CORPORATE VENTURING PROJECT

Johan Bruneel

Prof. dr. Bart Clarysse

Juni 2006

the Autonomous Management School of
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

1. Achtergrond

Uit voorlopige cijfers van EVCA, de Europese koepelorganisatie van durfkapitalisten blijkt dat de durfkapitaalinvesteringen in België in 2004 daalden met 12 procent tot 267 miljoen euro. Risicokapitalisten richten hun pijlen vooral op bedrijven in expansiefase en latere groei of wenden hun middelen aan voor de financiering van management buy-outs. In 2004 zou de financiering voor management buy-out 80% van de Europese markt hebben uitgemaakt, terwijl de groeicijfers van de globale markt die bepaalde landen kunnen voorleggen voor early stage gepaard gaan met een steeds kleiner aandeel. Wanneer we de cijfers voor België bekijken, blijkt dat het risicokapitaal voor starters en jonge bedrijven op vijf jaar tijd gedaald is tot ongeveer een tiende; met name van 256 miljoen euro in 1999 tot 28 miljoen euro in 2004.

Deze cijfers tonen ook aan dat het probleem niet een gebrek aan geld is, maar dat het geld zijn weg niet vindt naar early stage. Om hieraan tegemoet te komen, werd naast de reeds bestaande en nog te ontwikkelen financieringsinstrumenten op initiatief van de Vlaamse Minister voor Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel en van PMV een corporate venturing initiatief opgezet dat een aantal corporate investeerders verenigt rond een “ID-company”.

Corporate venturing, de financieringsvorm waarbij een onderneming een minderheidsparticipatie neemt in een kleine, niet-beursgenoteerde onderneming, is een belangrijk instrument voor grote bedrijven om innovatiever te worden en het kan een wezenlijke bijdrage leveren aan strategische vernieuwing. Voordeel van corporate venturing voor de ondernemer is dat een product veel sneller en kostenefficiënter op de markt kan worden gebracht aangezien iemand die voor eigen rekening en risico moet werken meestal beter presteert dan een werknemer. Bovendien komen nieuwe initiatieven vaak niet tot hun recht in een groot bedrijf. Het voordeel voor de starter mag er ook zijn. Corporate venturers leveren ondernemers naast geld en geloofwaardigheid ook marktkennis en een netwerk.

In dit rapport gaan we eerst het fenomeen van Corporate Venture Capital vergelijken tussen de Verenigde Staten en Europa. Vervolgens gaan we na hoe deze financieringsvorm zich verhoudt ten opzichte van andere vormen, waarbij we ook de situatie in Belgie onder de loep. Vervolgens bespreken welke de redenen zijn waarom (gevestigde) ondernemingen investeren in andere (startende) ondernemingen. Daarna volgt een overzicht van de geïdentificeerde overheidsinitiatieven ter stimulering van corporate venture capital in Europa. We besluiten dit hoofdstuk met een analyse van de beweegrederen waarom corporates minderheidsparticipaties nemen in (jonge) andere ondernemingen, een kritische discussie van de bestaande initiatieven en de visie van welgeplaatste experts die een aanzet vormen tot concrete beleidsaanbevelingen.

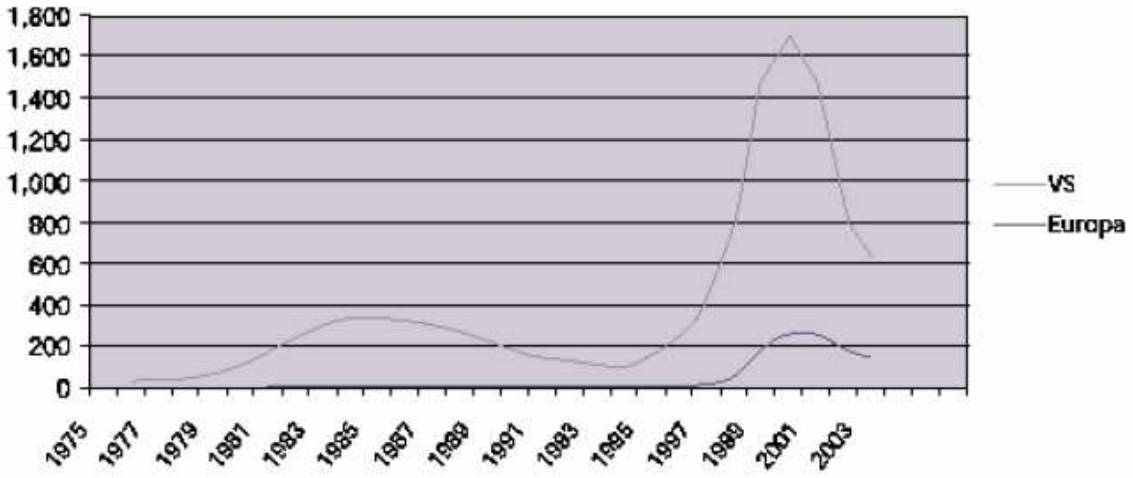
2. Positionering van Corporate Venturing in Europa versus de Verenigde Staten

Corporate venture capital is een snelgroeiende financieringsvorm in de VS. Uit cijfers van de National Venture Capital Association (NVCA) was in 1995 slechts 2 % van alle durfkapitaalsinvesteringen afkomstig van gevestigde ondernemingen die investeren in startende ondernemingen. In een periode van 6 jaar is dit aandeel gestegen tot 17%. Het totaal investeringsbedrag gegroeid tijdens de tweede helft van de jaren negentig van 400 miljoen dollar tot bijna 17 miljard. Het aantal deals vertoont een gelijkaardige groei: van 126 in 1995 tot meer dan 2000 6 jaar later.

Tijdens de periode ’96 – ’99 heeft de NVCA de evolutie van het aantal bedrijven dat actief bezig is met corporate venturing in kaart gebracht. Deze studie toont aan dat het aantal bedrijven die investeren in starters toegenomen is van een magere 30 in ‘96 tot 330 in ’99. In diezelfde periode is het totaal investeringsbedrag gegroeid van 400 miljoen dollar tot meer dan 17 miljard. Een onderneming zoals General Electric investeert jaarlijks tussen de 1,2 en 1,5 miljard dollar in opportuniteiten in zowel de VS als daarbuiten en beheert een portfolio van meer dan 300 ondernemingen die een totale investering vertegenwoordigt van ongeveer 4 miljard dollar.

Een studie naar corporate venturing in Europa uitgevoerd in 2000 geeft aan dat alle Europese corporate ventures ongeveer jaarlijks 1,2 miljard injecteren in starters. Op basis van de studie schatten de auteurs dat zo'n 100 Europese ondernemingen actief betrokken zijn in corporate venturing. Dit cijfer staat in schril contrast tot de meer dan 300 Amerikaanse bedrijven die investeren in nieuwe ideeën.

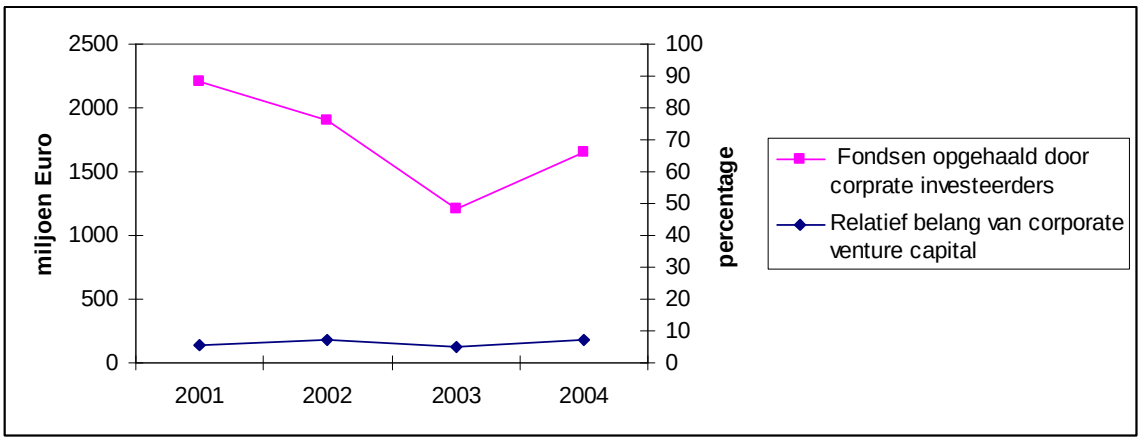
Een vergelijking tussen het aantal investeringen via corporate venturing de VS versus Europa leert dat de schaal van de corporate venturing activiteit veel groter is in de VS (zie figuur 1). Deze figuur leert dat corporate venturing pas echt op gang gekomen is op het eind van de jaren negentig, in tegenstelling tot de VS, die al een eerste golf van corporate investeringen kenden in de jaren 80. Uit interviews met experts uit de VS blijkt dat noch het aantal noch de kwaliteit van investering opportuniteiten het probleem is in Europa. Eerder de verschillen in het belastingsregime tussen beide regio's verklaart waarom corporate venturing in Europa achterop hinkt.



Figuur 1: Vergelijking van de corporate venturing activiteitsgraad in Verenigde Staten versus Europa, (gemiddeld aantal investeringen per 3 jaar)

3. Evolutie en het relatief belang van Corporate Venturing ten opzichte van andere financieringsmechanismes in Europa en België.

De fondsen opgehaald door corporate investeerders in Europe is gestaag gezakt sinds 2001. Waar in dat jaar nog meer dan twee miljard Euro werd voorzien voor investeringen in andere ondernemingen, daalde dit bedrag met respectievelijk 14 en 35 procent de twee volgende jaren. We merken een licht herstel op in 2004 waar corporate ventures iets meer dan 1,5 miljard opgehaald hebben. Wanneer we echter kijken naar het relatief belang van corporate venture capital ten opzichte van andere financieringsvormen in Europe, zien we dat het belang van dit financieringsmechanisme tijdens de periode 2001 – 2004 nooit uitkomt boven de 7 procent. Hieruit kunnen we afleiden dat corprate venture capital zeer beperkt is als bron voor durfkapitaal, wat bovenstaande cijfers bevestigen. Daarenboven schommelt het percentage binnen een marge van 2 procent (meebepaald tussen de 5 en 7). Dit wijst erop dat corporates investeerders het ritme van het algemene investeringsklimaat volgen. Onderstaande figuur geeft het verschil in de absolute bedragen opgehaald door corporate ventures en het relatief belang van dit financieringsmechanisme grafisch weer.



Figuur 2: De evolutie van corporate venture capital in Europe

Ook in Belgie is het belang van corporate venture capital zeer beperkt. Zo werd bijvoorbeeld in het jaar 2001 geen enkele euro opgehaald door corporate investeerders. Een jaar later werd 6,5 miljoen euro opgehaald, wat 7 procent vertegenwoordigt van alle durfkapitaal opgehaald in België dat jaar. Dit bedrag steeg verder tot 8,6 miljoen euro in 2004, maar het relatief belang van corprorate venture capital bleef beperkte en verminderde tot 4 procent.

4. Redenen voor Corporate Venturing

In de literatuur vinden we verschillende redenen terug waarom ondernemingen investeren in andere: toegang tot nieuwe technologie, toegang tot nieuwe markten, om controle te verwerven over hun competitieve omgeving, het verhogen van de ondernemerszin in de eigen onderneming, het genereren van financiële opbrengsten en sociale verantwoordelijkheid. Van deze verschillende zijn degene van strategische en financiële aarde het belangrijkste.

- Strategisch

Een eerste reden is het verwerven van toegang tot en inzicht in nieuwe generatie technologieën. Studies tonen aan dat grote ondernemingen het gros van O&O budget spenderen aan ontwikkeling dan wel aan onderzoek. Een onderneming zoals Microsoft bijvoorbeeld geeft meer dan 90% van het O&O budget aan het verder ontwikkelen van (bestaande) producten en diensten. Wat betekent dat slecht een marginale hoeveelheid van de middelen besteedt wordt aan (fundamenteel) onderzoek naar nieuwe, innovatieve producten, diensten en technologieën.

Het hebben van een venster op de buitenwereld, namelijk het scannen van innovatieve starters, is daarom zeer belangrijk voor gevestigde ondernemingen. Die rationale heeft als gevolg dat ondernemingen actief in corporate venturing investeren

in sectoren die verwant zijn met de eigen activiteiten. Via het maken van verschillende investeringen in innovatieve starters, creëert de onderneming een portfolio – verschillende opties – van potentieel belangrijke nieuwe technologieën. Via de investering heeft de onderneming bevoorrechte toegang tot die nieuwe technologie van zodra die de verwachtingen invult.

- Financieel

Net als professionele durfkapitaal investeren kunnen bedrijven met corporate venturing activiteiten financiële beweegredenen hebben om te investeren in starters. Via corporate venturing kunnen ondernemingen namelijk aandelen omzetten in cash op het moment de starter een exit realiseert, bijvoorbeeld via een overname, fusie of beursintroductie. Studies geven aan dat de financiële beweegredenen om te investeren in andere ondernemingen niet onbelangrijk zijn. Echter, ze gaat hand in hand met de strategische beweegreden. De corporate venture literatuur geeft namelijk aan dat een investering slechts financieel interessant kan zijn als ze ook strategisch belangrijk is.

5. Bestaande overheidsinitiatieven om bedrijven aan te zetten tot Corporate Venturing.

Alhoewel de literatuur aangeeft dat een actieve stimulering van corporate venturing vanwege de overheid wenselijk is, blijft ze echter vaag hoe die concreet moet worden ingevuld. Op basis van bronnenonderzoek en het Internet hebben wij (slechts) 2 overheidsinitiatieven in Europa geïdentificeerd die gericht zijn op het stimuleren van corporate venturing. Een eerste initiatief is het “Corporate Venturing Scheme” in het Verenigd Koninkrijk dat werd gelanceerd in 2000. Een tweede initiatief is het Duitse “Technologie-Betailigungs-Gesellschaft mbH”.

Recentelijk (2005) is men in Nederland, onder leiding van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid, gestart met een studie rond “Open Innovatie”. Een

van de karakteristieken van open innovatie is dat ondernemingen steeds meer ontwikkelingen doen in samenwerking met andere partners. Aanvullend aan dergelijke samenwerking, spelen fusies en overnames een steeds belangrijkere rol in het verwerven van technologieën en kennis. De doelstelling van de studie is na te gaan hoe de overheid kan inspelen op deze trend en welke beleidsmaatregelen deze nieuwe organisatiemodellen, zoals corporate venturing, kunnen ondersteunen.

- Corporate Venturing Scheme (Verenigd Koninkrijk)

Eind de jaren negentig besliste de Britse overheid om meer te investeren in de kennis- en ondernemingseconomie. Om dit nieuwe beleid kracht bij te zetten, lanceerde de overheid het “Finance Act 2000”. Voor het opstellen van dit plan haalde de Britse overheid een groot deel van haar inspiratie gehaald uit de Verenigde Staten. Eén van de fenomenen die bij de Britse beleidsmakers in het oog sprong was gevestigde ondernemingen die investeren in kleine, vaak nieuwe bedrijven. Aangezien slecht weinig Britse bedrijven dergelijke strategie volgden, implementeerde de overheid het “Corporate Venturing Scheme”. Het doel van de maatregel is om gevestigde, Britse ondernemingen aansporen te investeren in andere ondernemingen via het toekennen van een belastingsvoordeel. De investeerder kan een belastingsvoordeel bekomen tot 20% van het geïnvesteerd bedrag.

Om van dit voordeel te kunnen genieten dienen wel een aantal voorwaarden vervuld te worden. Ten eerste mag de investeerder niet de meerderheid van de aandelen bezitten. Indien dit niet zo is, controleert de investeerder de innovatieve starter en kan die laatste beschouwt worden als een dochteronderneming. Tweede voorwaarde is dat de aandelen tenminste 3 jaar in bezit worden gehouden. Op die manier wordt eventueel opportunistisch gedrag van de investeerder beperkt. Gevestigde bedrijven zouden de neiging kunnen vertonen om enkel te investeren in bedrijven omwille van het belastingsvoordeel. Eenmaal genoten van het voordeel zou het bedrijf zijn aandelen onmiddellijk terug van de hand kunnen doen. Daarenboven, doordat de investeerder minimaal 3 jaar aandeelhouder is, wordt ook de kans op spillovers naar

de andere onderneming verhoogt. De kerngedachte van corporate venturing is immers dat de investeerder meer bijbrengt dan enkel financiële middelen. De corporate venture mag ook niet optreden als “financiële trader”. Deze beperking werd ingebouwd om te verhinderen dat corporate venture zich zouden gedragen als puur financiële investeerders. Op die manier wordt vermeden dat de meer traditionele investeerders zoals durfkapitaalfondsen gebruik zouden maken van de maatregel.

Naaste de investeerder moet ook de andere onderneming voldoen aan diverse condities. Dit bedrijf moet een onafhankelijke onderneming zijn op moment van de investering. Dit betekent dat de meerderheid van de aandelen in eigen bezit moet zijn en dat de onderneming niet genoteerd is op een aandelenbeurs. Indien de onderneming een beursintroductie realiseert binnen de 3 jaar na de investering, moet de raad van bestuur kunnen aantonen dat deze plannen nog niet concreet waren op het moment van de initiële investering. Indien dit niet kan aangetoond worden, verliest de investeerder zijn belastingsvoordeel. Het totaal actief van de starter mag niet meer bedragen dan 15 miljoen pond voor de investering en 16 miljoen pond juist na de investering.

- Technologie-Betailigungs-Gesellschaft mbH (Duitsland)

In Duitsland heeft de overheid een systeem van co-investeren geïmplementeerd. Wanneer een innovatieve starter kapitaal ophaalt bij professionele durfkapitaal fondsen, corporate ventures of business angels investeert de overheid mee. De overheid zal echter nooit als lead investeerder optreden. Starters kunnen slechts genieten van deze extra financiering als de durfkapitaalinvesteerders geaccrediteerd zijn door het TBG. Vooraleer deze accreditatie toe te kennen, analyseert het TBG wat de toegevoegde waarde is van de investeerder voor de innovatieve starter. Zo wordt verwacht dat de lead investeerder niet alleen kapitaal inbrengt maar ook de innovatieve starter te adviseren en ondersteunen na de investering. Hierbij wordt vooral nagegaan in welke mate de lead investeerder vertrouwd is met het managen van innovatieve starters. De klemtoon wordt hierbij gelegd op de kennis rond het

commercialiseren van nieuwe, innovatieve producten. Daarnaast moet de lead investeerder beschikken over voldoende financiële middelen zodat eventuele opvolgfinanciering niet in het gedrang komt. Wanneer de lead investeerder een bedrijf of business angel (netwerk) is, wordt dit geval per geval bestudeerd. Wanneer het een investering door een bedrijf betreft, wordt deze onderworpen aan een analyse door de overheid. Het doel van deze analyse is na te gaan of het een strategische dan wel puur financiële investering betreft. Enkel in het eerste geval zal de overheid mee investeren in de innovatieve starter. De lead investeerder rapporteert op regelmatige tijdstippen de ontwikkeling en vooruitgang van de innovatieve starter aan de TBG en verkrijgt hiervoor een vergoeding.

De starters moeten een aantal kenmerken om in aanmerking te komen voor deze beleidsmaatregel. Ten eerste mag het bedrijf niet meer dan 5 jaar oud zijn en voldoen aan de KMO criteria zoals beschreven door de Europese Commissie. Voor oudere bedrijven heeft de kfw Mittelstandsbank een gelijkaardig maatregel onder het Technologieparticipatie programma (BTU-early stage of FUTOUR). Ten tweede moeten de starters nieuwe producten en/of diensten ontwikkelen die gebaseerd zijn op eigen technologie en knowhow. De producten en/of diensten hoeven nog niet gecommercialiseerd te zijn. Immers, het implementeren van de commercialisatie kan net de toegevoegde waarde zijn van de strategische investeerder. Ten derde moet de technologische kern van de producten/diensten door de starter zelf ontwikkelt zijn. Een innovatieve starter kan maximaal 3 miljoen euro aan vers kapitaal ontvangen van de overheid. Dit bedrag kan gespreid worden over verschillende kapitaalsronden. In de eerste kapitaalsronde echter is het bedrag begrensd op anderhalf miljoen euro. De overheid heeft geen vaste voorwaarden en de vorm van de kapitaalsinbreng. Deze is afhankelijk van de wijze waarop de lead investeerder kapitaal inbrengt en wordt bedrijf per bedrijf genegotieerd.

6. Discussie, visie van experts en beleidsaanbevelingen

- Positionering van corporate venturing

In tegenstelling tot de Verenigde Staten is de corporate venturing activiteit in Europa veel beperkter. Zowel op het aantal bedrijven dat bezig is met corporate venturing als de hiervoor opgehaalde bedragen scoort Europa beduidend lager dan de VS. Het zich bewustzijn van de strategische impact van investeren in veelbelovende, jonge ondernemingen bovenop de eventuele financiele return is blijkbaar veel sterker aanwezig in de Verenigde Staten dan in Europa. Een verdere analyse van corporate venturing ten opzichte van andere financieringsmechanisme binnen Europa toont aan dat het relatief belang van corporate venturing beperkt is. Wanneer we kijken naar de situatie in Belgie vinden we gelijkaardig beeld terug.

- Beweegredenen

Professionele durfkapitaalinvesteerder hebben slechts één doel voor ogen: het maximaliseren van de return op hun investeringen. Als gevolg wordt een kandidaat-investering steeds geanalyseerd vanuit een financieel standpunt. Het creëren van synergie tussen portfoliobedrijven is geen doel op zich. In de praktijk zullen durfkapitaalinvesteerders zich wel specialiseren in bepaalde technologiedomeinen zodat ze meer (en sneller) kennis, ervaring en expertise kunnen opbouwen wat hun toegevoegde waarde voor het bedrijf mogelijks ten goede komt. In tegenstelling tot die categorie van investeerders is voor ondernemingen actief in corporate venturing financiële return slechts een secundair objectief. De belangrijkste reden om te investeren in veelbelovende, innovatieve starters is het verwerven van toegang tot nieuwe technologieën, producten en diensten. Als gevolg zullen ondernemingen aanverwante sectoren/industrieën scannen naar investeringsopportuniteiten, zodat er spillovers kunnen zijn tussen de ondernemingen en haar portfoliobedrijven en tussen de portfoliobedrijven onderling. De strategische link die aanwezig is tussen de

corporate investeerder en haar portfoliobedrijven zal een positieve invloed uitoefen op hun onderlinge samenwerking en interactie. Dit zal op haar beurt stimulerend werken op de spillovers van kennis, know-how en netwerk van de corporate investeerder naar de jonge onderneming.

- Beleidsmaatregelen

Op basis van een bronnen onderzoek en het Internet werden slechts 2 beleidsmaatregelen geïdentificeerd gericht naar het stimuleren van corporate venturing: Corporate Venturing Scheme in het Verenigd Koninkrijk en Technologie-Betailigungs-Gesellschaft mbH in Duitsland. Daarnaast werd recentelijk in Nederland een onderzoeksproject opgestart om na te gaan hoe de overheid een rol kan spelen in de trend van open innovatie en corporate venturing in het bijzonder. Deze bevinding toont aan dat een wel uitgebouwd overheidsbeleid rond corporate venturing in Europa nog in zijn kinderschoenen staat. De beleidsmaatregel geïmplementeerd in het Verenigd Koninkrijk kent, onder bepaalde voorwaarden, een belastingsvoordeel toe aan de onderneming die investeert. De sterkte van het Corporate Venturing Scheme is duidelijk beschrijven en vooropstellen van de voorwaarden die moeten vervuld zijn om als onderneming in aanmerking te komen voor het belastingsvoordeel. De zwakte van deze maatregel is het niet bepalen van de doelgroep: het bedrijf dat opzoek is naar financiering. Hierdoor kan de onderneming om het even welk type bedrijf investeren, terwijl het vooral innovatieve starters zijn die nood hebben aan externe financiële middelen. Het gevolg hiervan is dat beperkte financiële middelen beschikbaar voor beleidsmaatregelen gericht naar het stimuleren van beschikbaar durfkapitaal versnipperd worden over bedrijven die het (misschien) minder nodig hebben.

Wat de sterkte is van de Britse beleidsmaatregel is de zwakte van haar Duitse tegenhanger en omgekeerd. De Duitse maatregel is gericht naar het voorzien van financiering van innovatieve starters en werkt als een hefboom. Wanneer een durfkapitaalfonds, onderneming of business angel een bedrag investeert in een

innovatieve starter treedt de overheid op als co-investeerder. Belangrijk hierbij op te merken is dat de overheid als “stille investeerder” ageert. Dit betekent dat de overheid niet participeert in het beleid van het bedrijf; ze vertrouwd dit toe aan de investeerder die rapporteert aan de overheid (en hiervoor bijkomend vergoed wordt). Het ontbreken echter van duidelijk omschreven modaliteiten waaronder de co-investering vanwege de overheid gebeurt is de zwakte van de Duitse beleidsmaatregel. Doordat de onderneming op voorhand niet weet hoe de investering er zal uitzien schept dit grote onduidelijkheid wat vaak contraproductief werkt. Dit heeft ook als gevolg dat enkel grote dossier in aanmerking zullen komen voor deze maatregel. De kosten voor de onderhandelingen met de overheid voor het bepalen van de modaliteiten van de financiering zijn relatief gezien te groot bij kleine investeringen.

- Bemerkingen experts

Het verschil in beweegreden van durfkapitaal en corporate investeerders om een participatie te nemen in een andere onderneming impliceert dat het oprichten van een fonds samengebracht door ondernemingen uit verschillende industrieën of sectoren weinig zinvol is. Bijvoorbeeld, het fonds beslist te investeren in een jonge onderneming die actief is in het ontwikkelingen van special materials. Dergelijke investering kan potentieel interessant zijn voor een bedrijf als Bekaert, aangezien die nauw aansluit bij haar kernactiviteit. Echter, deze investering is minder waardevol vanuit een strategisch standpunt voor een onderneming zoals Alcatell dat zich focust op de telecommunicatie sector. Even nefast is een fonds op te richten met bedrijven uit gelijkaardige sectoren gezien de onderlinge concurrentie. Samenwerkingen tussen een industriële en financiële partner, bijvoorbeeld een durfkapitalist, kunnen daarentegen wel zeer vruchtvol zijn. De industriële partner kan de jonge onderneming voorzien van toegang tot een breed netwerk van mogelijke klanten, toeleveranciers, partners voor technologieontwikkeling… De financiële partner, ervaren in het begeleiden van jonge ondernemingen, kan zorgen voor het bijstaan en ondersteunen in het dagdagelijks managen van het bedrijf.

Echter, het opzetten van een corporate fonds vereist dat de onderneming over voldoende middelen beschikt. Daarenboven moet de onderneming de nodige beslissingsmacht hebben om over de allocatie van dergelijke bedragen (we spreken toch al snel over enkele miljoenen euro's) te kunnen beschikken. Hier knelt het schoentje in Vlaanderen. Slechts een handvol bedrijven voldoet aan beide criteria noodzakelijk voor het oprichten van een eigen corporate fonds. Bijgevolg is het creëren van een nieuwe beleidsmaatregel weinig zinvol gezien het ontbreken van voldoende kritische massa. Gesteld dat bijvoorbeeld een onderneming als Bekaert een corporate fonds wil oprichten zou ze kunnen beroep doen op de reeds bestaande ARKimedes regeling.

De Duitse beleidsmaatregel voorziet een cofinanciering vanwege de overheid bovenop de investering van de corporate investeerder. Dit mechanisme is vrij gelijkaardig aan de in Vlaanderen reeds geïmplementeerde Vinnof regeling. In tegenstelling tot een fiscale aanmoediging zoals het Corporate Venturing Scheme in het Verenigd Koninkrijk, werkt Vinnof als een hefboom ter stimulering van durfkapitaal investeringen.

Het opzetten van corporate venturing activiteit vereist de aanwezigheid van specifieke kennis en vaardigheden. Naast de financiële inzichten van de durfkapitalisten moeten corporate investeerders ook strategische criteria in overweging nemen bij hun investeringsbeslissing. Daarbij aansluitend dient binnen de gevestigde ondernemingen een cultuur te heersen waar men open staat voor corporate venture capital. Via opleidingsprogramma's kunnen gevestigde ondernemingen de know-how verwerven noodzakelijk voor een succesvolle implementatie van corporate venturing activiteiten. Daarnaast zijn de opleidingsprogramma's media die een omgeving scheppen waar aandacht en ruimte is voor corporate venture capital.

Bronnen

Directorate-General for Enterprise, European Commision (2001), “Corporate Venturing in Europe”

European Venture Capital Association (2000, 2001, 2002, 2003), “Corporate Venturing Activity Report”

Adviesraad voor het Wetesnchaps- en Technologiebeleid (2006), “Essays over Open Innovatie: Corporate Venturing in Europa”

Haines Watts Chartered Accountants Publications (2006), “Corporate Venturing Scheme”

Corporate Venture Investing in External Start-ups, www.1000ventures.com

Technologie-Betailgungs-Gesellschaft: www.kfw-mittelstandsbank.de

Open Innovatie, www.awt.nl

EVCA Yearbook, 2005

National Venture Capital Association, www.nvca.org

Interviews: 1) Fortis Venturing, Kris van der Velpen & Nicolai Dentchev
2) PMV, Thomas Fiers & Bart Desmet
3) Alcatel, Thierry Van Landengem