

Die Gründung eines neuen Unternehmens, die in Zeiten des Börsenbooms noch wie ein Spaziergang erschien, bedarf heute intensiver und sorgfältiger Vorarbeiten. Längst reicht die bloße Idee nicht mehr aus, um in der Startphase erfolgreich zu sein. Inkubatoren können einem helfen, wenn es darum geht, eine Vertriebsstrategie zu entwickeln und die Finanzierung zu sichern. Wenn es dann an die Börse gehen soll, zeigt sich schnell, dass der Selektionsprozess heute wesentlich härter ist.

Start-ups in der New Economy: Das Erfolgsmodell für Führung und Organisation?

Rudi Wimmer und Christoph Kolbeck
im Gespräch mit dem Inkubator Olaf Schmitz

R. **Wimmer/C. Kolbeck (I):** Herr Schmitz, womit beschäftigt sich ein Inkubator, wenn es darum geht, einem Start-up auf die Beine zu helfen?

Schmitz (S): Wir begleiten die Gründer vom ersten Ansatz einer Idee über die weitere Ausgestaltung dieser Idee bis zum Punkt der Detailplanung, sprich bis zum kompletten Businessplan: Markteintrittsstrategie, Marketingstrategie, Marktforschung, technische Ausformung der Geschäftsidee, bis hin zur kompletten Finanzplanung. Dann vollziehen wir die eigentliche Gründung beim Notar. Wir bieten eine Beratungsleistung, die dem Gründer bei allen seinen unternehmeri-

schen Aktivitäten mit Rat und Tat stündlich – auch nachts – zur Seite steht: D.h. es geht letztlich auch um ein persönliches Coaching, zum Beispiel bei Problemen mit der Familie oder mit der Freundin, wenn die sagen: «Wir sehen uns nicht mehr! Du bist ja nur noch am Arbeiten! Wo bleibt denn die Familie, das Privatleben!»

Nach der Gründung kommt dann die Kapitalrecherche bei Venture Capital-Gesellschaften. Wir haben etwa hundert solcher Venture-Gesellschaften, mit denen wir zusammenarbeiten, davon haben ca. vierzig bei uns in Start-ups investiert. Wir gehen dann in die Verhandlung mit den Ventures, wir schliessen die erforderliche Kapitalzufuhr, also die erste

Finanzierungsrunde ab, schauen teilweise auch noch nach strategischen Partnern, z.B. für Marketing oder Entwicklung. Nach der Sicherstellung einer ersten Finanzierungsgrundlage betreuen wir das Thema der Produktentwicklung. Wir unterstützen die technische Realisation, die Konzeption im Detail, die eventuelle e-Plattform und den ganzen Betrieb. Wir haben diverse Workshops zu jenen Themen, die Unternehmer in dieser Startphase besonders interessieren: Marketing, Corporate Identity, Buchhaltung, Steuerberatung usw. Schliesslich geht es nach der Realisation der Produktidee meistens mit einer zweiten Finanzierungsrunde weiter, die die Markteinführung vorbereitet.

Wir betreuen auch die Markteinführung, d.h. wir gestalten die Marketingkonzepte mit. Meistens läuft das über eine grosse etablierte Agentur, aber wir bereiten die Kontakte zumindest vor. Dann – ganz wichtig – das Thema Personal: Die Frage der Personalrekrutierung, das Problem der Personalführung sowie des angemessenen Personaleinsatzes, die Aufrechterhaltung des hohen Engagements und der Motivation der Leute, und die heikle Frage der Besetzung des Leitungsteams, d.h. des weiteren Ausbaus des Gründerteams. Letztendlich gehen wir durch bis zum Initial Public Offering (IPO).

I: Können Sie uns ein Beispiel nennen, auf das Sie aus den letzten Jahren besonders stolz sind? Wo der geschilderte Weg, dieser «Ernährungsprozess», auch wirklich zu guten Ergebnissen geführt hat?

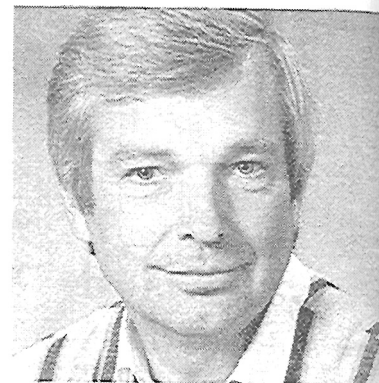
S: Ich nehme jetzt einfach mal das letzte Beispiel, die neueste Finanzierung, die letzte Woche abgeschlossen worden ist. Das ist die Conpit AG in Aachen. Die Conpit AG beschäftigt sich mit dem Aufbau einer Plattform für die Auswahl von betrieblichen Anwendungssystemen, das sind ERP-Systeme, PPS-Systeme, Shop-Systeme usw. Diese Anwendungssysteme beziehen sich nur auf den Bereich des Projektgeschäftes, d.h. da geht es nicht um 500 DM-Produkte, sondern um Lösungen um die 250'000 Euro und mehr. Conpit ist als Idee entstanden am For-



OLAF SCHMITZ

30 Jahre alt, Inkubator, hat seit seinem 16. Lebensjahr Firmen in den Bereichen Medien und Technologie aufgebaut.

Fon 022 22-9 32 50-93
 Fax 022 22-9 32 50-94
 E-Mail: olaf.schmitz@startup-jungle.de



DR. RUDOLF WIMMER

ist geschäftsführender Gesellschafter der O-S-B, Organisationsberatung (Wien) und Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation am Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen der Universität Witten-Herdecke

Josefstädterstrasse 2/12
 A-1080 Wien
 Fax 0043-1-402 48 37
 E-Mail: office@osb.at



DR. CHRISTOPH KOLBECK

Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl Führung und Organisation, Private Universität Witten/Herdecke, Projektmanager und Berater am Management Zentrum Witten.

Private Universität Witten/Herdecke
 Lehrstuhl für Führung und Organisation
 Alfred-Herrhausen-Str. 50
 D-58448 Witten
 Fon 0049-2302-926 535
 Fax 0049-2302-926 555
 E-Mail: ckolbeck@uni-wh.de

Die Gründer unterschätzen den Entwicklungsbedarf, der für das «Marktreif-Machen» ihrer Produktideen erforderlich ist.

schungsinstitut für Rationalisierungstechnik, das im Bereich PPS in Aachen bereits seit fünfzehn Jahren einen Marktspiegel erstellt und verkauft und damit sehr erfolgreich ist. Sie haben mit diesem speziellen Knowhow dort eine Art Monopol in Deutschland und die Verantwortlichen haben sich gesagt, wir wollen mehr Leute an unser Institut binden. Da ist die Idee aufgekommen, eine eigene Gesellschaft zu gründen, die outgesourced diese Rechte vermarkten soll. Bereits zu diesem Zeitpunkt sind wir eingebunden worden. Ich habe das ganze Konzept komplett mitgestaltet, d.h. das Mitarbeiterbeteiligungsmodell, das Geschäftskonzept dieser Firma, die ganzen Verträge, die Rechte, die eingelegt werden müssen vom Forschungsinstitut, mögliche Kooperationspartner, die Recherchen. Letztendlich hat es darin geendet, dass wir knapp vierzig Gesellschafter vor der ersten Finanzierungsrunde hatten, die alle beteiligt sind. Im September hatten wir den Businessplan fertig, die Gründer durch alle Stressfaktoren begleitet und jetzt, im Februar 2001, eine 6 Millionen Euro-Finanzierungsrunde unter Dach und Fach.

Erfolgsfaktoren in der Startphase

I: Herr Schmitz, Sie konzentrieren sich ja speziell auf diese erste Phase im

Lebenszyklus eines Unternehmens, d.h. bis das neugegründete Unternehmen einer besonderen Verwertung (Verkauf oder IPO) zugeführt werden kann. Für diese erste Phase, da gibt es sicher charakteristische Steuerungsprinzipien, die sich inzwischen herauskristallisiert haben, an denen Sie sich orientieren. Können Sie da das eine oder andere nennen, worauf es da ankommt?

S: Es gibt eigentlich immer drei Faktoren bei einem Unternehmen, die eine Rolle spielen: Am Anfang steht nur die Idee, dann geht es darum, diese Idee technisch zu realisieren sowie personell abzudecken und damit in den Markt zu kommen.

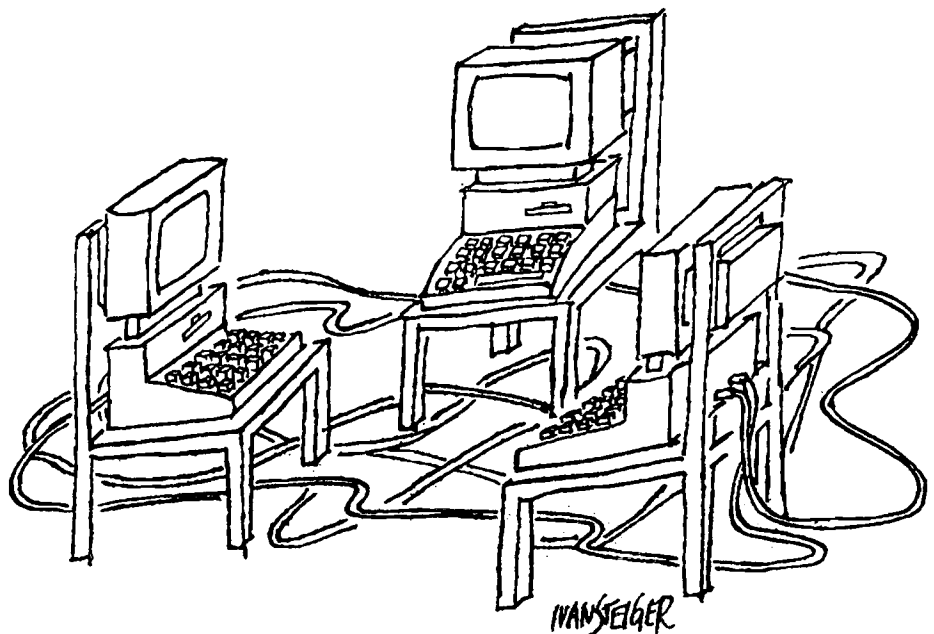
I: Wollte man ein Bild dafür verwenden, könnte man sagen, das neugegründete Unternehmen gleicht einem dreibeinigen Stuhl. Wenn eines dieser Beine fehlt oder unterentwickelt ist, bleibt das ganze Unternehmen äusserst labil.

S: Genau. Denn wenn es diese drei Beine hat, dann kommt fast automatisch

das vierte Bein, die Finanzierung, dazu. Es ist dies ein schönes Bild. Diese drei Faktoren sind nämlich die wesentlichen Faktoren, auch für Venture Capitalists, um zu investieren. Wenn wir jetzt einmal detailliert auf diese Faktoren eingehen, dann können wir beobachten, dass diese Frage nach der Geschäftsidee und wie sie technisch realisiert wird, fast immer am Beginn bereits gelöst ist. Das ist eigentlich jener Punkt, der, zumindest wenn der Gründer schon eine grössere Beachtung auf sich ziehen kann, am wenigsten Sorge bereitet.

I: Das heisst, diese erste Voraussetzung bringen die Gründer in den Inkubationsprozess bereits mit?

S: In der Regel bringen sie das technische Verständnis, die Idee mit. Was sie nicht mitbringen, ist deren Ausgestaltung. Ein ganz einfaches Beispiel: Eine e-Plattform. Viele stellen sich vor, ich nehme einen Windows-NT-Server, entwickle eine Anwendung und stelle sie in ein



Rechenzentrum, und dann läuft das – so wie meine Gastseiten heute auch laufen. Dem ist nicht so! Wir können sagen, dass eine vernünftige e-Plattform, die auch gewisse Hits hat, einer Technik und eines Rechenzentrums und einer speziellen Entwicklung mit Firewalls etc. bedarf, die mindestens 2 bis 3 Millionen Mark kostet.

In den entsprechenden Businessplänen fehlt sehr häufig dieser Faktor. Da steht einfach «Hardware-Investitionen 20'000 Mark für zwei NT-Server». Diese genaueren Details in der Finanzplanung, die muss man den Gründern auf jeden Fall immer abnehmen.

I: Sie meinen, die Gründer unterschätzen den weiteren Entwicklungsbedarf, der alleine für das «Marktreif-Machen» ihrer Produktideen noch erforderlich ist?

S: Bei weitem! Die Gründer bringen meistens die technische Idee mit, fühlen sich in dem Bereich Technik sehr wohl und gehen dann zu einem Venture oder zu irgendeinem strategischen Partner und sagen: Wir entwickeln eine Auktionsplattform. Das macht im Moment ja jeder, machen das fünfzigste e-bay und dafür wollen wir dann zwei NT-Server, und danach sind wir viel günstiger als e-bay. Dem ist halt eben nicht so. Da muss man bei der Ausgestaltung den Leuten weit vorher helfen, bevor man dann mit solchen Äusserungen an die Öffentlichkeit geht. Daran scheitern dann auch viele Ideen, weil die handlungsleitenden Kosten/Nutzen-Planungen, die die Gründer gemacht haben, auf total realitätsfernen Zahlen basieren.

I: Gibt es weitere Punkte, wo Sie fehlenden Realismus beobachten?

S: Der zweite Punkt ist: Wie bringe ich meine Idee in den Markt? Und da ist es oft so, dass auch hier sehr unrealistische und auch meistens falsche Annahmen vorliegen. Dass man einfach sagt, wir machen eine Fernsehkampagne und diese kostet eben 1 Million Mark, anstatt dafür zwanzig oder fünfzig Millionen einzusetzen. Man unterschätzt einfach die ganzen Marketing-Mechanismen. In diesem Bereich ist es allerdings oft so, dass die Gründer von vornherein sagen, wir

sind Techniker und haben wenig Erfahrung in Sachen Marketing. Wir brauchen da jemanden. Diese Selbsteinsicht ist letztlich eine wichtige Erfolgsvoraussetzung. Im Bereich Marketing fällt diese Einsicht den meisten allerdings auch gar nicht so schwer. An dieser Stelle ist man eigentlich direkt beim dritten Thema: Wie baue ich mein Team auf, mein Personal? Das ist eigentlich der grösste Knackpunkt in der Startphase. Es gibt sehr viele Einzelgänger und sehr viele «Zweier-Pärchen», die irgend etwas gründen. Und die sich auch schon irgendwie länger kennen. Man merkt dann häufig in den Gesprächen, dass sie sich bei der Idee gar nicht so einig sind; oder dass sie sehr leicht auseinander zu dividieren sind.

I: Welche Beziehungskonstellationen kommen Ihnen da unter?

S: Ein klassisches Beispiel: Es gibt zwei Gründer, die beide von der Universität «Soundso» kommen – Bereich Informatik. Die haben eine gemeinsame Idee. Nur letztendlich kann ich nicht zwei Vorstände für den Technikbereich besetzen. So, und jetzt muss ich dann einem davon erklären, dass er eben nicht Vorstand wird. Und dann fängt es meistens an, dass man dann schon sehr gut sieht, wie die sich untereinander verstehen. Es gibt auch die Gegenbeispiele, wo die Techniker als Ideenbringer sagen, ich möchte mit dem ganzen Unternehmensaufbau eigentlich gar nichts zu tun haben, such' doch einfach irgendwen anders für das Top-Management. Auch das funktioniert nicht, weil derjenige, der die Idee hat, muss ja auch treiben. Aus diesem Grunde ist der Aufbau eines gutfunktionierenden Teams rund um die Gründer in Verbindung mit jemandem, der den Markt professionell bearbeiten kann, der den Markt versteht, mit jemandem, der mit Leuten umgehen kann, um strategische Partnerschaften zu schliessen, der den Vertrieb aufbaut, das Marketing vorantreibt, ein alles entscheidender Faktor.

I: Sie beschreiben hier Fähigkeiten, die die Gründer vielfach nicht mitbringen?

S: Gründer sind in 90 Prozent der Fälle techniklastig oder sie überschätzen,

wenn sie denn jemanden haben, der Marketing macht, die Kompetenzen, die diese Personen mitbringen. Also, es reicht eben nicht, wenn da jemand zwei Jahre lang Vertriebsmitarbeiter der Firma XY war. Da habe ich einfach nicht die Verdrahtung, das Beziehungsnetz, das ich brauche, um einen IPO oder eine richtig grosse Story aufzuziehen. Ich muss dann einfach lernen zu akzeptieren, dass es immer Bessere gibt. Und das ist das wichtigste bei einem Gründer. Er muss von vornherein darauf getrimmt sein und das auch verstehen, dass es immer Bessere gibt: Ältere oder länger im Geschäft Tätige, von denen er lernen kann. Er muss bereit sein, das auch zu tun und zu akzeptieren.

Entwicklung einer Vertriebsstrategie

I: Können Sie das noch etwas genauer beschreiben, was es heisst, ein gutes Produkt in den Markt zu bringen? Sie haben es genannt, den Marktzugang aufbauen und dafür die entsprechenden Prozesse in Gang zu setzen. Jemand, der dies gut drauf hat, was kann der? Was tut der? Worauf kommt es in dieser Phase an?

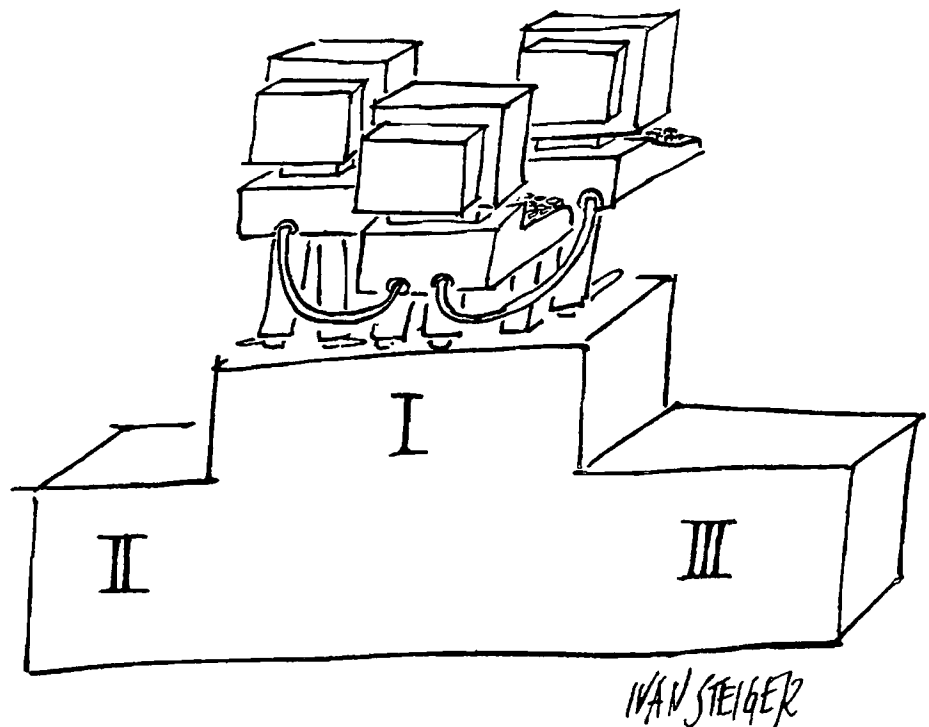
S: In der ganz frühen Phase – ich gehe jetzt mal davon aus, das Produkt ist gerade fertig oder befindet sich in der finalen Phase der Fertigstellung – dann ist

Der Aufbau eines gutfunktionierenden Teams rund um die Gründer ist ein alles entscheidender Faktor.

es ja erst einmal sehr wichtig zu überlegen: Wie ist die Vertriebsstrategie? Vertriebe ich über Multiplikatoren? Vertriebe ich nur in einem Land oder direkt in mehreren Ländern? Vertriebe ich im Direktvertrieb? Welche Multiplikatoren wähle ich aus? Was sind die stärksten Märkte, wo bekomme ich schnell Entscheidungen bei potentiellen Kunden? Es muss ja für den Start nicht jener Markt sein, auf dem am meisten Geld zu holen ist, sondern jener, auf dem das neue Produkt am schnellsten plazierbar ist.

I: Hier kommt es also auch auf Geschwindigkeit an?

S: Genau, es kommt darauf an, eine erste erfolgreiche Rückmeldung darüber zu bekommen, ob mein Produkt überhaupt in den Markt kommt. Das dann auszubauen mit weiterem Kapital und dann die anderen Vertriebswege zu etablieren, das können dann weitere Schritte sein. Bei diesem ersten Schritt ist es wichtig, dass man im Endeffekt erst einmal strategisch herangehen muss und dabei überlegt: Welche Vertriebsleute brauche ich denn? Also, wenn ich einen Direktvertrieb aufbaue, brauche ich Klinkendrucker? Brauche ich Fachberater? Wen brauche ich da? Das ganze Personalkonzept gilt es für die gewählte Vertriebsform auszurichten. Gerade für den Vertrieb brauche ich ein passendes Personalmotivations-



Es kommt darauf an, eine erste erforderliche Rückmeldung darüber zu bekommen, ob mein Produkt überhaupt in den Markt kommt.

konzept. Orientiere ich mich am Umsatz? Oder besser an den Deckungsbeiträgen? Wie bezahle ich die Mitarbeiter im Vertrieb letztendlich erfolgsorientiert? Wie kann ich das auch transparent machen? Es geht hier also um eine sehr stark konzeptionelle Seite, die man aber durchaus auch von unserer Seite mitabdecken kann.

I: Hier sind offensichtlich spezielle Fähigkeiten gefragt, auf die man von Beginn an schon in einer ausgereiften Form zurückgreifen können muss.

S: Die hier benötigten Personen brauchen bereits ein gerüttelt Mass an Erfahrung. Sie müssen ein paar Markteinführungsfehler schon mal gemacht haben. Die müssen einfach wissen, wann ist mit einer bestimmten Massnahme ein-

fach Schluss, wann brauche ich in die eingeschlagene Richtung nicht mehr weiterzumarschieren, wann muss ich eine andere Sache testen. Man hat bei der Markteinführung ja darüber hinaus noch den kritischen Faktor, dass man Erhebliches im Konzeptionellen leisten muss: Mit welchen Instrumentarien gehe ich in den Markt? Also, nur Vertrieb reicht ja nicht, ich habe ja auch noch das Marketing. Ich muss auch da die Instrumente bewerten können. Welche Instrumente setze ich wie ein? Gehe ich ins Direkt-Marketing? Gehe ich auf Flächenwerbung? Wie komme ich einfach am schnellsten an potentielle Kunden ran?

I: Welche Medien sind geeignet?

S: Genau, welche Medien sind ge-

eignet? Ich kann mich da auf eine Agentur verlassen, aber ich muss sie kontrollieren können. Und dann kommt es eben auch auf den Kosten-/Nutzen-Effekt an, einfach einmal auszurechnen: Lohnt sich das überhaupt, diese Wege zu beschreiten?

I: Vermutlich geht ja in diesen Marktaufbau ein Grossteil des Venture Capitals, das man mobilisiert?

S: Man kann ungefähr davon ausgehen, dass die Zweitfinanzierungsrunde, also jene, die der Markteinführung dient, ungefähr das vierfache Volumen hat wie das Entwicklungsfinanzierungsprogramm am Anfang. Anteilsmässig wirkt sich dies jedoch nicht in derselben Relation aus. In dieser zweiten Finanzierungsrunde gibt man in der Regel dieselbe Anzahl an Anteilen weg wie in der ersten Runde, weil am Beginn, wo ich weder weiss, wie der Markt angegangen wird, noch weiss, wie das Produkt aussieht, ob es sich entwickeln lässt, steht eine ganz andere Bewertung als in der zweiten Runde, wo ich ganz klar weiss, ich habe ein fertiges Produkt und muss dieses nur noch in den Markt geben. In dieser zweiten Runde kann der Gründer bereits auf eine wesentlich höhere Bewertung zurückgreifen.

Finanzierung von Start-ups

I: Wenn wir noch einen Blick auf die Finanzierung von Start-ups werfen? Worauf kommt es da an?

S: Da muss man zunächst einmal die Sicht der Venture Capitalisten im Blick haben. Ein Venture Capitalist hat Geld, das er für jemand Dritten verwaltet, um eine Verzinsung herauszuholen, die möglichst hoch ist. Er selbst möchte möglichst wenig Risiken eingehen. Die für ihn risikominimierenden Faktoren sind einmal das Team, die Leute, die er finanziert: Wie gehen die miteinander um? Wie gehen die mit dem eingeworbenen Venturekapital um? Wie erfahren sind diese Leute? Wie eignen sie sich für die im einzelnen abzudeckenden Aufgabenfelder? Ich sag mal, auch das Finanzcontrolling ist ein wichtiger Faktor. Wie kann ich mit dem Unternehmen nachher über die

Zahlen kommunizieren, die ich als Kapitalgeber brauche? Wie flexibel ist das Gründerteam? Ähnliches gilt für die nächsten Finanzierungsrunden: Lassen sich die Verantwortlichen auf gewisse Gespräche ein? Kann man mit denen auch über einen möglichen Verkauf reden?

Also, Sie sehen, die Glaubwürdigkeit der Personen wie des Teams spielt eine ganz zentrale Rolle. Dann ist das Thema ... Halt, was beim Thema Team noch ganz wichtig ist: Wie gehen sie ganz grundsätzlich mit Geld um? Also, sind das letztlich Leute, die im Businessplan stehen haben, ich kaufe als erste Investition einen Porsche Boxster, und wir ziehen erst einmal in grosse Räume und zahlen eine ziemlich hohe Miete, und die Gehälter sind sehr hoch etc. Das sehen die Venture Capitalists einfach ungern, weil das auf ein Ausgabeverhalten schliessen lässt, das sich dann durchzieht. Und da passen sie sehr gut auf, und es ist halt besser, man hält selbst 40, 70, 80 % der Anteile. Es ist ausserdem stets ein gutes Signal, wenn man an starke Partner am Anfang bereits Anteile abgegeben hat. Also, ein Inkubator, zum Beispiel, wird nicht negativ gesehen, weil der ja sehr viel Wissen mitbringt, aber auch Privatpersonen, etwa Aufsichtsräte, die man an der Hand hat, die in der Branche eine gute Reputation aufweisen und das Start-up mit ihrem Beziehungskapital unterstützen können.

I: Greifen die Venture Capitalists hier auf ganz bestimmte Verfahren zurück, z.B. hinsichtlich der Rechnungslegung, der Aufbereitung der Businesspläne usw., die sie den Bewerbern vorschlagen? Wie bekommen sie in dieser recht unsicheren Ausgangslage Indikatoren, an denen sie sich in ihrer doch sehr risikoreichen Finanzierungsentscheidung orientieren?

S: Die Businessplanmuster, die bei den Venture Capitalists eingehen, sind eigentlich alle höchst individuell. Dieser Prozess liegt ja bei den Gründern, jeder schreibt seinen Businessplan, wie er möchte. Es gibt allerdings Muster, die die Venture Capitalists – zumindest einige von

Die Glaubwürdigkeit der Personen wie des Teams spielt eine ganz zentrale Rolle.

ihnen – bereitstellen. Da hat man eigentlich immer dieselben Szenarien: Man orientiert sich sehr stark an den klassischen Mustern der Finanzplanung, man möchte irgendwie eine Planbilanz sehen. Da wird immer wieder auf die schon angesprochenen Punkte verweisen: Wer ist das Team? Was ist die Idee? Wie beschreibt sich diese Idee? Wie wird sie technisch umgesetzt? Wie kommt sie in den Markt? Was kostet das? Das sind eigentlich so die wesentlichen Faktoren. Ansonsten schaut man sich den Wettbewerb an, wenn nötig, wird dort zusätzlich recherchiert. Aber diese wesentlichen Faktoren, die man eben hat, die setzt man dann meistens bei den Ventures in ein standardisiertes Muster um, das heisst sie haben alle irgendeine Planungs-Software, die dann eine Entscheidungsvorlage erzeugt. Diese wird dann dem Beirat oder dem Aufsichtsrat vorgelegt, dort fällt letztendlich die Entscheidung für oder gegen das Investment. Auf diese Weise kann man eigentlich alle Investments zu einem gewissen Zeitpunkt vergleichbar halten. Wir selbst als Inkubator benutzen auch ein in der Zwischenzeit bewährtes Muster, das für die meisten Venture Capitalists als Orientierungshilfe eigentlich optimal geeignet ist.

I: Welche Rolle spielen Sie als Inkubator in dieser Phase der Businessplanerstellung, in der ja die Voraussetzun-

Dies ist die vielgerühmte «sexy» Story, die die Investoren überzeugen soll.

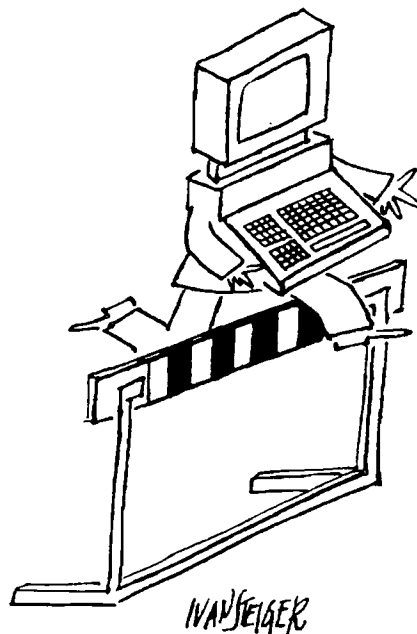
gen für eine erste Finanzierung geschaffen werden?

S: Dieser Prozess läuft im wesentlichen so ab: Wenn wir uns mit dem Gründer einig sind, dass wir ihn begleiten, dann schliessen wir einen Vertrag, der uns zusichert, dass wir bei Gründung der Gesellschaft gegen eine Sachleistung Anteile erwerben. Wir legen gleich am Beginn eine Sacheinlage in die Firma ein. Dies hat den kleinen Charme für den Gründer, dass er ein bisschen weniger Kapital aufwenden muss, und wir haben die Zusage, bereits Anteile an der zu gründenden Firma zu haben. Wir erbringen dann in der Folgezeit, insbesondere vor der Gründung schon, selbst eine Fülle von Beratungsleistungen. Eine davon ist üblicherweise der Businessplan. Diese Phase verschlingt in der Regel 30 bis 40 Manntage mit den dazugehörigen Recherchen, Gespräche mit möglichen Partnern, um einfach ein bisschen ein Gespür dafür zu bekommen, wie der Markt aussieht. In 25 Prozent der Fälle passiert es, dass es dann doch nicht zu einer Gründung kommt, weil der Markt am Anfang völlig falsch eingeschätzt wurde. Oder weil jemand anders schon daran arbeitet oder bereits ein Patent hat oder was auch immer. Das findet man dann heraus, dann sind diese 30 bis 40 Manntage in diesem Fall verloren. Ansonsten hat man dann üblicher-

weise einen Businessplan, der aus einer kurzen Summary (maximal drei bis vier Seiten) besteht, die man rausschicken kann, um einfach Interesse zu wecken.

I: Dies ist also die vielgerühmte «sexy» Story, die die Investoren überzeugen soll.

S: Drei, vier Seiten maximal. Der komplette Businessplan hat dann ungefähr 120 Seiten, der dann mit den ganzen Detaildaten dem interessierten Venture zugeschickt werden kann. Und auf dieser Planung können dann auch Meilensteine aufgesetzt werden, was müssen die Gründer bis wann erreichen? Auf dieser Grundlage kann man immer einen Soll-Ist-Vergleich fahren.



Meilensteine der Entwicklung

I: Wenn man jetzt diesen Zeitraum nimmt, von dieser Ankickphase – der Businessplan ist da – bis hin zu Ihrem Ausstieg aus dem ganzen Projekt, welche Exit-Strategien dann auch immer gewählt werden, wo sehen Sie da die wichtigsten Meilensteine? Was ist für das eingeschlagene Tempo ausschlaggebend?

S: Der Zeitverlauf ist üblicherweise wie folgt: Wenn der Gründer mit seiner Idee an uns herantritt, vergehen ca. 4 – 6 Wochen, bis wir uns mit ihm einig sind. Das hängt auch sehr stark an dem Gründer selber: Wir erzählen ihm eigentlich schon im ersten Gespräch, dass sich die Welt für ihn verändern wird. Das heisst, da ist weniger Freizeit, da ist ein anders reguliertes Leben, da sind auch Andere, die immer mal wieder Einfluss auf ihn ausüben. Es ist eben nicht das freie Unternehmertum, sondern es gibt Finanziers, strategische Partner, Banken, Mitarbeiter, die eben einen gewissen Einfluss ausüben, und wir stellen das dann auch entsprechend so dar, wie es dann auch erfahrungsgemäss abläuft. Und da gehen eigentlich viele Leute, die da einfach mit falschen Vorstellungen gekommen sind, auch wieder nach Hause. Von denen hört man dann nichts mehr. Andere, die sich darauf einlassen, brauchen eben ein bisschen Zeit. Also, nach 4 – 6 Wochen sind wir so weit, dass wir sagen, ok, wir arbeiten zusammen. Dann dauert es ca. 2 – 3 Monate, bis die Geschäftsidee sauber ausgearbeitet ist und ein vorzeigbarer Businessplan vorliegt. Dieser Zeitbedarf hat sehr viel zu tun mit den erforderlichen Recherchen. Der Gründer ist in diesem Prozess an allem beteiligt, also immer involviert. Und wir haben eigentlich mit der Gründung, die dann im Monat 4 nach dem Kennenlernen vollzogen wird, üblicherweise bereits 40 Manntage aufgewendet (mit Vertragsgestaltung, Dis-

kussion steuerlicher Geschichten, mit der Prüfung der Geschäftsidee etc.)

I: Was kalkulieren Sie für diese Arbeitstage?

S: Wir kalkulieren einen Manntag mit 1500 Euro, also 3000 DM. Auf dieser Grundlage läuft das Ganze so weiter, dass wir dann eine «Nach der Gründung Venture Capital»-Recherche machen. Die dauert bis zum finalen Abschluss üblicherweise 5 – 6 Monate, hat aber nicht so viel Aufwand innerhalb dieser Zeit (ca. 20 Manntage). Man muss manchmal den Businessplan noch nachgestalten, man muss noch einmal zusätzliche Ausarbeitungen machen, viele Gespräche führen. Aber in dieser Zeit passiert eigentlich mit der Idee recht wenig. Also, die schnellsten Finanzierungsrunden laufen so ab, dass man nach Versand des Businessplans die ersten Gespräche nach vier Wochen hat. Und dann kommt eben die Phase, wo es sich eigentlich entscheidet, ob es eine gute oder eine schlechte Idee ist – aus Sicht der Kapitalgeber natürlich. Wenn man merkt, dass man nach den ersten Gesprächen kein sofortiges Feedback bekommt, dann sieht es nicht so gut aus. Dann muss man nacharbeiten, über strategische Partnerschaften zum Beispiel, oder man hat irgendwas übersehen. Das teilen die Ventures einem aber üblicherweise mit, wo sie ein Problem sehen. Kommt ein sofortiges Feedback, dann hat man eigentlich Ende des zweiten Monats der Recherche schon ein genaues Bild, wie die Finanzierungsstruktur aussieht und geht dann in Detailverhandlungen, die durchaus drei Monate dauern können, bis das Geld fließt, bis die Verträge stehen, die due diligence durch ist, die letzten Details geklärt sind – es geht ja dann auch noch in Themen rein wie: Was darf der Vorstand? Was darf er nicht? Welche Leute darf er anstellen? Mit welchen Gehältern? Darf er Darlehen aufnehmen? Darf er eine Firma kaufen? Verkaufen? Diese ganzen Geschichten. Das dauert einfach. Und dann gibt es noch die internen Gremien bei den Ventures, die beraten und zustimmen müssen. Deshalb vergehen in der Regel noch 5 – 6 Monate, wobei man nach

zwei Monaten eigentlich weiss, wird die Sache finanziert oder nicht?

I: Angenommen, die erste Finanzierungsrunde endet positiv, wie geht's dann weiter?

S: Dann steht die eigentliche Produktentwicklung im Zentrum. Jetzt gilt es, die Geschäftsidee konkret auszuarbeiten und marktreif zu machen. Dafür ziehen noch einmal 6 – 9 Monate ins Land, bis das Ganze steht. Parallel wird in ersten Schritten der Markteintritt und die zweite Finanzierungsrunde vorbereitet. In dieser Phase haben wir als Inkubator – je nachdem, welche Leistung man in Anspruch nimmt – für die reine Gründerbetreuung vielleicht noch 3 – 4 Tage im Monat Aufwand. Wenn wir aber in die Produktentwicklung selbst mit reingehen, dann haben wir da einen sehr hohen Aufwand, wobei das dann meistens durch die Venture-Finanzierung oder durch eine weitere Sacheinlage gedeckt würde.

I: Ab dem Zeitpunkt fließt dann für Sie auch schon richtig Geld?

S: Ab diesem Zeitpunkt würde für uns Geld fließen, es sei denn, es geht um die reine Gründerbetreuung. Diese würden wir noch in die Sacheinlage packen.

I: Was bedeutet die nächste Phase für Sie?

S: Mit dem Abschluss der zweiten Finanzierungsrunde beginnen wir über den Markteintritt nachzudenken. Dann geht unser Aufwand noch einmal für einen Monat richtig hoch, wenn wir den Markteintritt komplett mitkonzeptionieren. Dann steigen wir noch einmal sehr stark ins Thema Personal ein. D.h. da investieren wir durchaus noch einmal 20 – 30 Manntage innerhalb eines Monats für ein einziges Projekt, weil wir wissen, jetzt muss es an den Markt. Danach fällt der Betreuungsaufwand in der Regel auf ein bis zwei Tage im Monat zurück.

I: In dieser Phase müsste das Unternehmen ja längst auf eigene Ressourcen zurückgreifen können.

S: Genau, die Firma hat dann üblicherweise mit Markteintritt 40 bis 70 Mitarbeiter und ist dann auch inhaltlich stabil. Sie ist schon einmal umgezogen, hat

eigentlich alles, was man braucht, moderne Medien, hat eine Finanzierung und kann selber expandieren. Ab diesem Zeitpunkt gibt es für den Inkubator eigentlich wenig Stress. Dann ist es meistens eigentlich eine Geschichte, wo man ab und zu mal telefoniert, in Kontakt bleibt und Ideen austauscht. In der Abschlussphase beim Trade-Sell, oder bei einem IPO, da wird es noch einmal richtig arbeitsintensiv. So eine IPO-Vorbereitung verlangt im Schnitt 40, 50 Manntage. Beim Trade-Sell ist es eigentlich genauso. Wobei das eben ein Zeitpunkt ist, der üblicherweise frühestens sechs bis neun Monate nach Markteintritt liegt, aber auch endlos nach hinten geschoben werden kann.

Der Gang an die Börse

I: Können Sie sagen, was da die Entscheidungskriterien sind für diesen zeitlichen Streckversuch?

S: In dieser Phase ist ein jeder daran interessiert, eine möglichst hohe Bewertung des neuen Unternehmens zu erreichen, um sein Investment wieder herauszubekommen. Man erwartet eigentlich eine Verdoppelung des investierten Kapitals innerhalb von sechs bis neun Monaten. Und das ist einfach die Rechnung der Venture Capitalists. Jetzt ist es so, dass man dann einfach gerechnen kann,

Es ist eben nicht das freie Unternehmertum, sondern es gibt Finanziers, strategische Partner, Banken, Mitarbeiter, die Einfluss ausüben.

wenn ich heute an einem Punkt bin, an dem ich die erhoffte Bewertung beim IPO einfach nicht bekommen würde, aber die Möglichkeit sehe, durch Zukäufe oder andere Dinge den Wert zu steigern, dann werde ich eher noch weiterarbeiten. Ansonsten mache ich sehr früh den IPO. Im Endeffekt sind ja zwei Varianten denkbar: Variante 1 ist der IPO, um ein Geschäft erst aufzubauen; dies ist heute kaum noch populär. Und Variante 2 ist der IPO, um ein schon erfolgreich laufendes Business weiter auszubauen, weitere Wachstumsschübe zu finanzieren.

I: Aber für die Variante 2 muss dann schon ausreichend Substanz da sein, damit der Kapitalmarkt bereit ist, die weiteren Ausbaupläne angemessen zu finanzieren.

S: Genau! Das sind heute die üblichen IPOs. Vor gut einem Jahr war es halt anders, da hat man IPO gemacht mit Firmen, die eigentlich Kapital benötigten, um einen kompletten Markteintritt zu schaffen.

I: Das heisst aber, dass sich die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Gang an die Börse in der Zwischenzeit doch deutlich verändert haben?

S: Auf jeden Fall. Ich würde jetzt aber nicht sagen, in den letzten zwei, drei Jahren, sondern das fing vor gut einem Jahr an und ging dann in Quartalsschrit-

ten sehr rapide nach unten. Es ist halt so, dass sich die Exitmöglichkeiten für Investoren über IPOs stark nach unten korrigiert haben und dass das in der Bewertung zu erheblichen Problemen führt. Man kann heute eine einfache Rechnung aufstellen: Wenn man zwei Jahre bis zur Börse hat (falls man das belegen kann), dann hole ich heute in zwei Jahren keine 500 Millionen Mark Bewertung mehr, sondern vielleicht nur noch 200 oder 150 Millionen. Wenn man jetzt ganz einfach runterrechnet, sechs bis neun Monate, die Halbierung, dann kommt man sehr schnell darauf, dass ich ein zwei bis zweieinhalb Jahre vor IPO stehendes Unternehmen mit ungefähr 15 bis 20 Millionen Mark bewerten kann, unabhängig von den eigentlichen Zahlen, wenn ich nur auf die IPO-Story hoffe. Und da ein Unternehmen am Beginn üblicherweise sechs bis zehn Millionen Mark braucht, hat es im Endeffekt schon in der ersten Runde seine Mehrheit verloren. Aber ein wesentlicher Faktor für eine Finanzierung ist es, dass der Gründer die Mehrheit behält, damit schnelle Entscheidungen fallen und alles nach seinen Zielen umgesetzt werden kann. Dies ist eben auch ein Wunsch der Venture Capitalists. Schon daran scheitern zur Zeit viele Finanzierungen.

I: Damit ist aber das Umfeld für neue Start-ups zur Zeit um vieles schwieriger geworden.

S: Das stimmt. Die Ideen müssen heute einen viel höheren Wert potentiell generieren können als vor einem Jahr, um überhaupt die Möglichkeit zu haben, sauber finanziert zu werden. Also, diese traumhaften Finanzierungen 10 Millionen Mark gegen 10 % der Anteile in der ersten Runde, die gab es vor einem Jahr, die haben wir auch gemacht, die gibt es heute definitiv nicht mehr.

I: Dies bedeutet, dass sich hier in den Finanzierungsmöglichkeiten ein wesentlich schärferer Selektionsprozess etabliert hat, der in den Entwicklungsphasen, die Sie geschildert haben, deutlich früher wirksam wird.

S: Die Entwicklung lässt sich zweifelsohne so beschreiben. Auch wenn man



auf die professionellen Bereitsteller von Wagniskapital schaut: Die Ventures haben heute viel, viel mehr Geld als vor einem Jahr in der Kasse. Das haben sie aber nur deshalb, weil sie nicht neu investieren. Denn sie haben zur Zeit ein vorrangiges Problem: Sie beschäftigen sich mit ihren bestehenden Investitionen. Sie müssen vielfach Krisenmanagement betreiben und gucken, dass ihnen diese nicht ab-schmieren. Und aus dem Grund sucht man jetzt eher nach investiven Engagements, die den alten Investitionen helfen können. Oder man geht völlig neue Wege und sagt, wie die tbG, wir finanzieren keine e-Portale mehr. Und da die tbG fast alle Ventures refinanziert, ist das im Moment für e-Portale sehr schmerzhaft. Man muss

Die Ideen müssen heute einen viel höheren Wert potentiell generieren können als vor einem Jahr.

hier völlig neue Finanzierungswege finden, was dann bei e-Portalen dazu führt, dass sie im Endeffekt sehr früh – oder viel zu früh – einen strategischen Partner reinholen müssen, der dann eventuell dem eigentlichen Geschäft im Sinne eines unabhängigen Portals nicht mehr entspricht.

I: Es ist in der Zwischenzeit offensichtlich nicht nur für neue Start-ups, sondern auch für jene, die schon ein bis zwei Jahre unterwegs sind, sehr viel schwieriger geworden, erfolgreich zu überleben.

S: Es ist so, man muss einfach mal überlegen, wenn jemand vor einem Jahr 10 oder 20 Millionen Mark bekommen hat, hat der auch ein ganz anderes Ausgabeverhalten entwickelt. Das heisst er läuft jetzt mit hohen Kosten durch die Gegend, hat einen ganz anderen Approach, er möchte mit sehr hohen Kosten ein sehr hohes Ergebnis erreichen. Und wenn er das nicht schafft, dann braucht er eine zweite Finanzierungsrunde, die sowieso normalerweise geplant ist, die er jetzt aber nicht so weit schieben kann, weil er den Kostenblock hat. Also, wenn ich eine hohe erste Finanzierungsrunde habe, dann habe ich 50 Leute eingestellt und direkt zehn Filialen eröffnet und habe dann einen unheimlichen Kostendruck und muss dadurch sehr viel schneller nachfinanzieren als jemand, der langsam finanziert.

I: Dieser Umstand erklärt ja offensichtlich auch den Faktor Geschwindigkeit in diesen ganzen Prozessen. Die Zeit, die für den Unternehmensaufbau zur Verfügung steht, wird von den Verwertungs-

zwängen des eingesetzten Kapitals bestimmt.

S: Es ist so, dass man dem Gründer immer sagen muss, die Zeit, das habe ich eben auch schon einmal gesagt, die ist nicht selbstbestimmt. In einem Start-up dieser Art wird man fremdgesteuert. Ein Venture erwartet einfach einen erfolgreichen Exit. Also, ich erwarte nach drei bis fünf Jahren Geld aus diesem Invest, egal wie, und werde auch ungeduldig, wenn ich dieses Geld nicht bekomme. Dasselbe, sagen wir, gilt auch für den Inkubator. Wir erwarten auch irgendwann Kasse, d.h. wir wollen nicht die Unternehmensgründer, die sich aus dem jährlichen Gewinn des Unternehmens ernähren möchten und damit eine langfristige Existenzperspektive verbinden, sondern wir wollen jene Leute, die sich aus dem möglichst hohen Gewinn des Verkaufs des Unternehmens ernähren wollen. Und das sind einfach andere Mentalitäten, die dort gefragt sind. Da gilt es eben sehr tough und sehr hart an gewissen Themen zu arbeiten – und das zur Not auch rund um die Uhr. Und daraus bestimmt sich letztendlich auch der gemeinsame Anspruch, der von allen Seiten da sein muss: Vom Gründer, vom Venture Capitalist, vom Inkubator und von den Mitarbeitern. Alle verbindet miteinander, dass man darauf spekuliert, möglichst schnell ein tragfähiges Unternehmenskonzept aufzubauen, das geprüft ist im Markt, um dann zu gucken, dass man das perfekt finanziert kriegt oder eben verkauft bekommt. Die alles prägende Geschwindigkeit bestimmt

Da gilt es sehr tough und sehr hart an gewissen Themen zu arbeiten – und das zur Not auch rund um die Uhr.

sich eigentlich daraus, dass man im Endeffekt die Finanzierungsstufen vorgibt oder dass man beim Finanzierungsabschluss Meilensteine abschliesst und sagt, im Monat sechs muss es die Freigabe für die fertige Plattform geben, im Monat zwölf müssen mindestens 10000 Kunden da sein, im Monat 18 muss das und das erreicht sein, ansonsten kommt das Kapital nicht. Es sind letztlich diese vergleichsweise einfachen Spielregeln, auf die sich alle Beteiligten in einem Start-up mit Venturekapitalfinanzierung verpflichten.]

Im zweiten Teil dieses Gespräches, der im nächsten Heft abgedruckt wird, stehen Fragen nach dem konkreten Führungsgeschehen, den Prinzipien der Personal- und Organisationsentwicklung in Start-ups im Vordergrund.