
BEITEN BURKHARDT

Corporate Venturing –
Strategisch richtig in Start-ups investieren

Dr. Sebastian Rohrer
Dr. Mario Weichel

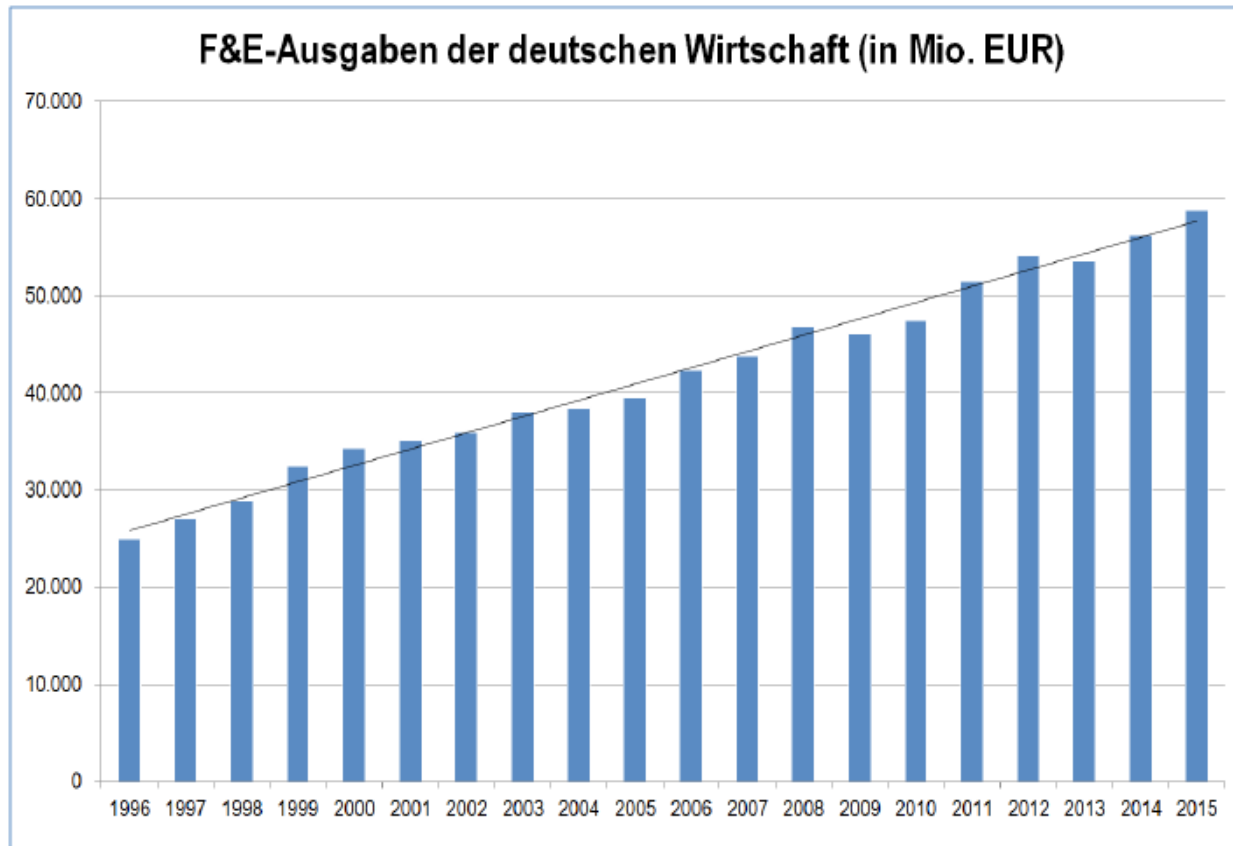
12. November 2018



**BEITEN
BURKHARDT**

I. HINTERGRUND DES CORPORATE VENTURING

Entwicklung der F&E Ausgaben deutscher Unternehmen



- Der **härtere Wettbewerb** und die **fortschreitende Digitalisierung** führen zu stetig **steigenden F&E Ausgaben** bei den deutschen Unternehmen
- Das Dilemma der Unternehmen ist jedoch, dass sich **die „großen“ Themen der Digitalisierung intern kaum lösen lassen.**
- Aus diesem Grund kaufen sich Unternehmen einen Teil des notwendigen Wandels extern ein.
- Einer der innovativsten Wege stellt dabei das Corporate Venturing (CV) dar.

I. HINTERGRUND DES CV – ENERGIEWIRTSCHAFT (2)

- **Fehlendes Know-how im Bereich der Digitalisierung**
- **Geschwindigkeit des Umbruchs macht es notwendig, externe Ideen zu kaufen**
- **Neue Produkte in bestehenden Unternehmensstrukturen teilweise schwerer umzusetzen**

I. HINTERGRUND DES CORPORATE VENTURING (3)



vs.

METRO

EBIT now: 3%
EBIT after: -9.7%

"As a commerce business, METRO [...] doesn't conduct research and development."
" – METRO's annual statement 2016/2017



thyssenkrupp

EBIT now: 4%
EBIT after: -6.8%



EBIT now: 12.5%
EBIT after: -0.2%

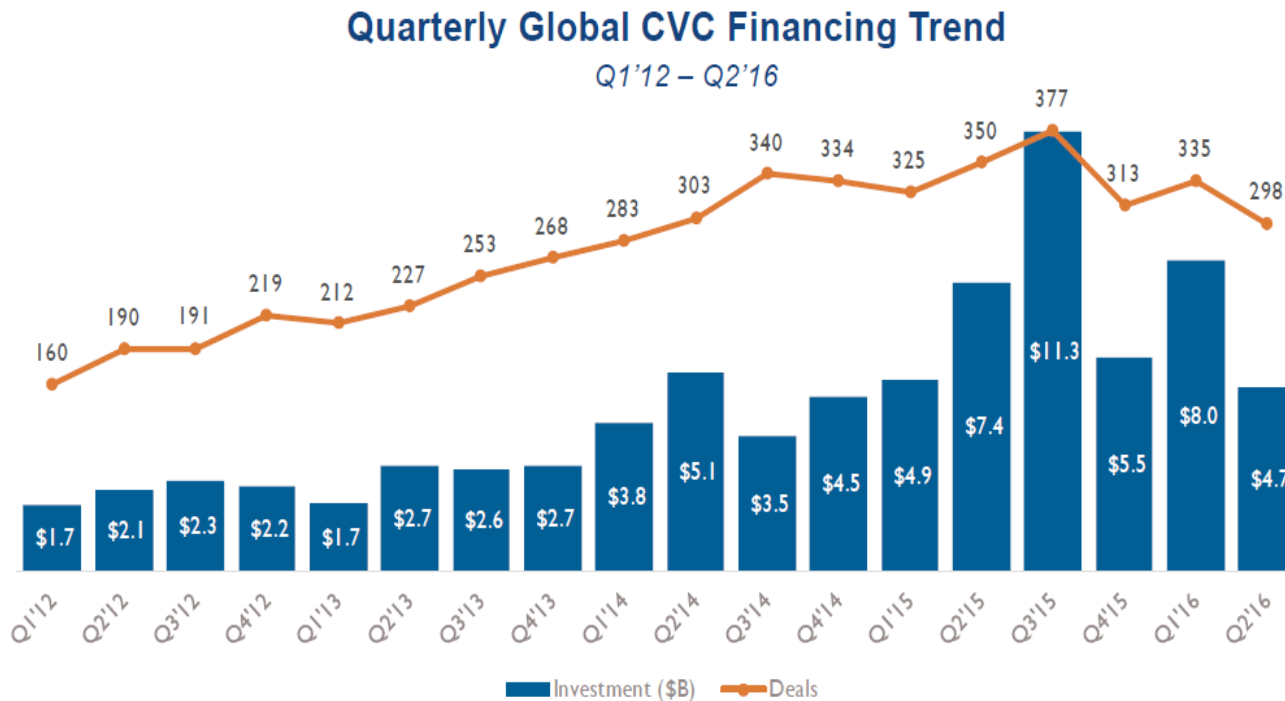
RWE

EBIT now: 0.3%
EBIT after: -12.2%

When adjusting the current R&D expenditure to 12.7% of current Revenue German companies lack profitability

II. ENTWICKLUNG DES CORPORATE VENTURING

Corporate Venture Capital-Aktivitäten weltweit nach Quartalen



- Nach einer BCG-Studie aus dem Jahr 2018 haben sich zwischen **2012 bis 2017 die weltweiten CV-Aktivitäten jährlich um 31% gesteigert.**
- Gleichzeitig sind allerdings auch die **Bewertungen der Start-ups gestiegen.**
- Deutsche Unternehmen fördern und investieren daher immer früher in Start-ups

Quelle: www.cbinsights.com

III. ZIELE DES CV

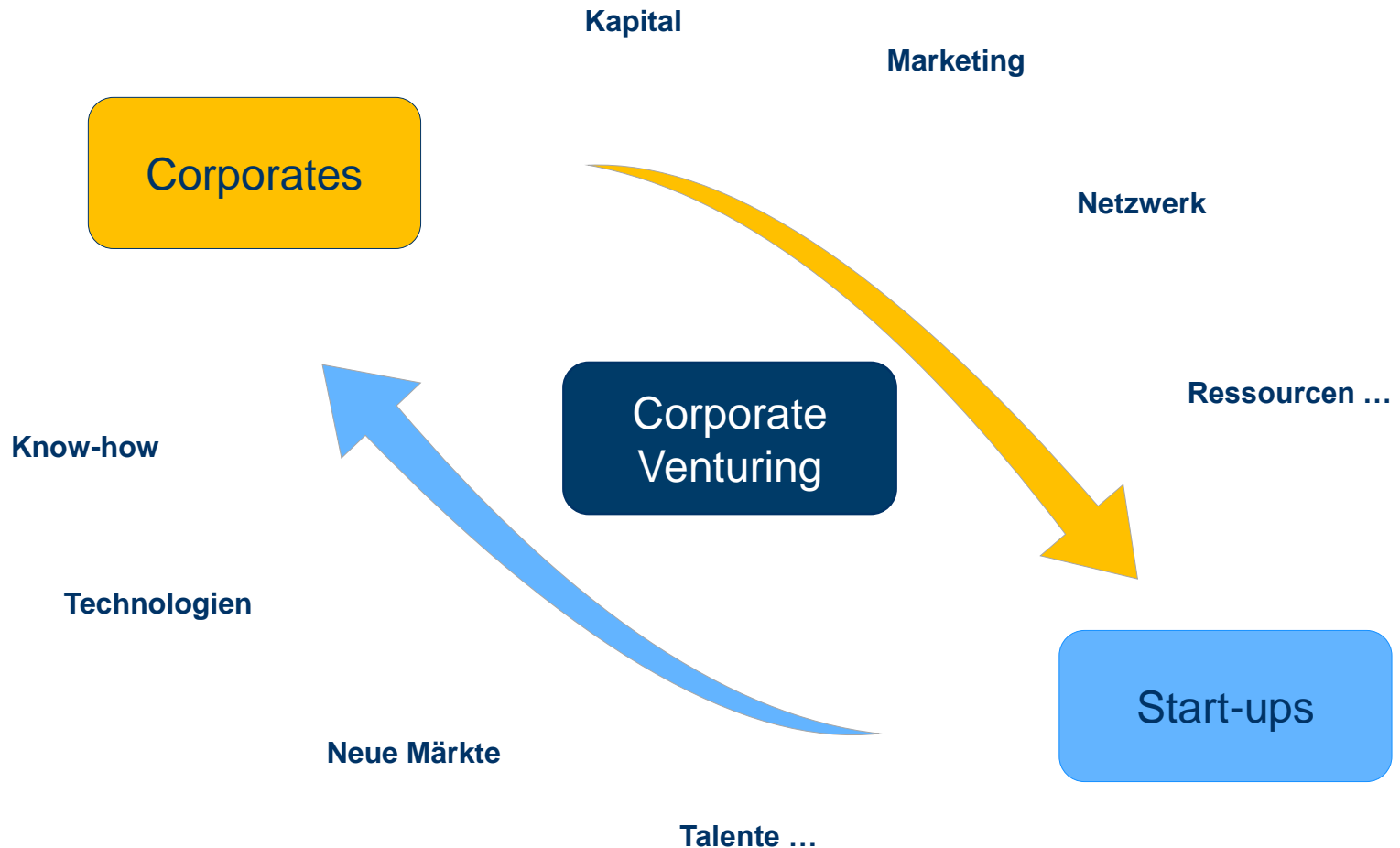
- **Strategische Ziele:**

- **„Window on Technology“:** Zugang zu potentiell wichtigen Technologien über Technologiebeobachtung und Technologietransfer.
- **Flexibilitätssteigerung** : Reaktions- und Diversifikationsmöglichkeiten ohne großen Ressourceneinsatz.
- Förderung von **komplementären Dienstleistungen** und **Technologien**.
- Revitalisierung durch Transformation aufgrund der **Überwindung von Innovationsbarrieren**.

- **Finanzielle Zielsetzungen:**

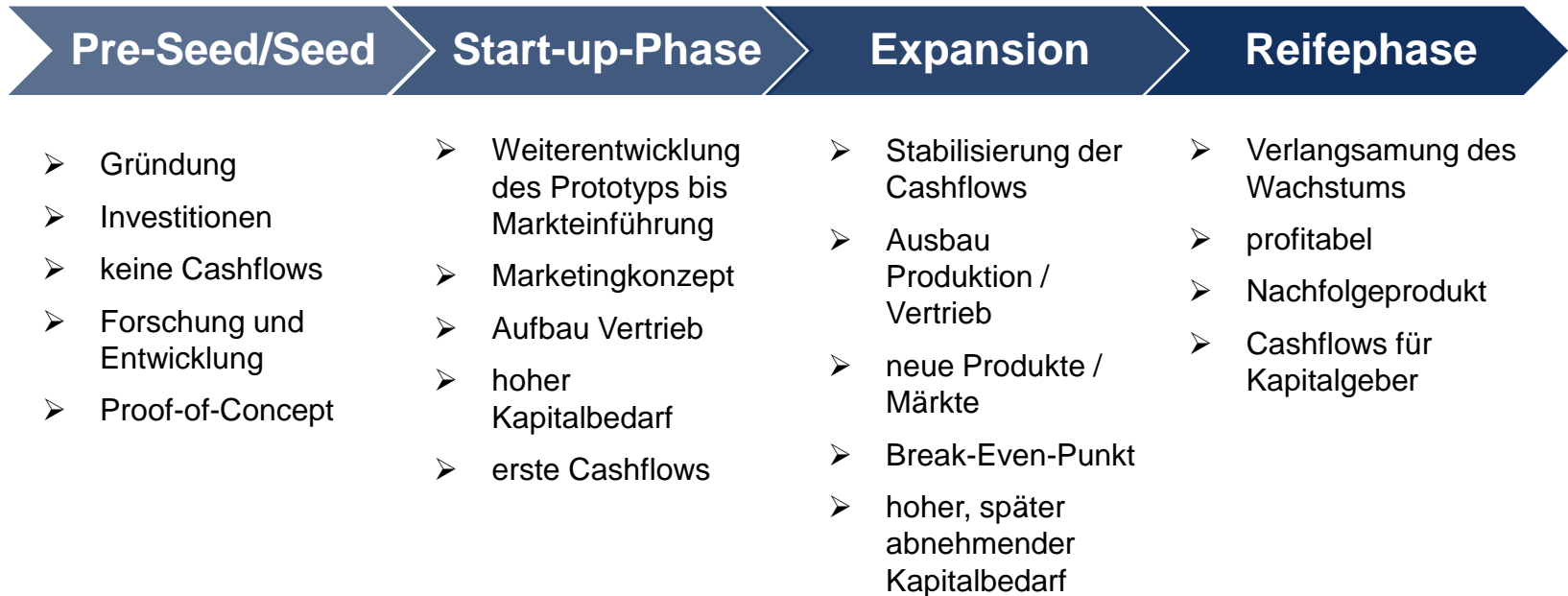
- **Steigerung der Unternehmenswerte** externer Gründungseinheiten zur Erhöhung des Return on Investments (ROI) bzw. der Internal Rate of Return (IRR).

IV. DIE SYNERGIE ZWISCHEN START-UPS UND CORPORATES



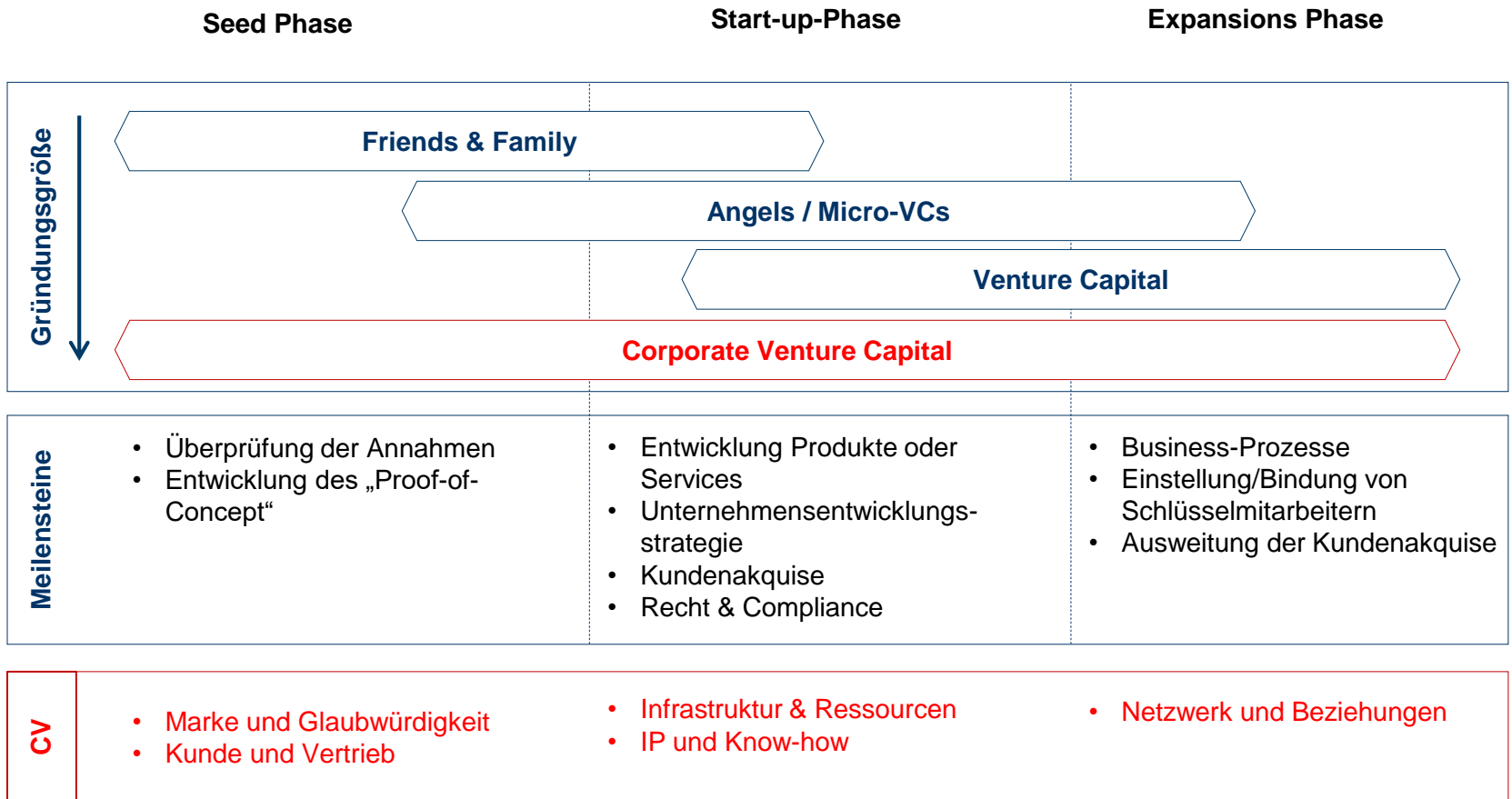
V. DIE PASSENDE CV STRATEGIE - STARTUP FINANZIERUNG

Die Entwicklungsstufen eines Start-ups:



V. DIE PASSENDE CV STRATEGIE - STARTUP FINANZIERUNG (2)

Übersicht Finanzierung von Startups in Abhängigkeit der Entwicklungsstufen:



VI. DIE PASSENDE CV STRATEGIE – FORMEN DES CV

	Incubator	Accelerator	CV (klassisch)	Partnerschaften
Funktion	Gründungsunterstützung von Start-ups	Unterstützung von gegründeten Startups	Unterstützung von Start-ups über Beteiligung am Eigenkapital	Partnerschaft Start-ups zur gemeinsamen Wertschöpfung
Vorteil Start-ups	<ul style="list-style-type: none"> • Büroräume; • Hardware; • Ausbildung der Geschäftsführung; • Förderprogramme; • Netzwerk • Aussicht auf Invest 		<ul style="list-style-type: none"> • Finanzieller Support • Rollout Unterstützung durch Netzwerk des Corporates • Beratender und steuernder Beirat 	<ul style="list-style-type: none"> • Besserer Markzugang • Kombination der Produkte • Vorteil gegenüber den Wettbewerbern
Vorteil Corporate	<ul style="list-style-type: none"> • Teil der F&E-Funktion wird ausgelagert • Schneller, einfacher Zugriff auf interessante Start-ups bei geringem Kapitalkaufwand • Recruiting 	<ul style="list-style-type: none"> • Leuchtturmfunktion: Blick auf die Entwicklungen der Zukunft • Schneller, einfacher Zugriff auf interessante Startups bei geringem Kapitalkaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenkapitalinvestment mit den entsprechenden Chancen • Erweiterung des eigenen Produkt-Portfolios 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot des Corporates wird ergänzt • Fehlendes IP wird über entsprechende Lizenzen günstig eingekauft • Wettbewerbsvorteil

VI. DIE PASSENDE CV STRATEGIE – FORMEN DES CV (2)

	Incubator / Accelerator	CV (klassisch)	Partnerschaften
Ziel	Blick in die Zukunft	Zugriff auf die Technologien von morgen	Eröffnung neuer Geschäftsfelder: Wachstum
Zu investierende Zeit			
Return on Investment	Aufbau von neuen langfristigen Umsätzen		Neue kurzfristige und nachhaltige Umsatzsteigerung

VII. DO'S & DON'TS BEIM CV

- **Definition klarer Zielvorgaben:** Abhängig von der gewählten CV-Form müssen strategische und monetäre Ziele unterschiedlich gewichtet und klar definiert werden.
 - **Praxishinweis:** Die finanziellen Ziele werden im Verhältnis zu den strategischen Zielen regelmäßig viel zu stark gewichtet.
- **„Kein Schrotflintenprinzip“**, sondern klare Ausrichtung des CV-Arms; hierzu Definition von konkreten Entwicklungsfeldern.
 - **Praxishinweis:** Regelmäßig bereitet es den CV-Armen große Schwierigkeiten, die „Perlen“ unter den Start-ups zu finden. Hier hilft es, den CV-Arm klar auszurichten, um genug Expertenwissen über das Marktumfeld aufbauen zu können.
- **Unabhängigkeit sichern und den „Lean Startup Approach“ leben:** Die Vorteile im Vergleich zu einer F&E-Abteilung kann der CV-Arm nur liefern, wenn er möglichst unabhängig vom Unternehmen operiert.
 - **Praxishinweis:** Knackpunkte sind hier insbesondere Compliance und Buchhaltung.

VII. DO'S & DON'TS BEIM CV (ENERGIEWIRTSCHAFT) (2)

- **Umsetzbarkeit der Idee des Start-ups in reguliertem Umfeld prüfen**

Es ist vorab intensiv auch rechtlich zu prüfen, ob das Geschäftsmodell im regulierten Umfeld funktioniert. Umlagen / Steuern etc.

- **Praxishinweis:** Oft werden die regulatorischen Probleme unterschätzt. Was technisch einfach machbar ist, ist noch lange nicht immer umsetzbar.

- **Clash of Cultures nicht unterschätzen:** Die Energiewirtschaft tickt besonders. „*E-Mobility meets Zählpunkt.*“

- **Compliance DD?:** Vorsicht bei der Integration von Start-ups (Datenschutz etc.)

- **Beachten: Bleibt das Start-up bei Beteiligung eines EVUs glaubwürdig?**

VII. DO'S & DON'TS BEIM CV (3)

- **Nachhaltige Finanzierung sichern:** Nur mit einem langfristigen Commitment wird es möglich sein, die Talente an den CV-Arm zu binden, die es braucht, um aus dem CV-Arm (strategische und finanzielle) Werte zu schöpfen.
 - **Praxishinweis:** In 9 von 10 Fällen geht den Corporates auf der Hälfte der Strecke die Luft aus; dies liegt daran, dass die *Burn-Rate* des CV-Arms unterschätzt wird.
- **Austausch sichern:** Der wichtigste Wertschöpfungsfaktor beim CV ist die Entwicklung von Mitarbeitern. Dies gilt sowohl für neue Mitarbeiter, die über den CV-Arm ins Unternehmen kommen, als auch für Bestandsmitarbeiter, die an den CV-Arm „seconded“ werden.
 - **Praxishinweis:** Die Kunst besteht darin, den CV-Arm trotz notwendiger Unabhängigkeit so mit dem Corporate zu verbinden, dass man sich gegenseitig inspiriert.
- **Externe Mitarbeiter einkaufen:** Insbesondere, um passende Start-ups zu finden, muss in Bezug auf Branchenkenntnis Know-how eingekauft werden.
 - **Praxishinweis:** Sinnvoll erscheint es, den CV-Arm mit einer Doppelspitze zu besetzen, um zum einen die Denkweise und Ziele des Corporates und zum anderen die Welt der Start-ups zu erfassen/abzudecken.

VIII. DAS MANAGEMENT VON MINDERHEITSBETEILIGUNGEN

Erfassen und Überprüfen des Wertes der Beteiligungen nach Einstieg

- Zu jedem Bilanzstichtag ist eine Überprüfung des Beteiligungsbuchwertes bzgl. Werthaltigkeit notwendig; stille Reserven werden handelsrechtlich nicht berücksichtigt.
- Bei dauerhafter Wertminderung besteht eine Abwertungspflicht, bei nicht dauerhafter Wertminderung besteht bei Finanzanlagen ein Abwertungswahlrecht.

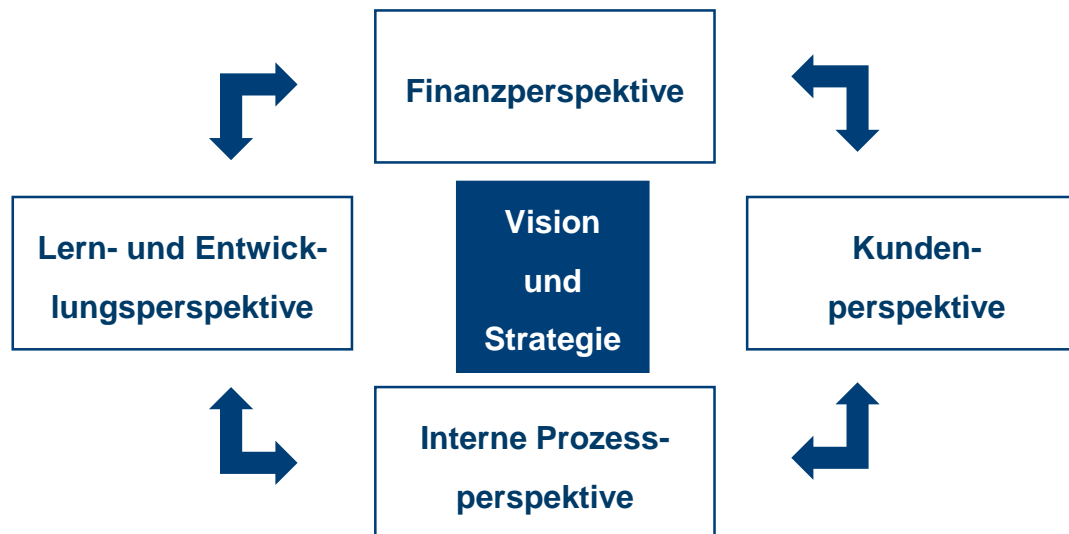
Controlling

- Implementierung von CV-spezifischen Prozessen zur Kontrolle, Steuerung und Verwaltung der Beteiligungen
- Anfordern von regelmäßigen Reporting Packages im vordefinierten Schema im vereinbarten Turnus plus individuelle Angaben (Arbeitsaufwand der Beteiligung abwägen)

VIII. DAS MANAGEMENT VON MINDERHEITSBETEILIGUNGEN (2)

Strategische Planungs- und Kontrollsysteme (z.B. Balanced Scorecard) für die Berücksichtigung von quantitativen und qualitativen Kennzahlen

- Schritt 1: Strategieentwicklung
- Schritt 2: Auswahl der strategischen Ziele, die den Perspektiven zugeordnet werden
- Schritt 3: Entwicklung Messgrößen (Kennzahlen und Leistungstreiber)
- Schritt 4: Festlegung der strategisch relevanten Messgrößen mit definierten Zielwerten (Nicht zu viele Ziele!)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

BEIJING | BERLIN | BRÜSSEL | DÜSSELDORF | FRANKFURT AM MAIN
HAMBURG | MÜNCHEN | MOSKAU | ST. PETERSBURG

WWW.BEITENBURKHARDT.COM

**BEITEN
BURKHARDT**

