



Universität Augsburg  
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl  
Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement  
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,  
Informations- & Finanzmanagement

**UNIA**  
Universität  
Augsburg  
University

Diskussionspapier WI-104

## Performance Measurement im Corporate Venturing

von

Ekkehard Franzke<sup>1</sup>, Moritz Hagenmüller<sup>1</sup>, Ulrich Faisst

Januar 2002

in: Venture Capital Magazin, 3, 2, 2002, S.20-21

<sup>1</sup>Bain & Company, München

# Performance Measurement für Corporate Venturing

von Dr. Ekkehard Franzke, Moritz Hagenmüller und Ulrich Faisst\*

*Die Performance von Corporate Venturing-Aktivitäten etablierter Industrie-Unternehmen wird in vielen Fällen fast ausschließlich anhand finanzieller Ergebnisse gemessen. Dabei werden strategische Größen wie die Steigerung der Innovationstätigkeit und die Weiterentwicklung von Absatzmärkten allzu häufig unterschätzt. Dem Motto von Kaplan und Norton folgend – „What gets measured, gets attention – what gets measured, gets done“ – wurde daher ein Performance Measurement-System entwickelt, das die Erreichung strategischer und finanzieller Ziele mit Hilfe einer Balanced Scorecard ganzheitlich betrachtet.*



Dr. Ekkehard Franzke

## Performance Measurement für Corporate Venturing

Das im Folgenden beschriebene Performance Measurement-Konzept wurde von den Autoren im Rahmen einer Studie unter Einbindung führender CVCs entwickelt. Es basiert auf der Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan/Norton und gewährleistet eine ganzheitliche Erfassung sowohl strategischer als auch finanzieller Zielgrößen. Entsprechend dieser Strategie werden nachfolgend Kennzahlen definiert, die vier komplementäre Management-Perspektiven abdecken:

- Finanzen
- Collaboration
- Interne Prozesse
- Potentiale

## Zunehmende Bedeutung

Corporate Venture Capital (CVC) hat in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die weltweiten CVC-Investments beliefen sich im Jahre 2000 auf ca. 30 Mrd. US-\$. Auch innerhalb des Venture Capital-Marktes nimmt CVC eine zunehmende Bedeutung ein. Dies ist kein ganz neuer Trend. In den frühen 70er sowie Mitte der 80er Jahre waren bereits zwei größere CVC-Wellen zu beobachten. Vor dem Hintergrund eines rückläufigen VC-Marktumfelds wurden die CVC-Investments regelmäßig drastisch zurückgefahren. Aufgrund hoher Buchwertverluste stehen die CVC-Verantwortlichen zur Zeit erneut unter Druck. Getrieben von einem Einbruch des IPO-Marktes und des VC-Marktes betragen die CVC-Investitionen in den USA per November 2001 nur 24,5 % des Vorjahreswertes. Gerade in einer solchen Phase ist ein Performance Measurement-System wichtig, das die strategischen Ergebnisse und Potentiale der Investitionen transparent darlegt. Ein solches System kann die Grundlage sein für ein nachhaltiges Bekenntnis der Unternehmensführung zu CVC und ein auf langfristige Renditen ausgerichtetes Investitionsverhalten.

## Modell einer Balanced Scorecard für CVC-Einheiten

Wie auf einer Anzeigetafel („Scorecard“) zeigen die vier Perspektiven der Scorecard eine ausgewogene Kombination von insgesamt 13 Kennzahlen an. Zu diesen gehören neben klassischen VC-Kennzahlen insbesondere Indikatoren für den Austausch zwischen den Beteiligungen des CVCs und den Geschäftsbereichen der Muttergesellschaft. Diese helfen, den Mehrwert der CVC-Aktivitäten im Sinne eines umfassenden Innovationsmanagements zumindest indirekt steuern zu können. Bei auffälligen Abweichungen der erreichten Resultate von den Planwerten ist eine Ursachenforschung durch einen tieferen Einstieg in einzelne Dimensionen empfehlenswert.

## Finanzen

Diese Perspektive beinhaltet Rendite- und Risikoaspekte und enthält bereits heute in aller Regel angewendete Kennzahlen wie den IRR und den Diversifikationsgrad des Fonds hinsichtlich Regionen, Ländern und Phasen des Portfolios.

\*) Dr. Ekkehard Franzke ist Vice President der Unternehmensberatung Bain & Company in München, eMail: Ekkehard.Franzke@Bain.com; Moritz Hagenmüller (lic. oec. HSG) ist Consultant bei Bain & Company in München, eMail: Moritz.Hagenmueller@Bain.com; Dipl. Wi.-Ing. Ulrich Faisst ist Doktorand bei Professor H. U. Buhl am Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering an der Universität Augsburg, eMail: Ulrich.Faisst@wiso.uni-augsburg.de



### Collaboration

Es lassen sich zwei Hauptanspruchsgruppen der CVC-Einheit identifizieren. Dabei handelt es sich um die Geschäftsbereiche des Mutterunternehmens einerseits und um die Beteiligungen andererseits. Es gilt, den Austausch beider Anspruchsgruppen miteinander zu maximieren, um strategische Synergien für beide Seiten zu realisieren. Die Anzahl und der Anteil der Co-Investitionen durch die Geschäftsbereiche zeigt, inwieweit die Technologiethemen der Geschäftsbereiche aufgenommen wurden und somit das Innovationsmanagement unterstützt wird. Gleichzeitig drücken die Anzahl und der Anteil der Kooperationsvereinbarungen und der Umsätze an den gesamten Umsätzen zwischen Mutterkonzern und Beteiligungen den Grad fortlaufender Interaktion aus.

### Interne Prozesse

Die wesentlichen internen Wertschöpfungsstufen im CVC sind die Schaffung von Opportunitäten für neue Investitionen (Deal Generation), die Evaluation dieser Opportunitäten (Deal Evaluation), die Strukturierung von Transaktionen (Deal Structuring), das Portfolio- und das Exit-Management. Im Rahmen des vorliegenden Konzepts wurden zur Messung der Performance in diesem Bereich Kennzahlen zur Messung des Deal Flows sowie der Produktivität in der Bewertung und Betreuung der Beteiligungen aufgenommen. In jeder dieser Kennzahlen muß sich eine funktionierende CVC-Einheit auch mit dem Benchmark führender unabhängiger VC-Investoren messen lassen.

### Knowledge

In diesem Bereich liegt der Schwerpunkt auf der Weiterentwicklung von Technologie und Humanressourcen. Eine Indikation für den Innovationsbeitrag der Beteiligungen wird durch die kumulierte Entwicklungszeit und durch die Anzahl angemeldeter Patente indirekt geliefert.

### Fazit

Die Balanced Scorecard gilt als eine der modernsten Methoden zum Performance Measurement. Im Bereich Corporate Venturing wird sie beispielsweise von Siemens Venture Capital als Kennzahlensystem eingesetzt. Nach Aussage des Unternehmens hat sie dort in den vergangenen beiden Jahren wesentlich zur Gesamtsteuerung der Aktivitäten beigetragen. Das vorgestellte Kennzahlensystem schafft durch die ganzheitliche Sicht Transparenz und trägt durch die Konzentration auf die 13 wichtigsten Kennzahlen wesentlich zu einer klaren Zielformulierung bei. Eine stringente strategische Ausrichtung, die Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen in die Konzeption und eine Harmonisierung der Anreiz- und Informationssysteme sind die Erfolgsfaktoren für eine gelungene Implementierung. In Phasen rückläufiger Investitionen in Wagniskapital unterstützt die dadurch geschaffene Transparenz außerfinanzieller Ergebnisse die Legitimierung von CVC-Aktivitäten gegenüber der Muttergesellschaft nachhaltig.