hat festgestellt, dass Mittelständler, die für die Entwicklung von Innovationen Wagniskapital in die Hand nehmen, „meist mehrere Initiativen parallel fahren – was auch Sinn macht“. Das hänge auch davon ab, „ob es um die interne Veränderung von Abläufen, Produkt- oder Serviceerweiterungen oder aber um die komplette Neuentwicklung von ergänzenden Geschäftsmodellen geht“. Nach Erfahrungen von Michael Daub werden in so manchem mittelständischen Haus bereits erhebliche zusätzliche Umsätze durch neue, von Start-ups entwickelte Geschäftsmodelle generiert. „Das bringt dem Mittelstand einen erheblichen Schub“, betont der Berater. Allerdings dämpft Daub allzu euphorische Stimmen: „Den meisten, vor allem kleineren, Mittelständlern fehlen die Mittel für CVC. Ihnen bleibt oft nur die Hoffnung, durch Kooperationen mit Hochschulen früh an neues Digitalwissen zu gelangen.“

Otto brütet unter dem eigenen Dach aus



Dr. Björn Schäfers,
Otto Group Digital Solutions

Einen dritten Weg, anders als etwa DB Digital Ventures und anders als AI, beschreitet die Hamburger Otto Group. „Wir beteiligen uns in der Regel nicht an bestehenden Unternehmen, sondern bauen im eigenen Haus Digital-Start-ups auf“, sagt Dr. Björn Schäfers, Geschäftsführer Otto Group Digital Solutions, die inklusive der Portfoliounternehmen rund 450 Mitarbeiter beschäftigt. Pro Jahr sollen in der internen Firmenschmiede drei bis vier neue Geschäftsmodelle mit dem Fokus auf E-Commerce, Fintech und Logistik

entstehen. Die Start-up-Initiativen müssen allerdings zum Konzern passen, an die bestehenden Geschäftsfelder anknüpfen. Dr. Rainer Hillebrand, Konzernvorstand Konzernstrategie, E-Commerce, Business Intelligence und stellvertretender Vorstandsvorsitzender: „Wir setzen klar auf Innovationen für unser Kerngeschäft.“ Ein Beispiel: collectAI. Die 2016 gegründete Company (35 Mitarbeiter) entwickelt Lösungen für digitales Forderungsmanagement. Laut Schäfers spielt der Corporate Company Builder (Budget: 85 Mio. EUR) eine Schlüsselrolle „bei der Gestaltung der digitalen Zukunft des Konzerns“. Die Verbindung der Vorteile eines innovativen Jungunternehmens mit den strategischen Assets der Unternehmensgruppe verschaffe Otto einen

Wettbewerbsvorteil: „Anders als externe Start-ups können wir die Vorteile des Konzerns nutzen, unsere Ideen schnell testen und das Wachstum unserer Gründungen immens beschleunigen.“

Thyssen Krupp geht in die Garage

Auf Innovation von innen setzt auch die Erste Bank Österreich mit Sitz in Wien, „da wir damit unsere Firmenkultur am besten verändern können“, wie Vorstandsmitglied Peter Bosek erklärt. Das Instrument des Geldhauses dafür ist der „Erste Hub“. Hier findet man etwa BeeOne, eine Tochtergesellschaft, die sich auf die Entwicklung von Lösungen und Innovationen im digitalen Bereich fokussiert. Der Clou: Banken und Nichtbanker, die sowohl aus der Wirtschaft als auch dem Technologiebereich kommen, arbeiten zusammen. Bosek: „Mit dem Erste Hub können wir die bis zur Marktreife eines neuen Produkts erforderliche Zeit – traditionell eine der größten Herausforderungen für große Banken – erheblich verkürzen.“ Berater Daub nennt Thyssen Krupp als ein weiteres Beispiel für einen Konzern, der inhouse Start-ups heranzieht. Der Essener Konzern hat die „Innovation Garage“ aufgebaut. „Bei Thyssen Krupp liegt der Fokus nicht auf dem traditionellen R&D-Geschäft, sondern es sollen Themen und Ideen ausprobiert, Trends aufgegriffen werden“, erläutert Daub. „In der Innovation Garage arbeiten innovative, junge Mitarbeiter mit etablierten Ingenieuren auf Augenhöhe zusammen.“ Wagniskapital von Corporates könne die Entwicklung eines Start-ups erheblich beschleunigen: „Vor allem, wenn auch ein verlässliches, oft weltweites Netzwerk und eine professionelle Vertriebsstruktur eingebracht werden.“ Weil Konzerne in der Regel vor allem ein strategisches Interesse an Tech-Aufsteigern hätten, stünden betriebswirtschaftliche Kennzahlen oder ein schneller Exit nicht im Mittelpunkt. Das sei gut für die Forschung und Entwicklung im Jungunternehmen.

Fazit

Natürlich gibt es in der Welt der Kooperationen zwischen Old und New Economy Reibungspunkte. Schließlich unterscheiden sich Großkonzerne und Start-ups nicht nur in Mitarbeiterzahl und Umsatz, sondern auch in Struktur, Hierarchie und Philosophie. Beklagt werden von Start-ups vor allem die unterschiedlichen Arbeitsgeschwindigkeiten – große Unternehmen sind langsam, kleine schnell. Außerdem haben viele Newcomer das Problem, nicht als ernst zu nehmender Partner anerkannt zu werden. Beiden Partnern, Corporate und Start-up, muss klar sein: Geld allein macht nicht erfolgreich. Es geht vielmehr darum, echtes Commitment zu zeigen, sich auch langfristig aufeinander einzulassen. CVC-Geber müssen Prozesse, Schnittstellen und Mitarbeiter bereitstellen und eine nachhaltige Strategie entwickeln. ■

Jürgen Hoffmann
redaktion@vc-magazin.de