

Hans-Gerd Servatius

Corporate Venture Management im Zeitalter von Spitzenclustern und Open Innovation*

Angesichts der zunehmenden Bedeutung des Open Innovation-Ansatzes stellt sich die Frage, ob das Corporate Venture Management (CVM) eine Renaissance erlebt. Die Beantwortung dieser Frage hat für die weitere Entwicklung von Smart Energy- und Clean Tech-Unternehmen eine erhebliche Bedeutung. Denn erfolgreiche Startups brauchen Finanzmittel und Venture Capital ist nur begrenzt vorhanden. Eine Lösung dieses Problems muss an der Bewältigung des alten Spannungsverhältnisses zwischen Groß und Klein ansetzen. In Spitzenclustern bieten sich hierzu vielfältige neue Möglichkeiten.

Glanz und Elend der Pioniere

Deutschland ist zu Recht stolz auf seine Clean Tech- und Smart Energy-Startups, auf denen viele Hoffnungen im Hinblick auf den Umbau zu einem nachhaltigen Wirtschaftssystem liegen [1]. Doch gleichzeitig gilt es, die Fehler zu vermeiden, die zum Niedergang der einst gefeierten Starts der Solarbranche geführt haben [2]. Während deutsche Stromverbraucher nach wie vor Milliarden in die Förderung erneuerbarer Energien stecken, sind ausländische Konzerne auf dem Sprung, um preiswert die Reste einiger deutscher Solar-Pioniere zu übernehmen.

Möglicherweise wäre die Entwicklung anders verlaufen, wenn sich mehr deutsche Großunternehmen frühzeitig in der Solarbranche engagiert hätten, um gemeinsam mit den Pionieren dauerhaft erfolgreiche Positionen auf dem Weltmarkt zu erreichen.

Renaissance des Corporate Venture Managements?

Das in den 1980er Jahren in den USA entstandene Konzept des Corporate Venture Managements blickt auf eine wechselvolle Geschichte zurück. Einerseits war die systematische Zusammenarbeit von etablierten Technologieunternehmen mit relativ autonomen internen und externen Venture-Einheiten mit großen Hoffnungen verbunden. Andererseits haben sich die hoch gesteckten Erwartungen häufig nicht erfüllt und viele Unternehmen mussten ihre Aktivitäten wieder zurückfahren [3].

Was häufig übersehen wird ist, dass Corporate Venture Management eine seit langem existierende Form von Open Innovation darstellt. Während jedoch ein Großteil der aktuellen Diskussion des Paradigmas der offenen Innovation auf die Entwicklung von Ideen gemeinsam und Externen beschränkt ist [4], setzt CVM auf der umfassenderen Ebene der Zusammenarbeit von unterschiedlich großen Organisationseinheiten an. In diesem Spannungsverhältnis zwischen Groß und Klein liegt nach wie vor die Herausforderung eines Corporate Venture Managements, die ich in meinem bereits 1988 erschienenen Buch zu diesem Thema behandelt habe [5].

Die spannende Frage ist nun, ob die vertiefte Erfahrung mit Open Innovation-Ansätzen dem CVM-Konzept zu einer Renaissance und Weiterentwicklung verhelfen kann. Einiges spricht dafür und zahlreiche Großunternehmen, wie z.B. 3M, Siemens und Bosch, haben in den letzten Jahren ihre CVM-Aktivitäten mit Erfolg ausgebaut [6].

Vernetzte Spitzencluster als neue Keimzellen

Eine wichtige Rolle bei dieser Renaissance des Corporate Venture Managements können Spitzencluster spielen. Die räumliche Nähe von Forschungseinrichtungen, Großunternehmen und Mittelständlern sowie Dienstleistern als Intermediären bildet einen idealen Nährboden zur gemeinsamen Entwicklung von Clean Tech- und Smart Energy-Innovationsfeldern. So liegen unsere Aktivitäten als Intermediär unter anderem

- in der Identifikation von relevanten Trends und Innovationsquellen, z.B. in Form von F&E-Projekten an Hochschulen oder Green Entrepreneurs
- in der Beratung dieser Einheiten bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftspläne
- in der Ableitung von strategischen Optionen für eine Zusammenarbeit mit Kapitalgebern und Industriepartnern und der Realisierung entsprechender Transaktionen sowie
- in der Unterstützung von organisatorischen und individuellen Lernprozessen bei der Annäherung von unterschiedlichen Kulturen, wie sie in Startups und Großunternehmen die Regel sind.

Dieses Dienstleistungsangebot ist nicht auf einzelne Regionen beschränkt. Natürlich kann es helfen, wenn die Partner – wie in den historischen Clustern – aus einer begrenzten Region kommen. Die neuen technischen Möglichkeiten von kooperativen Software-Plattformen erlauben jedoch darüber hinaus eine weltweite Vernetzung relevanter Cluster-Akteure. Die dritte Runde des deutschen Spitzencluster-Wettbewerbs, dessen Gewinner Mitte Januar bekannt gegeben werden, hat als Rahmen für die Weiterentwicklung dieses Dienstleistungsangebots eine wichtige Rolle gespielt.

Literatur

- [1] Menn A, Dürand D, Reuter B (2012) Grüne Zukunft. Wirtschaftswoche, 9. Januar 2012, S 76-83
- [2] Brueck M (2012) Schatten im Sonnensystem. Wirtschaftswoche, 9. Januar 2012, S 62-64
- [3] Freese B (2006) Corporate-Venture-Capital-Einheiten als Wissensbroker. Wiesbaden
Mes F (2011) Internal Corporate Venturing zur Steigerung der Innovationsfähigkeit etablierter Unternehmen. Wiesbaden
- [4] Chesbrough H (2011) Open Services Innovation. San Francisco
- [5] Servatius HG (1988) New Venture Management. Wiesbaden
- [6] Groothuis U (2011) Futter für Frischlinge. Wirtschaftswoche, 10. Oktober 2011, S 106-109