

Corporate venturing intern ondernemerschap

Door Sander Wieringa *

Grote concerns, Kleine start-ups. In de nieuwe economie laten jonge start-ups de oude, grote concerns hun hielen zien. Concernbestuurders kunnen dat niet langer negeren. Ze willen hun eigen vernieuwingen ook door zulke waaghalzen laten verrichten. Met corporate venturing houden ze toch een vinger in de pap. Maar het is niet zo makkelijk als het lijkt.

Vroeger was het duidelijk. Af en toe bedachten managers in grote concerns een nieuw product. Dat idee ging de hiërarchie van het bedrijf langs, werd gewikt en gewogen en kwam - als er echt niets op aan te merken viel - uiteindelijk bij het bestuur. Dat bepaalde of het idee wat kon worden. In het gunstige geval verstrekte het bestuur een budget voor ontwikkeling en het product werd gelanceerd. De controllers en superieuren keken vervolgens nauwkeurig of het nieuwe product zich gedroeg volgens het afgesproken bedrijfsplan. Zo ja, dan mocht het blijven; zo nee, dan werd het afgeschoten. Zo gaat het trouwens meestal nog.

Het probleem is tegenwoordig alleen dat de directeuren en besturen van grote concerns eigenlijk geen flauw idee meer hebben over wat een goed idee is. De wereld is te ingewikkeld en te veranderlijk voor hen geworden. Dus hoe moeten ze plannetjes van hun managers nog beoordelen? Maar die managers van tegenwoordig hebben meer plannetjes dan ooit. In de grote concerns is het ondernemerschap uitgebroken. Managers willen nieuwe dingen doen. En die wil is zo sterk dat ze geen genoegen meer nemen met "nee". Als hun plannen intern niet worden goedgekeurd, leggen ze het plan ergens anders neer of desnoods - ja zelfs liefst - maken ze het waar als zelfstandig ondernemer.

Managers barsten dus van ambities, maar concernbesturen weten niet goed wat ze ermee aan moeten. De oplossing: corporate venturing. In de Verenigde Staten heeft het al een hoge vlucht genomen en in Europa begint het aarzelend op gang te komen. Hierbij roept het concern een eigen participatiemaatschappij in het leven die financieel gaat deelnemen in interessante maar ook risikante nieuwe ondernemingen. Die ondernemingen kunnen worden opgezet door managers van binnen het concern of ondernemers van buiten, die iets bedacht hebben dat wel enigszins tegen de werkzaamheden van het concern aanschurkt.

Toegang tot innovaties

Volgens velen is corporate venturing voor grote concerns een relatief goedkope manier om toegang te krijgen tot de nieuwe technologie en in contact te komen met innovatieve ondernemers. Een concern probeert natuurlijk ook om van de eigen managers vernieuwende ondernemers te maken, maar dat gaat in de praktijk heel moeizaam. Het uitbesteden van ondernemerschap, onderzoek en ontwikkeling van nieuwe producten is een ander alternatief, maar ook dat kost klauwen met geld. Met corporate venturing trek je - idealiter - de juiste ondernemers aan. Je hebt vervolgens de projecten voor het uitkiezen en bij goed fondsmanagement zul je er ten slotte een leuke cent aan verdienen. Bovendien worden potentiële nieuwe concurrenten op vriendelijke wijze 'ingepakt' en indien nodig opgeslokt. Het voordeel voor de starter mag er ook zijn: het fonds levert hem niet alleen kapitaal, maar ook kennis, contacten en soms zelfs markten op.

In de Verenigde Staten komt op dit moment al zo'n dertig procent van al het nieuwe risicokapitaal uit zulke concernfondsen, terwijl het in Europa nog maar hooguit tien procent is. Amerikaanse concerns als Microsoft en Cisco hebben nauwelijks nog eigen R&D, alle nieuwe kennis en productontwikkeling worden door middel van start-upfondsen ingekocht.

Het grootste corporate-venturefonds in Europa is dat van Deutsche Telekom AG, T-Venture genaamd, met een vermogen van driehonderd miljoen mark. Ook Siemens heeft een starterspot, New Stars, met een kapitaal van 285 miljoen gulden. In Nederland is bekend dat KPN, Philips en DSM er wat aan doen, terwijl diverse andere grote concerns bekijken wat de mogelijkheden zijn. Minister Jorritsma van Economische Zaken heeft onlangs aangekondigd dat haar ministerie in het najaar met een notitie komt over de mogelijkheden van corporate venturing voor het innovatiebeleid. Het thema is dus actueel.

Daarom ook heeft het internationale managementadviesbureau Booz.Allen & Hamilton een Europees onderzoek gestart naar wat de best practices zijn op dit gebied. Rob Schuyt, vice-president van Booz.Allen & Hamilton in Amsterdam, interviewt daartoe bestuurders van een aantal Neder-

landse en Europese concerns. Volgens Schuyt zijn er veel praktische dilemma's. "Het is lang niet altijd helder waar het concern nu eigenlijk de nadruk op moet leggen: op simpel beleggingsrendement of op het slaan van bruggen naar nieuwe ondernemers en nieuwe technologieën. Meestal is het toch een gewone belegging en raakt het strategische doel van een corporate-venturefonds in de knel. En verder zien we in Nederland een probleem met de beloning van de nieuwe ondernemers en de fondsmanager. Die kunnen, als ze succes hebben, in vrij korte tijd miljonair worden en dat staat niet in verhouding met het gewone personeel van het concern."

Maar behalve deze praktische dilemma's is er nog het cultuurprobleem. Grote concerns zijn nu juist grote concerns omdat ze alles willen opslokken, vasthouden en controleren. Er zijn in het concern altijd heel rigide regels over wat voor activiteiten er wel en niet in het concern passen. Managers moeten elke maand hun resultaten laten zien. Mislukkingen worden hen zwaar aangerekend. Experimenten worden daarom geschuwd. De controllers houden alle nieuwigheden nauwlettend in de gaten en bij twijfel wordt er niet ingehaald. Dat staat allemaal haaks op de praktijk van een venture fonds. Daarin is het regel dat er veel mislukt, wat uiteraard moet worden goedgeemaakt door enkele successen. En echte successen zijn bij uitstek experimenten, gloednieuwe dingen die nog niet eerder zijn vertoond. Grote concerns voelen zich daar zeer ongemakkelijk bij.

Starters zijn huiverig

Ook voor de starters zijn er dilemma's bij corporate-venturefondsen. Rob Schuyt: "Een beginnende ondernemer zoekt investeerders, maar wil ook toegang krijgen tot een netwerk waar kennis, ondersteuning en marktopeningen te vinden zijn. Participatiemaatschappijen als Nesbic, Gilde, Atlas, Twinning en Newconomy bieden dat. Een corporate-venturefonds ook, maar er zit een risico aan vast. Het financierende concern doet namelijk zelf ook zaken en er bestaat dus het gevaar dat het concern er met je idee vandoor gaat. Daar staat tegenover dat het concern juist weer interessant is om je bedrijf inderdaad over te nemen, maar dan voor goed geld, als de start-up een succes is geworden."

Hoewel het nog te vroeg is voor conclusies over best practices (het onderzoeksrapport is pas in november klaar) denkt Booz.Allen & Hamilton dat het onvermijdelijk is dat grote concerns over corporate venturing gaan nadenken. Omdat alles in de wereld zo snel verandert - door nieuwe technologieën, door internet, door de mondialisering - liggen er veel lastige keuzes op de bordjes van de concernbestuurders. Schuyt: "Dan is dit een goede methode to hedge your bets. Corporate venturing wordt een integraal onderdeel van de concernstrategie om de overgang van de oude naar de nieuwe economie te maken. Zo'n fonds is niet alleen een opening naar nieuwe markten, maar ook naar nieuwe manieren van werken, naar meer flexibiliteit en nieuwe arbeidsrelaties."

Hoe werkt corporate venturing?

Een groot concern wil voeling houden met nieuwe ondernemingen waar het zelf niet aan wil beginnen, maar ook niet kan negeren. Het concern vult daarom een pot met geld en stelt dat geld als risicodragend vermogen ter beschikking aan startende ondernemers, doorgaans in de vorm van een deelbelang. De ondernemers kunnen van buiten het concern komen, maar het kunnen ook medewerkers zijn die voor zichzelf willen beginnen.

De pot wordt beheerd door een fondsmanager, die in het concern direct onder de financiële topman of onder de technologische topman valt. Met de starters wordt een winstdeling afgesproken, net als een gewone informal investor of participatiemaatschappij zou doen. Soms krijgt de starter niet alleen kapitaal, maar ook raad of begeleiding. Redt het nieuwe bedrijf het niet, dan is de investering verloren, maar als het een succes wordt levert het fonds een goed rendement op. In dat laatste geval is het financierende concern ook de eerst aangewezen om het bedrijf in zijn geheel over te nemen.

Voor verdere uitleg: www.ukbi.co.uk/corporate_venturing

De praktijk in Duitsland

Deutsche Telekom heeft met T-Venture het grootste corporate-venturefonds in Europa: fondsvermogen driehonderd miljoen mark. Het fonds investeert in nieuwe ondernemingen, maar ook in andere venture-capitalfondsen. Aan start-ups worden risicodragend vermogen verstrekt als minderheidsaandeel, variërend van een half tot vijf miljoen mark per deelneming. Er is al geld gestoken in een veertigtal start-ups, die allemaal te maken hebben met telecommunicatie, internet, e-commerce en micro-elektronica. T-Venture mikt op langdurige deelnemingen en biedt ook managementadvies en coaching. De investeringen gaan vooral naar Duitse ondernemers, maar ook naar externe venture-capitalfondsen, waaronder twee Nederlandse: Strategic European Technologies (SET) NV en Global IT Venture (GITV) BV, beide in Amsterdam.

Een ander Duits fonds is NewStars van Siemens, met een kapitaal van 285 miljoen gulden. Bij NewStars ligt de nadruk meer op initiatieven die opkomen bij Siemens-managers en -technen. Vooral initiatieven die niet precies passen in de productlijn van het concern. Tot en met de oprichting van de nieuwe onderneming kijken de concernmedewerkers en bestuurders er intensief naar. Als het kapitaal is verstrekt, draait de start-up formeel op afstand, zij het dat sommige wel in Siemens-lokaties gehuisvest zijn. Een concernmanager wordt als coach toegevoegd. De entrepreneur moet altijd zelf mee-investeren in de nieuwe onderneming. Bij falen is die investering verloren, bij succes verveelvoudigd. Uit NewStar worden ook externe initiatieven, afsplitsingen en acquisities gefinancierd.

T-Venture: www.t-venture.de

NewStars: www.innovation-aktuell.de/kl1503.htm

Veel vragen en dilemma's

Volgens consultant Rob Schuyt van Booz.Allen & Hamilton is corporate venturing niet zo makkelijk als het lijkt en zijn de best practices nog niet ontdekt. Waar liggen de problemen?

Wie is de baas van het corporate venture fonds?

De chief technical officer of is het de chief financial officer. In het eerste geval ligt de nadruk vooral op kennisuitwisseling, maar kan het rendement van het fonds in gevaar komen. In het tweede geval wordt vooral aangestuurd op rendement, maar leert het concern er weinig van.

Wat is dus het doel van het fonds?

Moet het gewoon een lucratieve belegging zijn voor overtollig kasgeld? Of moeten er bruggen worden geslagen naar nieuwe ondernemers en nieuwe technologie? In de praktijk staan corporate-venturefondsen nogal geïsoleerd van het normale concernproces. Er is anders immers spanning: moeten we dit idee niet gewoon zelf doen? Uitvinders zijn huiverig voor fondsen die te zeer binnen het concern zitten omdat ze vrezen dat hun idee gepikt kan worden. Maar omdat het fonds dus op afstand wordt gezet, zijn het slaan van bruggen en andere synergetische effecten dus lastig te realiseren.

Krijgen we scheve verhoudingen met concernmedewerkers?

De ondernemers van binnen of buiten het concern hebben natuurlijk eigen aandelen en opties in hun bedrijf. Bij succes worden ze miljonair. Gewone concernmanagers krijgen voor hun projecten een gewoon salaris en worden geen miljonair. Ook de fondsmanager zal willen meedelen in het rendement van het fonds, want dat zou hij bij een ander venture-capitalfonds ook doen. Die gaat dus ook veel meer verdienen dan de gewone staf- en lijnmanagers. "Vooral in Nederland ligt dat allemaal heel gevoelig", denkt Schuyt.

Hebben we genoeg geld voor het fonds?

Bij risicovolle nieuwe start-ups gaat er per definitie veel mis en zal er veel kapitaal verloren gaan. Enkele successen moeten dat goed maken. Het fonds moet dus genoeg schaalgrootte hebben om per saldo winst te maken: honderd miljoen gulden minimaal. Daar hikken veel concerns tegenaan, vooral omdat het ten koste gaat van traditionele R&D-budgetten.

Kunnen we het fonds wel managen?

Grote concerns beoordelen investeringsprojecten heel anders dan venture capitalists: ze spelen op safe en proberen alles te controleren, terwijl zo'n fonds nu juist mensen moet vrijlaten en risico's moet durven nemen. Een goede fondsmanager is binnen het concern niet altijd te vinden. Dat leidt ertoe dat veel concerns twijfelen of ze het zelf moeten doen, of dat ze het moeten neerleggen bij een extern venture-capitalfonds. Maar in dat geval is de kennisuitwisseling nog verder van huis. Newbusinessconsultants en banken werken aan nieuwe vormen van dienstverlening om corporate venturing bij cliënten/concerns te faciliteren.

NeXT! juli/aug. 2000

*** Sander Wieringa schreef dit artikel als hoofdredacteur van het managementmaandblad NeXT! Hij is thans communicatietrainer en ghostwriter.**

Voor info: <http://www.bdrp.nl>