

„Was möglich ist, zeigt die Start-up-Szene im Silicon Valley“

Venture Management kann Unternehmern helfen, sich frühzeitig Zugriff auf Innovationen zu sichern und die Innovationskultur in der Firma zu beleben. Was Mittelständler beachten sollten, wenn sie sich an Start-ups beteiligen oder innovative Einheiten im Unternehmen schaffen möchten, erklärt Johannes Spannagl, Managing Partner und Leiter Innovation & New Business bei der Beratung Dr. Wieselhuber & Partner.



Herr Spannagl, bei Großkonzernen ist Venture Management zur Steigerung der Innovationskraft längst etabliert. Wie sieht es bei Familienunternehmen aus?

Sie beschäftigen sich mit dem Thema, aber meist nicht mit der nötigen Konsequenz und Nachhaltigkeit. In vielen Familienunternehmen fehlt es an Kapazitäten auf der Führungsebene, um Venture Management erfolgreich voranzutreiben. Positive Effekte für die Innovationskraft bleiben daher häufig aus.

Macht eine Beteiligung an einem Start-up für Mittelständler überhaupt Sinn?

Natürlich. Die Forschungs- und Entwicklungs-Bereiche im Mittelstand sind selten so ausgelegt, dass disruptive Innovationen entstehen können. Das liegt an häufig zu knappen Ressourcen, aber auch an fehlenden Kompetenzen. Eine Beteiligung ist eine gute Möglichkeit, um sich frühzeitig Know-how und neue Technologien zu sichern –

und zwar ohne dass man neue Abteilungen und Mitarbeiter ins Unternehmen integrieren müsste. Wichtig ist aber, dass die Start-ups immer einen Mehrwert für die eigene Markt- und Wettbewerbsposition generieren und Teil der Unternehmens- und Innovationsstrategie werden.

In ein Start-up zu investieren ist eine Sache, eine andere ist, den Gründergeist ins eigene Unternehmen zu bekommen. Wie kann das gelingen?

Gründergeist erzeugt man nicht durch die Beteiligung an einem Start-up. Vor allem in der Anfangsphase sollte man das Start-up auch gar nicht zu stark an das etablierte Unternehmen anbinden. Sonst besteht umgekehrt die Gefahr, dass der Gründergeist bei den hochengagierten Jungunternehmern und ihren intrinsisch motivierten Mitarbeitern der ersten Stunde schnell verlorengeht. Um Unternehmertum im etablierten Unternehmen zu schaffen, müssen die dortigen

Führungskräfte vielmehr ihren Mitarbeitern eine entsprechende Kultur vorleben.

Wie stellt man sicher, dass sich die junge Einheit und der etablierte Bereich gegenseitig befruchten?

Gute Erfahrungen haben wir bei Unternehmen gemacht, die Kultur und Arbeitsweise der Start-ups vorbehaltlos akzeptieren und ihnen mit wertvollem Geschäfts-Knowhow und langjährigen Markterfahrungen zur Seite stehen. Zugegeben: Das klingt leichter, als es ist. Wir reden hier von einem Balanceakt: Das Unternehmen sollte das Start-up laufenlassen – aber an einer langen Leine. Es sollte sich für dessen Geschäft begeistern können und sich kontinuierlich nach seiner Entwicklung erkundigen – aber ohne dass sich die Gründer bedrängt fühlen. Das gelingt nur, wenn beide Seiten offen und unvoreingenommen an eine Zusammenarbeit herangehen – und das Management voll dahintersteht.

Außer dem externen Venture Management, also der Beteiligung an Start-ups, gibt es noch die interne Variante: Wann ist die Gründung einer Innovationseinheit innerhalb der Firma ratsam?

Dann, wenn man zentrales Knowhow im Unternehmen behalten und mit Hilfe eigener Kompetenzen weiter vorantreiben möchte. Internes Venture Management hat das Ziel, Innovationsbarrieren abzubauen und die eigene Innovationskultur mit kreativen Elementen zu beleben. Der Ansatz kann sehr erfolgreich sein. Man muss sich als Unternehmer nur im Klaren sein, dass man sehr gute Mitarbeiter – vielleicht sogar die besten – abstellen muss und diese nicht mehr im Alltagsgeschäft zur Verfügung stehen.

Was sollten Unternehmer sonst beachten, wenn sie sich für Venture Management interessieren?

Unternehmer, für die das Thema Neuland ist, sind gut beraten, externe Unterstüt-

zung einzuholen. Erfahrene Berater helfen, strukturiert vorzugehen, den finanziellen Rahmen zu finden und die richtige Form des Venture Managements zu definieren. Sie können bei der Suche nach Start-ups unterstützen, die zur Unternehmensstrategie passen, als Moderator zwischen den Seiten fungieren und mit einem professionellen Monitoring sicherstellen, dass die Zusammenarbeit in die richtige Richtung geht. Auch wenn eine Beteiligung an einem Start-up immer scheitern kann: Berater sorgen dafür, dass das unternehmerische Risiko minimiert und das investierte Kapital optimal eingesetzt wird. Wenn dann noch alle Stakeholder perfekt vernetzt sind und eine intensive Betreuung der Jungunternehmer durch erfahrene Manager gewährleistet ist, eröffnet Venture Management große Chancen. Was hier möglich ist, zeigt die Start-up-Szene im Silicon Valley.

Das Interview führte Werner Tewes.