

2005

November 2005, 14,80 Euro

Private Equity • Buy-outs • M&A

VentureCapital
Magazin

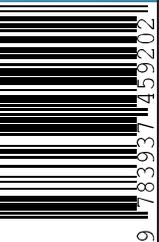
VentureCapital Magazin

Das Magazin für Investoren und Entrepreneur

SONDERAUSGABE

Start-up 2006

Ein Leitfaden zu Gründung & Finanzierung



powered by



Editorial

Mehr Entrepreneurial Spirit für Deutschland



Markus Hofelich, Redaktionsleiter der Sonderausgabe „Start-up 2006“

Vordenker, Visionäre und Pioniere braucht unser Land – Persönlichkeiten, die neue Wege beschreiten, mit Engagement ihre Ideen verfolgen und neue Arbeitsplätze schaffen. Schließlich setzen Globalisierung, sich permanent verkürzende Innovationszyklen und zunehmender Preiskampf die deutsche Wirtschaft immer mehr unter Druck. Um im internationalen Wettbewerb nicht weiter abzurutschen, sind mehr Innovateure und Gründer junger High-Tech-Firmen gefragt. Auf traditionellen Stärken und Industrien zu beharren, kann tödlich sein.

Radikaler technischer Wandel geht meist nicht von etablierten Großkonzernen aus, sondern entspringt dem Geist und Handeln genialer einzelner Entrepreneure – wie die Beispiele von Werner von Siemens, Henry Ford, Bill Gates oder Steve Jobs zeigen. Der innovative, wachstumsorientierte Unternehmer als treibende Kraft einer Gesellschaft – diesen Zusammenhang bemerkte schon Joseph Alois Schumpeter, einer der größten Ökonomen des 20. Jahrhunderts: Jede neue ökonomische Entwicklung baut auf einer „schöpferischen

Zerstörung“ auf. Deren Auslöser sind Innovationen, die von findigen Unternehmern vorangetrieben werden.

Neugier, Begeisterung und Hartnäckigkeit sind Eigenschaften, die solche Entrepreneure ausmachen. Sie haben Spaß am Unternehmertum, Lust am Erfolg und sind bereit, Verantwortung zu übernehmen oder sich Herausforderungen zu stellen. Entrepreneurship umfaßt Unternehmensegeist sowie das Erkennen und Nutzen von Geschäftschancen. Eine Stärkung des Entrepreneurial Spirit ist in Deutschland unerlässlich, wenn wir uns aus der wirtschaftlichen Misere befreien und künftige Arbeitsplätze sichern wollen. Ideen und Potentiale sind noch reichlich vorhanden: sei es in den zahlreichen Forschungsinstituten von Weltrang, an Universitäten, in F&E-Abteilungen von Konzernen oder in Technologie- und Gründerzentren. Nur deren unternehmerische Umsetzung wird noch zu sehr von Bürokratie, Steuerlast und Risikoscheu gebremst. Nicht nur die Politik ist gefordert, ein unternehmerfreundliches Klima zu schaffen, in dem sich innovative Ideen entfalten und Start-ups gedeihen können. Wir alle können dazu beitragen, daß es wieder Spaß macht und sich lohnt, Firmen zu gründen.

Unternehmensegeist zu fördern und Gründern Mut zu machen, ist auch die Absicht der Sonderausgabe „Start-up 2006“ des VentureCapital Magazins. Sie soll angehenden Unternehmern als Leitfaden zur Unternehmensgründung und -finanzierung praktisches Rüstzeug an die Hand geben, von Themen wie Businessplan, Controlling, Geschäftsidee über Business Angels, Venture Capital und Fördermittel bis hin zum viel zitierten Networking. Beiträge hochkarätiger Entrepreneurship-Experten, renommierter Unternehmer und Financiers sowie Fallbeispiele aus der Praxis runden die Ausgabe ab.

Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende sowie inspirierende Lektüre und freue mich auf Ihr Feedback!

Markus Hofelich
hofelich@goingpublic.de

Dr. Gottfried Neuhaus,
Geschäftsführender
Gesellschafter



GUTE IDEEN BRAUCHEN STARKE PARTNER.

Wir unterstützen unsere Beteiligungsunternehmen nicht nur finanziell, sondern begleiten und beraten sie in allen Phasen der Unternehmensentwicklung. Unser Investment-Fokus liegt in den Bereichen Multimedia, Games, IT, TK, Laser, Photonik und Mikrosystemtechnik.

Dr. Neuhaus Techno Nord GmbH
Jungfernstieg 30
20354 Hamburg / Germany
Tel: +49 (40) 35 52 82 - 0
Fax: +49 (40) 35 52 82 - 39
Mail: info@DrNeuhaus.de
Web: www.DrNeuhaus.de



DR. NEUHAUS
TECHNO NORD

VISIONEN
AUF KURS.

3 Editorial

Einführung

- 6** „Wir brauchen mehr Gründergeist und Risikobereitschaft in Deutschland“
Interview mit Prof. Hasso Plattner, CEO, HassoPlattner Ventures Management
- 8** Entrepreneurship in Zahlen
Statistiken zum Gründungsgeschehen im Überblick
- 12** Erfolgsfaktor Vertriebs- und Kundenorientierung
Herausforderung für europäische Start-ups
Kenneth P. Morse, MIT Entrepreneurship Center
- 14** „Eine Volkswirtschaft benötigt Neugründungen, um radikale Innovationen voranzutreiben“
Interview mit Prof. Dietmar Harhoff, Vorstand INNO-tec, LMU München
- 16** Unternehmerstandpunkt: Ratschläge an Gründer
Eine gute Idee ist noch keine Innovation
Prof. Dr. Dr. August-Wilhelm Scheer
- 20** Sehnsucht nach Gründer-Eliten
Deutschland braucht bessere Bedingungen für Entrepreneurship
Peter Záboji, INSEAD Entrepreneur-in-Residence

Entrepreneurship

- 22** Entrepreneurship an deutschen Hochschulen
Später Start, dynamische Entwicklung
- 26** „Entrepreneurial Spirit ist für unsere Gesellschaft essentiell“
Interview mit Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner, TU München
- 28** Businessplan-Wettbewerbe in Deutschland
Starthilfe für Gründer – ein Überblick
- 32** Case Study: Münchener Business Plan Wettbewerb
Der Aufbau einer Gründerkultur im Cluster München
Werner Arndt, MBPW
- 34** Spin-offs aus Forschungsinstituten
Herausforderung Technologietransfer



Prof. Hasso Plattner, CEO, HassoPlattner Ventures Management

Als Mitgründer der Softwareschmiede SAP gehört Prof. Hasso Plattner zu einem der erfolgreichsten High-Tech-Entrepreneure in Deutschland. Im Herbst 2005 hat er eine Kombination aus Venture Capital Fonds und Business Incubator gestartet. Damit möchte er nicht nur kreative Ideen aus dem Software-Bereich fördern, sondern auch den Gründergeist in Deutschland wiederbeleben. Seiten 6 und 7.



Kenneth P. Morse, Managing Director, MIT Entrepreneurship Center

„Be customer-focused and sales driven“ – diese Maxime schärft Kenneth P. Morse unermüdlich Managern von High-Tech-Start-ups ein. Der Managing Director des Entrepreneurship Center an der traditionsreichen US-amerikanischen Eliteuniversität MIT in Cambridge war selbst bereits an sechs Firmengründungen beteiligt. Mehr über erfolgreiche Verkaufsstrategien auf Seite 12.

- 38** Corporate Spin-offs
Die Ausgründung von Technologien aus Konzernen
Dr. Andreas Brinkhoff, Siemens Technology Accelerator
- 40** „Aufgeben gibt's nicht!“
Interview mit Claus-Georg Müller, Geschäftsführer, AIFOTEC GmbH
- 42** Erfolgsstrategie Networking
Warum Gründer Netzwerke nutzen sollten
Claudia Erben, Forum Kiedrich
- 44** Wettbewerbe für Existenzgründer und Unternehmer
Von der Idee zum Unternehmen
- 46** „Leistung und Risikobereitschaft müssen sich lohnen“
Interview mit Michael Motschmann, Vorstand der MIG Verwaltungs AG

Know-how

- 48** Erfolgreich gründen
Schlüsselfaktoren für den Aufbau eines Unternehmens
- 52** Die erfolgreiche Geschäftsidee
Vorhandenes entdecken, neu kombinieren und gegen den Strich denken
Prof. Günter Faltn
- 54** Der Businessplan als Visitenkarte
Wie man mit Sicherheit eine Absage provoziert
Dr. Gottfried Neuhaus, Dr. Neuhaus Techno Nord

- 56** Die Zahlen im Griff
Controlling schafft Transparenz und erleichtert Weichenstellungen
- 58** Erfolgsfaktor „Soft Skills“
Team Spirit, Charakter und Persönlichkeit
Muschka Domdey-Utpadel, ITAdventure

Finanzierung

- 60** Finanzierungsinstrumente für Gründer im Überblick
Herausforderung Start-up-Finanzierung
- 64** Mutige Investoren gesucht
Frühphasenfinanzierung in Europa
Sabine Rummel, EVCA
- 66** Herausforderung Frühphasenfinanzierung
Von Gründerfonds und Start-up-Investitionen
Dr. Holger Frommann, BVK
- 70** Ablauf einer Venture Capital-Finanzierung
5 idealtypische Phasen
Stefan Lemper, Aurelia Private Equity
- 72** Dreh- und Angelpunkt: ein herausragendes Management-Team
Anforderungen, die VC-Gesellschaften an Unternehmen in der Frühphase stellen
Alec Rauschenbusch, Grazia Equity



Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner,
Technische Universität München

Prof. Achleitner zählt zu den deutschen Entrepreneurship-Pionieren: sei es beim Aufbau des ersten deutschen Entrepreneurship-Lehrstuhls an der European Business School in Oestrich-Winkel oder heute als Inhaberin des KfW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurial Finance an der TU München. Mehr über das aktuelle Gründerklima in Deutschland im Interview auf den Seiten 26 und 27.

- 74 Herausforderung Internationalisierung**
Die Bedeutung eines globalen Netzwerkes von VCs für den Erfolg junger High-Tech-Companies
Roland Manger, Earlybird Venture Capital
- 76 Kommerzialisierungsstrategien für High-Tech-Start-ups**
Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg
Dr. Bernd Geiger, Triangle Venture Capital Group
- 78 Management Buy-in**
Attraktive Alternative zur Neugründung
Christian Stein, Lexington Management & Transaction
- 80 Business Angels – Finanzierungschance in der Frühphase**
Entwicklung der Business Angel-Kultur in Deutschland
Dr. Roland Kirchhof, BAND
- 82 Professionalisierung von Angel Deals**
Verbindung aus Unternehmertum und Standardisierung
Dr. Christian Schütz, BrainsToVentures
- 84 Geld aus der Staatskasse**
Breites Spektrum öffentlicher Förderungen
- 88 High-Tech Gründerfonds**
Frisches Geld für Unternehmer
Götz A. Hoyer, FHP Private Equity Consultants

- 90 „Der High-Tech Gründerfonds leistet einen guten Beitrag, die Seed-Finanzierung wieder zu beleben“**
Interview mit Dr. Heiko Milde, Business Development Manager, MAZ level one

Case Studies

- 92 Fressnapf**
Franchisesystem auf Expansionskurs
- 93 Interhyp**
Hebel im Online-Hypothekenmarkt
- 94 Berlin Heart**
Spin-off von Kunstherz-Spezialisten des Deutschen Herzzentrums
- 95 Fehleranalyse einer gescheiterten Ausgründung**
Cardioberlin GmbH: Charité-Spin-off erfolglos bei Investorensuche
- 96 Gründung aus der Universität**
Implemens GmbH: Alumni-Portale für Hochschulen
- 97 Corporate Spin-off**
OneSpin Solutions GmbH: Innovatives Schaltungsdesign aus der Infineon AG
- 98 Buy-out**
FHF-Gruppe: Vom Geschäftsführer zum Unternehmer
- 99 Zwischen Seed- und Expansionsphase**
Cohopa GmbH: Das Geheimnis der Bienenwabe
- 100 „Ich habe mir schon immer gewünscht, selbständig zu sein“**
Interview mit Mihaela Homana, Gründerin, E-Senza Technologies GmbH

Standorte & Regionen

- 102 Mythos Cluster – Silicon Valley, Boston Route 128, Cambridge and beyond**
Deutsche Regionen auf der Spur berühmter Cluster
Dr. Carolin Häussler, LMU München
- 106 Cambridge Network**
Seedbed of innovation and successful cluster in the UK
Dr. Hermann Hauser, Amadeus Capital Partners
- 107 Technologie- und Gründerzentren**
Brutstätten für Unternehmer – ein Überblick

- 109 Innovations-, Technologie- und Gründerzentren in Deutschland**
Ein 3-seitiges Verzeichnis nach Bundesländern
- 112 Infrastruktur in Industrieparks nutzen**
Biotechnologie-Unternehmen brauchen besondere Rahmenbedingungen
Dr. Roland Mohr, Infracore Höchst
- 114 „Wir sehen unsere Aufgabe in der nachhaltigen Entwicklung einer Gründerkultur in Wolfsburg“**
Interview mit Oliver Syring, Leiter InnovationsCampus, Wolfsburg AG
- 116 Technologiestandort Hannover**
Chancen für Gründer und junge Unternehmen
Andreas Heyer, hannoverimpuls
- 118 „Seit Jahren an der Spitze der Gründungsstatistik“**
Interview mit Harald Wolf, Berliner Bürgermeister und Senator für Wirtschaft

Consulting & Recht

- 120 Aspekte der Wahl der Rechtsform bei der Unternehmensgründung**
Erfolg durch richtige Planung
Dr. Werner Tetiwa, White & Case LLP
- 122 Der Froschkönig**
Wie Gründer und Start-ups ihren rechtlichen Berater besser finden und nutzen
Rainer Kreifels, WilmerHale
- 123 Erste Anlaufstelle für Entrepreneure**
Beratungsservice der Industrie- und Handelskammern für Existenzgründer und junge Unternehmen
Dieter Wolf, IHK Düsseldorf
- 124 Patentstrategie**
Ideenräuber fernhalten – Marktzugang sichern
Dr. Stefan Rolf Huebner
- 126 Adreßteil**
Unternehmen, Venture Capital/Private Equity-Gesellschaften, Netzwerke, Fördereinrichtungen und Entrepreneurship-Center in der Sonderausgabe „Start-up 2006“
- 129 Inserentenverzeichnis/Impressum**

„Wir brauchen mehr Gründergeist und Risikobereitschaft in Deutschland“

Interview mit Prof. Hasso Plattner, CEO,
HassoPlattnerVentures Management

Als Mitgründer der Softwareschmiede SAP gehört Prof. Hasso Plattner zu einem der erfolgreichsten High-Tech-Entrepreneure in Deutschland. Im Herbst 2005 hat er eine Kombination aus Venture Capital-Fonds und Businessinkubator ins Leben gerufen. Ziel von HassoPlattnerVentures ist es nicht nur, kreative Ideen aus dem Software-Bereich in nachhaltige Geschäftserfolge zu verwandeln, sondern auch, den Gründergeist in Deutschland wiederzubeleben. Das VentureCapital Magazin sprach mit Hasso Plattner über den Mut, unternehmerische Risiken einzugehen, und die Ziele seines VC-Fonds.

VC Magazin: Herr Prof. Plattner, Deutschland steckt derzeit in einer Wachstumskrise, die neben psychologischen und konjunkturellen auch erhebliche strukturelle Ursachen hat. Was muß sich Ihrer Meinung nach – neben den dringend notwendigen politischen Reformen – ändern, damit Deutschland wieder Anschluß an die Weltspitze findet?

Prof. Plattner: Unsere wirtschaftlichen Probleme in Deutschland hängen vor allem damit zusammen, daß wir oft zuwenig Mut haben, Risiken einzugehen. Deshalb ist es nötig, einen Impuls dafür zu geben, daß der Gründergeist in Deutschland wiederbelebt wird. Denn wenn wir im internationalen Wettbewerb mithalten wollen, brauchen wir viel mehr Gründungen junger, erfolgversprechender, schnell wachsender Unternehmen in Zukunftsbranchen, vor allem in der Informationstechnologie und Telekommunikation.

VC Magazin: Um selbst ein positives Signal zu setzen, haben Sie im Herbst 2005 einen Venture Capital-Fonds aufgelegt, um jungen IT-Firmen Seed-Finanzierungen zu ermöglichen. Welches Volumen steht zur Verfügung und woher stammt das Geld?

Prof. Plattner: Zielgröße des Fonds ist ein Volumen von 50 Mio. Euro. Die Hälfte des Kapitals habe ich selbst zur Verfügung gestellt. Weitere Investoren können sich mit mindestens jeweils 5 Mio. Euro engagieren, wobei wir mit nationalen und internationalen Investoren für ein Second Closing bereits in fortgeschrittenen Gesprächen stehen. Maximal 4 Mio. Euro wollen wir über die gesamte Laufzeit unseres Engagements in einzelne Unternehmen investieren. Das initiale Investment in der Seed-Phase wird bei etwa einer halben Mio. Euro liegen.

VC Magazin: Wieso haben Sie den Venture Capital-Fonds mit einem Inkubator kombiniert?

Prof. Plattner: Studien haben gezeigt, daß Seed-Investments, die sich in Inkubatoren entwickeln, eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit haben. „Hands-on“-Services sollen zahlreiche der üblichen Risiken bei Seed-Finanzierungen abfangen und den jungen Unternehmen die Infrastruktur zur Verfügung stellen, um neue Technologien zu kommerzialisieren. Unternehmen, die wir in den Inkubator aufnehmen, werden ihre Büros bei uns haben. Wir werden ihnen nicht nur Geld geben, sondern die Gründer coachen, ihnen beim praktischen Management helfen, sie bei der strategischen Ausrichtung unterstützen sowie sie zu gutem Produktdesign sowie Vertrieb und Marketing anleiten.

VC Magazin: Werden Sie sich neben der finanziellen Ausstattung des Fonds auch persönlich um die Start-ups kümmern?

Prof. Plattner: Ich werde selbstverständlich meine Kenntnisse und Erfahrungen, aber auch meine guten Kontakte zu möglichen strategischen Partnern einbringen. Deshalb bin ich Chairman von HassoPlattnerVentures geworden und werde auch das Investment Committee leiten. Als Geschäftsführer von HassoPlattnerVentures habe ich den israelischen Venture Capital- und Inkubator-Fachmann Eran Davidson gewinnen können, der über mehr als zehn Jahre Erfahrung in der Branche verfügt und der für Unternehmen in seinem Portfolio erfolgreiche Börsengänge an der Nasdaq und London Stock Exchange realisiert hat.

VC Magazin: Welche Kriterien müssen Start-ups erfüllen, um eine Finanzierung zu erhalten?

Prof. Plattner: Wir suchen von Potsdam aus die ideenreichsten jungen Top-Leute aus der Wissenschaft, egal woher sie kommen. Viel Unternehmergeist müssen sie mit-



Prof. Hasso Plattner

Die Sonderausgabe „Start-up 2006“ des VentureCapital Magazins entstand mit freundlicher Unterstützung von:

bringen, aber auch Ideen für IT-Produkte und Dienstleistungen, die besonders benutzergerecht sind – und möglichst auch noch geeignet für den Weltmarkt. Dadurch, daß es das Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik in Potsdam, die Universität Potsdam und im Technologiebereich viele tausend Studierende im Großraum Berlin gibt, haben wir natürlich in unmittelbarer Nähe ein großes Talentpotential, aus dem wir schöpfen können.

VC Magazin: Inwiefern möchten Sie mit Ihrem Engagement auch ein gesamtgesellschaftliches Signal setzen? Soll HassoPlattnerVentures den Anstoß für weitere Initiativen aus der Wirtschaft und von vermögenden Privatleuten geben, die Innovationen und junge Unternehmen fördern?

Prof. Plattner: Das neue 50-Mio.-Euro-Projekt in Potsdam mag auf den ersten Blick wie ein Tropfen auf den heißen Stein wirken. Zwar stehen wir mit unserem Engagement für die Seed-Finanzierung noch ziemlich allein da, denn selbst die bestehenden Venture-Capital-Gesellschaften in Deutschland legen ihren Schwerpunkt derzeit auf reifere Investments. Aber das macht auch den Reiz an diesem Projekt aus. Es macht längst nicht so viel Spaß, in einem gesättigten Markt zu agieren, wie der Erste zu sein, der investiert. Ich glaube fest an die Eigendynamik unseres Projekts. Dessen erste Erfolge werden auf andere eine Multiplikatorwirkung ausüben, sowohl auf Investoren- als auch auf Gründerseite. Risikobereitschaft darf nicht nur von Gründern gefordert werden, sondern müssen auch die Investoren zeigen. Ich bin voller Zuversicht, daß unser Vorbild, das wir mit „HassoPlattnerVentures“ in Potsdam geben, andernorts aufgegriffen wird.

VC Magazin: Im New Economy-Boom um die Jahrtausendwende war es unter Hochschulabsolventen en vogue, ein Start-up zu gründen. Nach dem Crash zogen sie der Selbständigkeit wieder die Karriere in Konzernen vor. Wie sehen Sie die Situation heute?

Prof. Plattner: Mittlerweile gibt es bereits wieder Anzeichen für einen positiven Wertewandel zugunsten des Jungunternehmertums in Deutschland. Kürzlich ergab eine Studie der TU München, daß sich ein Fünftel der Studenten und Wissenschaftler eine unternehmerische Tätigkeit vorstellen könnte. Diesen Mentalitätswechsel, diese Risikobereitschaft wollen wir fördern. Wir brauchen letztlich eine gesamtgesellschaftliche Innovationsoffensive. Wenn jedes Jahr der Staat 250 Mio. Euro und die Dax 30-Unternehmen sowie die wohlhabendsten Privatleute jeweils 10 Mio. Euro beisteuern, kommen wir locker auf 1 Mrd. Euro, die zusätzlich für die Förderung von Firmengründungen eingesetzt werden können.

VC Magazin: Herr Prof. Plattner, danke für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.



f i r s t **Ventury**

promotion
Nordhessen

V E N T I Z Z
CAPITAL PARTNERS

wellingtonpartners

Entrepreneurship in Zahlen

Statistiken zum Gründungsgeschehen: GEM Global Entrepreneurship Monitor, KfW-Gründungsmonitor, ZEW Gründungsreport und DIHK Gründerreport

Die Gründung neuer Unternehmen ist für die volkswirtschaftliche Zukunft eines Landes von fundamentaler Bedeutung. Deswegen haben verschiedenste Institutionen das Thema inzwischen zum Gegenstand von Studien gemacht, die unterschiedliche Akzente setzen. So verfolgt der GEM Global Entrepreneurship Monitor einen internationalen Ansatz, der KfW-Gründungsmonitor konzentriert sich dagegen auf die Struktur des Gründergeschehens in Deutschland. Während der ZEW Gründungsreport technologie- und wissensintensive Unternehmensgründungen wieder im Aufwind sieht, stellt der DIHK Gründerreport Defizite bei den Gründerkonzepten von Arbeitslosen fest. Unterschiedliche Erhebungsmethoden, Begriffsdefinitionen und Analysezeitpunkte erschweren allerdings den Vergleich der einzelnen Studien.

GEM Global Entrepreneurship Monitor 2005 – Länderbericht Deutschland

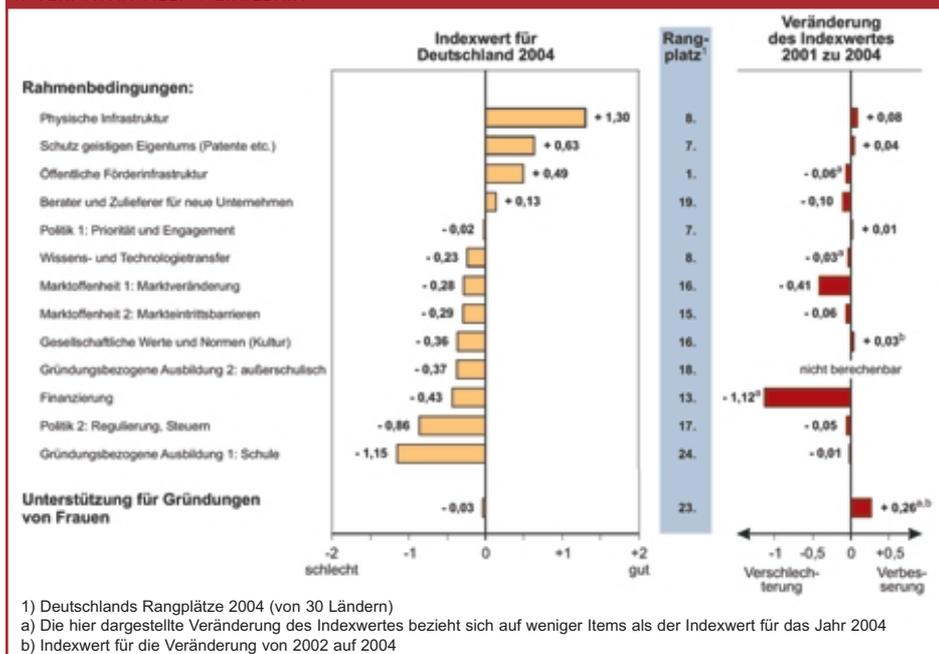
Unternehmensgründungen im internationalen Vergleich stehen im Mittelpunkt des GEM Global Entrepreneurship Monitor 2005 – Länderbericht Deutschland, den das Wirt-



schafts- und Sozialgeographische Institut der Universität zu Köln jährlich erstellt. Die deutschen Daten basieren auf Interviews aus dem Sommer 2004 mit mehr als 7.500 repräsentativ ausgewählten Bürgern sowie 155 Experten. Insgesamt belegt Deutschland im Ranking 2004 den Platz 10 unter 30 Ländern und konnte sich gegenüber dem Vorjahr etwas verbessern. Relative deutsche Stärken sind die physische Infrastruktur (Rang 8), der Schutz geistigen Eigentums (Rang 7) und die öffentliche Förderinfrastruktur (Rang 1). Kein anderes Land erhält für

seine Gründungsförderungspolitik bessere Noten als Deutschland. Dagegen liegen die Schwächen Deutschlands wie in den Vorjahren vor allem bei den politischen Regulierungen und Steuern (Rang 17). Gegenüber den vergangenen Jahren hat sich der Bereich Finanzierung erheblich verschlechtert (Rang 13). Positiv für Deutschland ist der Anteil potentiell wachstumsstarker Gründungen: So zählt ein Viertel der deutschen Gründungen zu diesem volkswirtschaftlich besonders wichtigen Segment, in dem mindestens 20 Beschäftigte pro Unternehmen in den

ABB. 1: GRÜNDUNGSBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN IN DEUTSCHLAND IM INTERNATIONALEN VERGLEICH



Quelle: GEM-Expertenbefragung 2001-2004, Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut, Universität zu Köln

nächsten fünf Jahren zu erwarten sind (Rang 7). Unter diesen wachstumsstarken Gründern ist das Motiv „Ausnutzen einer Geschäftsidee“ überproportional häufig vertreten. Der diesjährige Sonderbeitrag des GEM untersuchte den Stellenwert des Themas Existenzgründung an Schulen und Hochschulen. Gegenüber anderen Ländern verfügt Deutschland hier über Defizite.

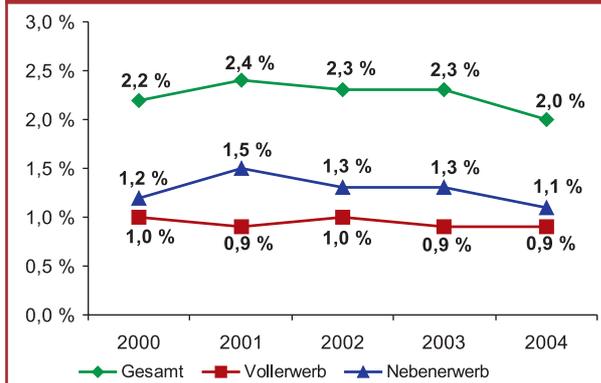
KfW-Gründungsmonitor 2005: Deutsche Gründungsquote nimmt leicht ab

Die Gesamtgründungsquote in Deutschland – Anzahl bezogen auf die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter – ist von 2,3 % im Jahr 2003 auf 2,0 % im Jahr 2004 leicht zurückgegangen. Dies ist eines der zentralen Ergebnisse des jährlich erscheinenden KfW-Gründungsmonitor, der sich auf eine repräsentative Befragung der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren stützt. Der aktuelle, im Juni dieses Jahres veröffentlichte Monitor basiert auf einer 2004 durchgeführten Befragung von rund 40.000 Personen. Demnach haben sich insgesamt 1.430.000 Personen selbständig gemacht – davon rund 670.000 Personen im Vollerwerb, knapp 760.000 im Nebenerwerb. Während die Vollerwerbsquote im Zeitraum zwischen 2001 bis 2004 weitgehend stabil geblieben ist, hat die Quote im Nebenerwerb kontinuierlich abgenommen. Ein wesentlicher Treiber für den Start neuer Firmen ist nach wie vor die Arbeitslosigkeit: So war 2004 jeder dritte Existenzgründer vorher arbeitslos, immerhin 2 % mehr als im Vorjahr. In den neuen Bundesländern hatten fast doppelt so viele Gründer zuvor keinen Job wie in den alten Bundesländern. Neue Firmen mit keinem oder sehr geringem Finanzierungsbedarf – von weniger als 5.000 Euro – stellten mit rund 60 % den Löwenanteil dar. Von den Entrepreneuren mit Finanzierungsbedarf stießen 19 % – 4 % weniger als im Vorjahr – auf Probleme bei der Suche nach dem nötigen Startkapital. Als schwierigste Hürden erwiesen sich fehlende Sicherheiten und zu wenig Eigenkapital. Erfreulich sei, so die KfW-Studie, daß knapp zwei Drittel dieser angehenden Unternehmer ihre Finanzierungsprobleme überwinden und ihr Vorhaben dennoch starten konnten.

Einflußfaktoren auf die Größe einer Gründung

Das Schwerpunktthema des diesjährigen KfW-Gründungsmonitors waren Faktoren, die die Mitarbeiterzahl neu gestarteter Firmen beeinflussen. So stellte sich heraus, daß die Hälfte der notmotivierten Gründer vor der Selbstständigkeit arbeitslos war, während nur ein Drittel der chancenmotivierten Gründer vorher keinen Job hatte. Chancenmotivierte Entrepreneurinnen starten tendenziell ein – gemessen an der Mitarbeiterzahl – größeres Unternehmen als notmotivierte. Besonders ehemalige Facharbeiter und Geschäftsführer beschäftigen in ihrer neuen

ABB. 2: GRÜNDUNGSQUOTE* IN DEUTSCHLAND



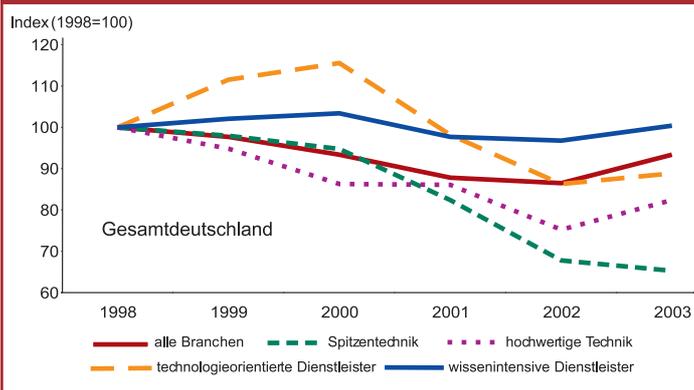
*) Anteil der Gründer bezogen auf die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter
Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2005

Firma signifikant mehr Angestellte als vorher nicht erwerbstätige Personen. Dagegen spielt das Geschlecht des Chefs keine besondere Rolle für die Mitarbeiterzahl zum Gründungszeitpunkt. Vielmehr hängt die Zahl der Beschäftigten von der Branche ab: Firmen aus dem Dienstleistungssektor und dem Handel nehmen ihre Arbeit gegenüber dem verarbeitenden Gewerbe mit einer geringeren Zahl an Mitarbeitern auf.

ZEW Gründungsreport 2005: Erholungstendenzen setzen sich fort

Nachdem die Anzahl der Unternehmensgründungen insgesamt in den vergangenen Jahren zurückgegangen war, konnten sich die 2002 einsetzenden Erholungstendenzen 2003 weiter fortsetzen. Zu diesem Schluß kommt der ZEW Gründungsreport, den die Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (www.zew.de) erstellt. Der aktuelle Report vom Mai 2005 analysiert allerdings erst Daten des Jahres 2003. Der Focus liegt auf allen neu gegründeten Unternehmen, die ihren wirtschaftlichen Schwerpunkt nicht in der Land- und Forstwirtschaft oder im öffentlichen Sektor haben und die keine Beteiligungsgesellschaften sind. So stieg die Zahl der neugestarteten Firmen 2003 gegenüber 2002 insgesamt um 7 % an. Dies geht jedoch vor allem auf die zunehmende Nutzung des Existenzgründungszuschusses und des Überbrückungsgeldes, also auf Gründungen aus der Arbeitslosigkeit, zurück. Dennoch gibt es erfolgsversprechende Signale. Greift man aus der Gesamtzahl der Gründungen verschiedene innovative Unterkategorien – Spitzentechnik, hochwertige Technik, technologieorientierte bzw. wissensintensive Dienstleister – heraus, so zeigt sich: Auch der wissens- und technologieintensive Sektor konnte 2003 (ein Jahr später als alle Branchen zusammen) seinen langjährigen Abwärtstrend stoppen und an die allgemeinen Erholungstendenzen anknüpfen. Einzig in der Spitzentechnik, auf die sich die Hoffnungen für zukünftige Arbeitsplätze und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit besonders konzentrieren, ging die Gründungszahl weiter zurück, 2003 sogar um 4 % gegenüber dem Vorjahr. Dies resultiert besonders aus der angespannten wirtschaftlichen Lage seit dem Abflachen des Technologie-Booms

ABB. 3: GRÜNDUNGSDYNAMIK IN TECHNOLOGIE- UND WISSENS-INTENSIVEN BEREICHEN



Quelle: ZEW Gründungsreport, Mai 2005

Ende der 1990er Jahre. Potentielle Gründer, insbesondere aus risikoreichen Branchen, zu denen die technologieintensiven Sektoren zählen, fühlten sich dadurch abgeschreckt. Nun soll diesem Sektor der kürzlich aufgelegte High-Tech Gründerfonds der Initiative „Partner für Innovation“ wieder auf die Beine helfen und die vor allem im High-Tech-Bereich oft zitierte Eigenkapitallücke schließen. „Die Initiative von Bund, KfW, BASF, Deutscher Telekom und Siemens ist zu begrüßen“, befindet die ZEW-Studie. Ob sie allerdings dauerhaft zu mehr Unternehmensgründungen führt, bleibe abzuwarten.

DIHK Gründerreport 2004: Defizite bei Gründerkonzepten von Arbeitslosen

Das deutlich zunehmende Interesse an gewerblichen Gründungen im Jahr 2003 geht vor allem auf die wachsende Zahl von Arbeitslosen zurück, die sich selbständig machen wollen. Das ist ein Kernergebnis des Gründerreports des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), der erstmals im Oktober 2004 erschienen ist. Er beruht auf über 356.000 im Jahr 2003 von IHK-Existenzgründungsberatern mit angehenden Unternehmern geführten Gesprächen (www.dihk.de). Nach Angaben des Reports weisen die Gründerkonzepte von Arbeitslosen allerdings „teilweise erschreckende Defizite“

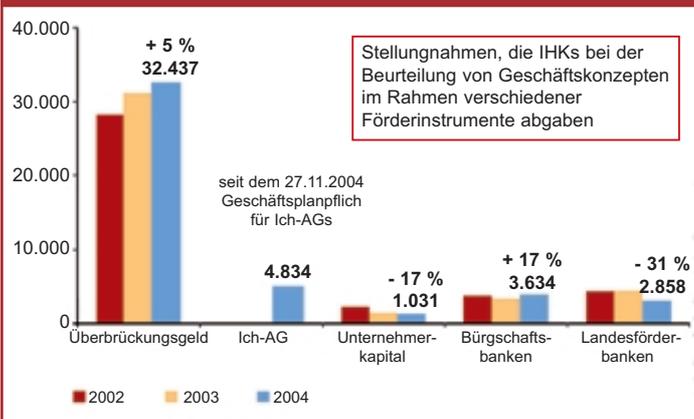
auf. Vielen Menschen ohne Job fehlen grundlegende unternehmerische Kenntnisse sowie ein schlüssiger Plan, wie sie ihre Produkte an den Kunden bringen und ihren Lebensunterhalt als Selbstständige finanzieren können. Der Grund: Nur wenige arbeitslose Gründungsinteressierte sind vom Wunsch getrieben, eine unternehmerische Idee umzusetzen. Stärker ist meist das Motiv, die Erwerbslosigkeit zu beenden. Die Folge: Immer häufiger müssen die IHK-Berater vor einem übereilten Sprung in die Selbstständigkeit warnen. Den Nachfrageschub durch ar-

beitslose Gründungsinteressierte spürten die IHKs vor allem aufgrund des sprunghaften Anstiegs der Teilnehmerzahlen bei IHK-Gründerseminaren – sie legten bundesweit 2003 um 22 % auf knapp 37.000 zu. Zudem ist für 56 % aller etwa 70.000 Teilnehmer an individuellen IHK-Beratungen zum Gründerkonzept das Ende der Arbeitslosigkeit Hauptmotiv für die Selbständigkeit. In den neuen Bundesländern beträgt dieser Anteil sogar zwei Drittel. Dagegen fühlt sich nur eine Minderheit der joblosen Interessenten zur Selbständigkeit berufen bzw. wollen nur wenige eine unternehmerische Idee verwirklichen. Rückläufig war hingegen die Nachfrage nach Förderungen, mit denen die Politik vor allem positive Wachstumseffekte erzielen will (z.B. KfW-Eigenkapitalhilfe). Als weitere Hemmnisse für Unternehmensgründungen beobachteten die IHKs vor allem Finanzierungsprobleme. Auch zahlreiche bürokratische Hürden erschweren vielen potentiellen Unternehmern den Start. Zudem geben viele Gründer ihr Vorhaben auf, weil ihnen unternehmerische Perspektiven angesichts flauer Absatz- und Ertragsaussichten nicht ausreichend erscheinen.

Fazit:

Zwei gegensätzliche Trends markierten in den vergangenen Jahren das Gründungsgeschehen in Deutschland, machen die Studien deutlich: Zum einen stieg die Zahl der politisch motivierten, notgetriebenen Gründungen aus der Arbeitslosigkeit heraus, deren Überleben in vielen Fällen fraglich ist. Zum anderen besitzt Deutschland aber immer noch einen starken Pool an chancenorientierten Entrepreneuren, die Innovationen in erfolgversprechende Geschäftsideen umsetzen. Als Lehre daraus sollte die neue Regierung auf falsche Anreize verzichten und statt dessen ein unternehmerfreundlicheres Klima schaffen. Nur so kann sie die Gründung wachstumsstarker und innovativer Unternehmen stimulieren, die auch in Zukunft Arbeitsplätze sichern.

ABB. 4: IHK-STELLUNGNAHMEN FÜR EXISTENZGRÜNDER



Quelle: DIHK-Gründerreport 2005

Markus Hofelich

Erfolgsfaktor Vertriebs- und Kundenorientierung

Herausforderung für europäische Start-ups

Von *Kenneth P. Morse, Managing Director, MIT Entrepreneurship Center*

Absolute Verkaufsorientierung und ein effektives Vertriebsmanagement sind für das Überleben von High-Tech-Start-ups unerlässlich. Aber auch für weltweit agierende große wie kleine Unternehmen muß es höchste Priorität haben, die Leistungsfähigkeit ihres Vertriebsteams permanent zu verbessern. Ohne Umsätze nützen schließlich die besten Ideen nichts. Zudem gestaltet es sich in dem gegenwärtig rauhen Geschäftsklima nicht nur schwieriger, neue Kunden zu gewinnen. Auch bestehende Kunden zu halten wird immer mehr zur Herausforderung. Durch einen fortschreitenden Kostendruck geraten auch die Einkäufer, die ein konkretes Interesse an Produkten oder Dienstleistungen haben, unter Druck. Sie müssen heute vor einer Bestellung im eigenen Unternehmen doppelt und dreifach rechtfertigen, warum der Kauf einer bestimmten Sache oder Dienstleistung notwendig ist, und dies von verschiedenen Managementebenen absegnen lassen. Deswegen ist es gerade für junge Firmen notwendig, einen exzellenten Return-on-Investment-basierten und absolut verkaufsorientierten Ansatz zu verfolgen, um ihre Verkaufszyklen zu verkürzen und am Markt bestehen zu können.

Mentale Unterschiede zwischen den USA und Europa

Im Gegensatz zu US-amerikanischen Firmen, die eine Sales- und Marketing-Orientierung im Blut zu haben

SCHLÜSSELFAKTOREN FÜR DEN ERFOLG VON JUNGEN HIGH-TECH-UNTERNEHMEN

1. High-Tech-Unternehmen müssen im heutigen harten Wettbewerbsumfeld exzellent in den Bereichen Sales, Vertrieb und Kundenbetreuung aufgestellt sein, sonst werden sie nicht überleben.
2. Wichtig ist ein ernsthaftes „Commitment“ dazu, die Probleme der Kunden zu lösen. Falls ein CEO sich nicht leidenschaftlich dafür einsetzt, den Kunden einen signifikanten Mehrwert zu bieten, dann sollte man als Angestellter diese Firma verlassen oder sich einen neuen Arbeitsplatz suchen, weil diese Firma aller Voraussicht nach keinen Erfolg haben wird.
3. Langfristige und loyale Kundenbeziehungen stellen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar.



Kenneth P. Morse leitet als Managing Director das Entrepreneurship Center an der traditionsreichen US-amerikanischen Eliteuniversität Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge und ist Senior Lecturer der renommierten MIT Sloan School of Management. Als Serial Entrepreneur war er selbst bereits an sechs Unternehmensgründungen, darunter 3com und Aspen Technology, beteiligt. Fünf dieser Start-ups gingen an die Börse oder wurden erfolgreich verkauft, eines war ein „vollständiges Disaster“. Ken Morse gibt auch in Europa Seminare über erfolgreiche globale Verkaufsstrategien. Mehr Informationen unter www.entrepreneurshipeurope.com.

scheinen, geraten europäische Start-up-Teams häufig ins Hintertreffen. Ihnen scheint die notwendige Leidenschaft am und der Respekt für den Verkaufsprozeß zu fehlen. Die Gründe dafür liegen in der unterschiedlichen Mentalität beider Kulturkreise. Europäische Entrepreneurre haben in ihrer Ausbildung meist weniger über die Bedeutung des Verkaufens mitbekommen als ihre US-amerikanischen Pendanten. Sie haben nicht in jungen Jahren als Pfadfinder Limonade oder von Tür zu Tür Kekse verkauft. An der Universität haben ihre Professoren meist abfällig auf das Thema Vertrieb herabgesehen und selbst keinen Unternehmergeist vorgelebt, da sie kaum praktische Erfahrung im Wirtschaftsleben hatten oder sich selten dem Wettbewerb um Fördermittel stellen mußten. Dennoch ist es nicht zu spät. Die wichtigsten Lektionen kann man lernen. Ein guter Verkäufer zu sein ist keine Kunst: Effektive Verkaufstechniken, Vertriebs- und Kundenmanagement können gelernt und im gesamten Unternehmen verbreitet werden.

„Eine Volkswirtschaft benötigt Neugründungen, um radikale Innovationen voranzutreiben“

Interview mit Prof. Dietmar Harhoff, Vorstand INNO-tec, Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dietmar Harhoff setzt sich als Vorstand des Instituts für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship (INNO-tec) sowie als Direktor des ODEON Center for Entrepreneurship der Ludwig-Maximilians-Universität München nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis intensiv mit dem Thema Unternehmensgründung auseinander. Das VentureCapital Magazin sprach mit dem Entrepreneurship-Experten über Gründerausbildung und Gründergeist an deutschen Hochschulen sowie das Problem der Frühphasenfinanzierung.

VC Magazin: Herr Prof. Harhoff, welches Ziel steht hinter der Entrepreneurship-Ausbildung an deutschen Hochschulen?

Prof. Harhoff: Es ist wichtig, den Studenten Alternativen zu einer Karriere in Großunternehmen aufzuzeigen. Als Beispiel: In einem der ODEON-Seminare schnuppern Studententeams ein Semester lang in neue Unternehmen hinein und bearbeiten ein strategisch wichtiges Projekt im Auftrag der Gründer. Dies bedeutet nicht, daß wir jeden Studierenden zu einem Gründer machen möchten oder können, aber jeder BWL-Studierende soll sich während seines Studiums mit diesen Fragen beschäftigen. Wir verlangen inzwischen von allen Studierenden, daß sie im Laufe des Studiums mindestens einen Businessplan schreiben. Da spielen auch didaktische Überlegungen eine Rolle – ein Businessplan integriert viele betriebswirtschaftliche und technische Aspekte eines neuen Projektes oder eines Unternehmens. Eine bessere Übung gibt es nicht. Darüber hinaus werden Businesspläne ja auch bei der Initiierung von Projekten in einem Großunternehmen benötigt.

VC Magazin: Ist es heute im Gegensatz zur Situation um die Jahrtausendwende wieder so, daß hochqualifizierte Absolventen eher in Top-Konzernen Karriere machen wollen, als ein Start-up zu gründen?

Prof. Harhoff: Momentan werden weniger Start-ups im Universitätsumfeld gegründet als noch vor vier bis fünf Jahren. An der LMU können wir aber dennoch beobachten, daß sich immer wieder Studierende und Doktoranden bei uns in den Seminaren wiederfinden, die nach dem Studium oder nach der Promotion eine Unternehmensgründung wagen. Dies zeigt sich auch an den



Prof. Dietmar Harhoff

Teilnehmerzahlen aus der LMU am Münchener Business Plan Wettbewerb. Wir können beobachten, daß die Gründer aus der LMU inzwischen besser vorbereitet sind, als sie es vor fünf Jahren noch waren. Insofern zeigt sich schon, daß die Ausbildung der Studierenden, sei es durch das ODEON Center oder andere Lehrstühle, in die richtige Richtung geht und erste Früchte bringt.

VC Magazin: Welche Besonderheiten weist Ihr Entrepreneurship-Lehrstuhl auf?

Prof. Harhoff: Mein Kollege Bernd Rudolph und ich haben Ende 2000 mit finanzieller Hilfe von Rolf Christof Dienst (Wellington Partners) das ODEON Center for Entrepreneurship gegründet, das sich drei wesentliche Ziele auf die Fahne geschrieben hat: erstklassige Ausbildung der Studierenden, international wettbewerbsfähige Forschung und Einbindung der LMU in nationale und internationale unternehmerische Netzwerke. In der Ausbildung haben wir ein Kursprogramm entwickelt, bei dem die Studierenden echte Geschäftsideen aus allen Fakultäten der LMU evaluieren, Geschäftskonzepte und Businesspläne zu diesen Ideen erarbeiten und diese Pläne auch vor einer Gruppe potentieller Investoren vortragen müssen. Mit diesem Angebot unterstützen wir auch Wissenschaftler, die ihre Gründungen vorantreiben wollen, aber mit Betriebswirtschaft und Management bisher kaum in Kontakt gekommen sind. Wir legen sehr viel Wert darauf, daß die Teilnehmer dieser Kurse inter-

disziplinär zusammengesetzt sind, denn Naturwissenschaftler und Betriebswirte sprechen oftmals nicht die gleiche Sprache und können so auch lernen, über Fachgrenzen hinweg sinnvoll zusammenzuarbeiten. Ein sehr wichtiger Bestandteil des ODEON ist die Einbindung in das unternehmerische Netzwerk. Ohne die zahlreichen Gastdozenten und Lehrbeauftragten könnten wir unseren Studierenden nicht die Praxisnähe bieten, die wir anstreben.

VC Magazin: Welche Rolle spielt dabei die Forschung?

Prof. Harhoff: Die Forschung hat natürlich einen wichtigen Stellenwert. Je besser wir die verschiedenen Facetten des Entrepreneurship verstehen, um so besser können wir unsere Studenten ausbilden und auch Handlungsempfehlungen geben, um z.B. die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu verbessern. Nehmen Sie doch nur die „Heuschrecken“-Diskussion um Venture Capital und Private Equity. Hier sind etliche Argumente in die Debatte eingeflossen, die nur deshalb Wirkung gezeigt haben, weil diese Finanzierungsformen in der Politik und der Bevölkerung immer noch auf Unverständnis stoßen. Hier leistet Gründungsforschung einen wichtigen Beitrag, um Vorurteile oder stereotypische Einstellungen zu korrigieren.

VC Magazin: Wie wichtig sind Neugründungen im Gegensatz zu Konzernen für die Innovationskraft einer Gesellschaft?

Prof. Harhoff: In seinem Frühwerk hat Schumpeter die Bedeutung von Unternehmern für das Hervorbringen von Innovationen betont. Später hat er dann eher auf eine wichtige Rolle der Großunternehmen abgehoben. Heute formulieren Wirtschaftswissenschaftler diese Zusammenhänge nicht mehr als ein Entweder-Oder. Eine Volkswirtschaft benötigt Neugründungen, um radikale Innovationen zu entwickeln und voranzutreiben. Großunternehmen sind häufig stark auf inkrementelle Innovationen festgelegt. Radikalen technischen Wandel können sie oft gar nicht betreiben. Technischer Wandel kann die Vorherrschaft eines Landes in einer bestimmten Industrie deshalb innerhalb weniger Jahrzehnte zunichte machen. Die chemische Industrie des 19. Jahrhunderts ist ein hervorragendes Beispiel für eine solche Entwick-



Ludwig-Maximilians-Universität, München

lung. Deshalb ist es auch gefährlich, in einer Volkswirtschaft zu stark auf etablierte Industrien zu setzen. Meines Erachtens folgt Deutschland derzeit gerade diesem einseitigen Modell. Eine Stärkung des Entrepreneurial Spirit ist in Deutschland unerlässlich, wenn wir aus der derzeitigen wirtschaftlichen Misere herausfinden wollen. Wir haben immer noch zu viele Organisationen und Unternehmen in Deutschland, in denen zwar noch Ideen vorhanden sein mögen, die unternehmerische Umsetzung aber nicht mehr gelingt – wegen zu starker Bürokratie, zu starkem Anspruchsdenken und Risikoscheu. Das gilt auch für den gesamten Bildungsbereich und für die Universitäten.

VC Magazin: Wie wirkt sich der Finanzierungsengpaß im Frühphasenbereich auf das Gründerklima aus?

Prof. Harhoff: Sicherlich wirkt sich der Mangel an Venture Capital negativ auf das Gründungsklima aus, weil sich viele junge Hochtechnologieunternehmen sehr auf eine VC-Finanzierung focussieren und oft auch objektiv davon abhängig sind. Wir benötigen dringend mehr Kapital, vor allem für die Seed-Phase. Der neue High-Tech Gründerfonds, der im August 2005 gestartet wurde, ist ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Aber wir benötigen auch an den großen Forschungsuniversitäten des Landes lokale Lösungen, die Projekte in der Frühphase unterstützen und finanzieren. Technologietransfer – egal ob über Lizenzierung oder Ausgründung – ist für viele Universitäten immer noch Neuland.

VC Magazin: Herr Prof. Harhoff, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.

Unternehmerstandpunkt: Ratschläge an Gründer

Eine gute Idee ist noch keine Innovation

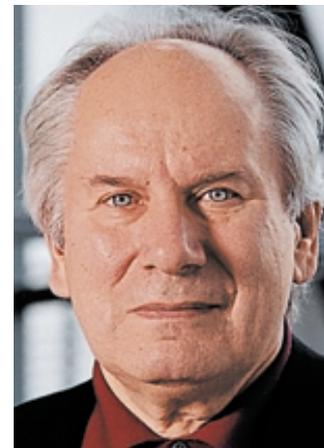
*Von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer,
Aufsichtsratsvorsitzender, IDS Scheer AG*

Joseph Alois Schumpeter ist einer der größten Ökonomen des letzten Jahrhunderts. Bekannt wurde der Volkswirtschaftler für seine These von der „schöpferischen Zerstörung“, die zu strukturellem Wandel und damit zur Erneuerung der Wirtschaft führt. Der Unternehmer ist nach Schumpeter der Zerstörer des Bestehenden und damit als Innovator die treibende Kraft zur Erneuerung der Volkswirtschaft. Innovation ist laut Schumpeter nicht synonym mit Erfindung, sondern bedeutet die Durchsetzung einer technischen und organisatorischen Erneuerung durch unternehmerisches Denken und Handeln – schlicht: Erfolg am Markt.

Ideen „messianisch“ verfolgen

In der New Economy-Phase haben viele Start-ups gemeint, eine gute Idee reiche bereits aus, um bestehen zu können.

Doch in Deutschland ist aus dem Internet-Hype kein Unternehmen hervorgegangen, das international erfolgreich wurde. Im Gegenteil: Die meisten sind insolvent gegangen oder haben sich in den Strukturen der Old Economy aufgelöst. Zwei Hauptgründe sehe ich dafür: Zum einen waren die Ideen oft einfach zu kopieren und hatten damit zu wenig Innovationspotential. Zum andern fehlte es an der unternehmerischen Qualität. In Deutschland ist das Unternehmertum in der Folge der 68er Bewegung mit



Prof. Dr. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer

VORFAHRT FÜR DAS PROGRAMM „100 x 100“

Gründer brauchen Vertrauen und Unterstützung von Politik, Investoren und Kunden. Der Staat trägt Verantwortung für den Innovationsstandort. Deshalb schlage ich das Programm „100 x 100“ vor: Die gezielte Förderung von 100 innovativen Unternehmen, die bis zum Jahr 2010 auf 100 Mio. Euro Umsatz gebracht werden – Arbeitsplätze schaffen und dem Land eine Perspektive geben. Dazu gehören folgende Maßnahmen:

1. Ausschreibung des Programms mit der Festlegung der HiTec-Branchen und Auswahl der teilnehmenden Unternehmen anhand nachgewiesener Anfangserfolge und Aussicht auf beschleunigtes Wachstum
2. Bereitstellung von Mitteln zur bürokratiearmen Wachstumsfinanzierung
3. Stundung oder Erlaß von Steuern für einen bestimmten Zeitraum (wie in Frankreich)
4. Gewährung von Prämien für F+E-Aufwendungen (wie in Österreich)
5. Organisation spezieller Roadshows zu wichtigen Auslandsmärkten mit Betreuung durch hochrangige Politiker und Wirtschaftsvertreter
6. Verpflichtung ausländischer Unternehmen, die Aufträge im öffentlichen Bereich erhalten, daß sie

diesen Unternehmenskreis als Partner an den Projekten beteiligen und daß sie ihre internationalen Vertriebskanäle für sie öffnen

7. Konzentration der begleitenden Wirtschaftsdelegationen von Politikerreisen auf diese Unternehmen
8. Wechselnde Produktausstellungen und Firmenpräsentationen in den deutschen Botschaften wichtiger Auslandsmärkte
9. Gezielte Nutzung der bestehenden Netzwerke der Wirtschaft (Industrie- und Handelskammern, Verbände), Diplomatie (Botschaften, Konsulate), Kultur (Goetheinstitute) sowie Forschung (Max-Planck-Gesellschaft, Fraunhofer-Gesellschaft) zur internationalen Marktpenetrierung
10. Organisation von Kontaktbörsen und -veranstaltungen mit hochrangigen Vertretern erfolgreicher deutscher Großunternehmen zur Gründung von Produktkooperationen

Um dem Programm die notwendige Autorität und Aufmerksamkeit zu geben, wäre zu wünschen, daß der Bundespräsident die Patenschaft übernimmt und herausragende Vertreter aus Wirtschaft und Forschung die Verantwortung für die Umsetzung.

ihrer antikapitalistischen Attitüde stark bekämpft worden, was sich bis heute negativ auswirkt. Klassisches Unternehmertum ist mit Markterfolg, Verantwortung und einer Kultur der Erneuerung verbunden, wofür es in der deutschen Industrie viele Vorbilder gibt. Ob Bosch, Siemens, Mercedes, Würth oder SAP – hinter den Unternehmen stehen große Persönlichkeiten, die mit viel Engagement ihre Ideen durchsetzen. Der Unternehmer darf sich von Rückschlägen nicht irritieren lassen, sondern muß sie „messianisch“ verfolgen.

Die Mischung macht's

Daß der letzte Schritt zur Marktreife meist der schwierigste ist, haben viele Start-up-Unternehmer schmerzlich erfahren. Oft sind sie bis zur Entwicklung erfolgreich und scheitern dann an der Vermarktung. Zwischen einem Prototypen und einem Produkt, das von Kunden gekauft wird, können Welten liegen. Deshalb sollte das Gründungsteam über unterschiedliche Charaktere und Kompetenzen verfügen. Albert Einstein, Daniel Düsentrieb, Willy Brandt und James Bond sind Figuren, die auf den ersten Blick nichts gemeinsam haben. Doch sie verkörpern Eigenschaften, die in keinem Gründerteam fehlen dürfen: Erfindungsgeist, Umtrieb, Integrität und aggressive Dynamik. Dieser Mix ist notwendig, weil man für verschiedene Situationen gewappnet sein muß. Harmonie und Freundschaft dagegen sind keine unverzichtbaren Kriterien für das Wachstum eines Unternehmens, oft wirken sie sogar eher bremsend. Bei den Besitzverhältnissen muß Klarheit bestehen. Der unternehmerisch stärkere Gründer soll, ja muß die Mehrheit haben. Viele heute große Unternehmen haben Gründer mit grundverschiedenem persönlichen, beruflichen und sozialen Hintergrund. Der eine introvertiert, ein Zahlenmensch und detailverliebt, der andere dagegen der Motor, der die Belegschaft motiviert, Kunden und Partner begeistern kann. Wichtig ist, daß sie gute Teamplayer sind.

Von Jazz-Musikern lernen

Ich vergleiche ein Management-Team gern mit einer Jazzband, weil im Jazz jeder Musiker in der Lage sein muß, ein Solo zu spielen und als Mitglied eines Teams die anderen zu unterstützen. Eine kreative Gesamtleistung entsteht nur mit einem hohen Maß an Interaktion und Kommunikation zwischen den Spielern. Auch ein



Jazz-Philosophie meets Entrepreneurship: Prof. Scheer spielt mit seiner Band „Ex-Change“ anlässlich des 17. Gründermarkts des Forum Kiedrich im Juli 2005.

Management-Team besteht aus Fachspezialisten für Forschung & Entwicklung, für Vertrieb, für die Produktion, fürs Marketing. Doch jeder für sich allein entwickelt noch keine Unternehmensstrategie. Das Team muß sich zusammenraufen, auch kontrovers diskutieren und sich am Ende auf eine Lösung einigen. Diese Teambildung wiederholt sich während der Lebensdauer des Unternehmens ständig auf allen Ebenen.

Langfristiger Erfolg durch Internationalisierung

Viele Start-ups scheitern am internationalen Vertrieb. Langfristiger Erfolg ist gerade im High-Tech-Bereich aber nur mit einer Internationalisierung möglich. Viele deutsche IT-Unternehmen haben den Sprung auf die globalen Märkte nicht geschafft. Die internationalen Netzwerke von Business Angels sind eine wichtige Hilfe. Auch die Partnerschaft mit einem großen Unternehmen, das ein Start-up mitziehen kann, ist wichtig. Jungunternehmer machen sich hier über die eigene Kraft oft Illusionen. Wer ein Unternehmen gründet, muß eine Vision haben. Eine Idee, was er erneuern möchte, sonst hat das Projekt keinen unternehmerischen Zweck. Wer ein Unternehmen gründet, um es möglichst schnell wieder zu verkaufen, ist vielleicht ein guter Finanzjongleur, aber in meinen Augen kein Unternehmer. Da halte ich es mit Schumpeter, für den ein Unternehmer daran zu erkennen ist, daß er kreative Neuschöpfungen hervorbringt.

Sehnsucht nach Gründer-Eliten

Deutschland braucht bessere Bedingungen für Entrepreneurship

Von Peter Záboji, INSEAD Entrepreneur-in-Residence*

Wenn die künftige Bundesregierung bei der Sanierung des Landes schnelle Fortschritte machen will, sollte ein Punkt ganz oben auf der Agenda stehen: Deutschland muß ein Klima fördern und erzeugen, das junge Menschen dazu reizt und dabei unterstützt, Unternehmer zu werden. Unternehmensgründung muß wieder Spaß machen.

Unternehmerisches Denken fördern

Zur Erneuerung unseres Landes benötigen wir dringend Eliten. Aber wenn es uns nicht gelingt, ein gesellschaftliches und politisches Klima zu gestalten, in dem die Besten ihre Leistungen zur Verfügung stellen, wird daraus nichts. Dabei meine ich keinesfalls die „Machtelite“, sondern einzig und allein Leistungseliten. Bundespräsident Köhler unterstützt aktuell die bundesweite Aktion „Land der Ideen“. Doch wo sind die jungen mutigen Leute, die ihre Ideen – allen Widerständen zum Trotz – auch umsetzen? Ich gebe zu: Ich habe Sehnsucht nach Eliten, nach Gründer-Eliten. Leider werden die jungen Menschen in Deutschland kaum – und wenn, dann zu spät – mit dem Unternehmervirus infiziert. Das liegt vor allem daran, daß wirtschaftliches und unternehmerisches Denken in Schulen und Universitäten systematisch vernachlässigt wird. Wie wollen wir in Deutschland wieder mehr Unternehmer schaffen, wenn an den Hochschulen überwiegend Dinge gelehrt werden, die Schüler und Studenten nur auf das Angestelltenverhältnis vorbereiten? Warum lernen die jungen Leute nicht etwas mehr über Unternehmertum statt Beamtenrecht, mehr über Kundenwünsche statt über Fabrikation und mehr über Verantwortung statt über Versorgung? Dabei ist die Bereit-

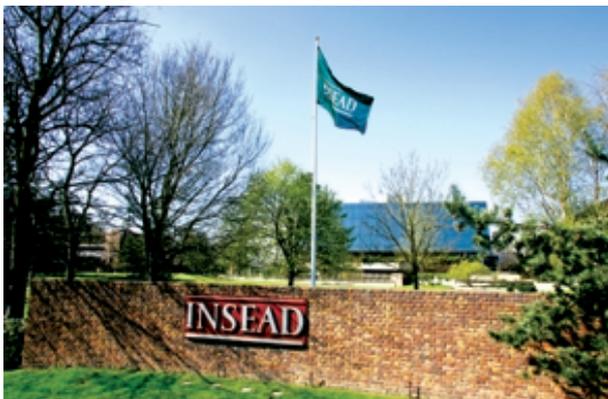
schaft, das Risiko einer Unternehmensgründung einzugehen, im Alter zwischen 25 und 35 Jahren laut einer Studie am größten. Doch wer heute mit Mitte bis Ende 20 und unvorbereitet auf das Unternehmertum die Universität verläßt und dann auch noch zuerst Sicherheit in einem Angestelltenverhältnis sucht, für den schließt sich das Zeitfenster zum Unternehmertum sehr schnell.



Peter Záboji

Außeruniversitäre Unterstützung

Doch es gibt auch Anzeichen, die mich hoffen lassen, daß wir in Deutschland bald wieder eine große Zahl engagierter junger Menschen erleben, die sich für Entrepreneurship entscheiden. Erstens gibt es zum Beispiel außerhalb der Universitäten sehr konkrete Unterstützung. Im Sog der Aufbruchstimmung der New Economy sind in Deutschland in allen Regionen Business Angel-Organisationen entstanden, und fast überall werden schon Businessplan-Wettbewerbe durchgeführt. Hier wird dem unternehmerischen Nachwuchs, auch wenn er nicht in einer Unternehmerfamilie groß geworden ist, Motivation und Begeisterung für eine Firmengründung vermittelt. Zweitens gibt es schon eine, wenn auch zu kleine, junge Elite: Professor Axel Ockenfels von der Universität Köln hat schon vor einem Jahr 35 Macher unter 35 Jahren vorgestellt. Nicht jeder aus dieser Gilde führt ein eigenes Unternehmen. Viele arbeiten mit enorm hoher Verantwortung in unternehmerischen Einheiten großer Konzerne. Diese Vorbilder gehören indes zum Kern von



Eliteschmiede INSEAD in Fontainebleau – älteste Business School in Europa

* Peter Záboji war für Siemens viele Jahre in den USA und Europa tätig, CEO von Tenovis, gründete mehrere Unternehmen, darunter die European Telecom Exchange AG (EUTEX), und ist seit langem aktiver Business Angel. Heute gibt er als Entrepreneur-in-Residence an der Eliteschmiede INSEAD in Fontainebleau – der ältesten Business School in Europa – seine Erfahrungen an MBA-Studenten weiter. Außerdem ist er Präsident des Winning Angels Think Tank, einem europäischen Club erfolgreicher Business Angels, Unternehmer und Private Equity-Persönlichkeiten. www.zaboji.com



Unter den INSEAD-Studenten finden sich 150 Nationalitäten

Deutschlands junger Unternehmer-Elite. Ihre Lust auf Leistung entstammt dabei weniger kaltem Karrierekalkül. Mehr treibt sie der Spaß bei der Herausforderung, aus den eigenen Begabungen das Maximale herauszuholen. Ergebnis dieser Motivation sind in der Regel außergewöhnliche Leistungen und Ideen. Mit Zielstrebigkeit wie Veränderungswillen erzielen sie auch auf internationalem Parkett Erfolge. Denn sie beherrschen in der Regel mindestens zwei Fremdsprachen.

Lust auf Leistung schon im Kindergarten

Bei diesen Unternehmensgründern und jungen High Potentials, so das Ergebnis der Kölner Untersuchung, zeichnet sich die Lust auf Leistung schon im Kindergarten und in der Schule ab. Sie sind ihren Altersgenossen stets mindestens einen Schritt voraus. Sie basteln, erfinden, entwickeln und bilden sich weiter. Später studieren sie – häufig in Rekordzeit – an einer oder mehreren erstklassigen Hochschulen im Inland wie im Ausland. Und es verwundert nicht, daß die meisten folgerichtig zu den besten Absolventen ihres Jahrgangs gehören. Und sie engagieren sich vielseitig. Manche gründen bereits während des Studiums ihr erstes Unternehmen. Andere machen Musik oder betreiben Leistungssport. Aber das reicht ihnen nicht. Die Mehrheit engagiert sich auch über den Beruf hinaus: Axel Schmiegelow, Gründer der Unternehmensgruppe Denkwerk zum Beispiel, ist nebenbei Vizepräsident des Bundesverbands Digitale Wirtschaft. Die Unternehmerin Susanne Birkenstock hält Vorträge über Marketing und Controlling oder gibt Vorlesungen an der Musikhochschule Franz Liszt in Weimar.

Potential in Europa vorhanden

Drittens hat Europa noch immer ein gewaltiges Potential, das wir für einen geistig moralischen Neubeginn nutzen könnten. Im rohstoffarmen Europa ist die einzige originäre Reichtums- und Machtquelle letztlich die Qualität der Menschen. So gesehen ist die Frage der Bildung von Eliten nach den Worten des Europäers Otto von Habsburg ein Lebensproblem des Kontinents: „Für Europa ist das Nachwachsen und die Entfaltung seiner Eliten von entscheidender Bedeutung. Die Zukunft gehört dem Geist.“ Er hat Recht. Doch was qualifiziert heute die heranwachsende Elite? Sicherlich sind der Mut zum

ersten Schritt in die Selbständigkeit sowie die nötige fachliche Kompetenz eine Grundvoraussetzung. Aber nach meiner Erfahrung bringen diese jungen Unternehmertypen vor allem einige herausragende Persönlichkeitsmerkmale mit. Dazu gehört vor allem die Fähigkeit, andere Menschen mit ihrer Begeisterung für die Unternehmensidee zu überzeugen und zu motivieren. Und nicht zuletzt die Bereitschaft, auch mal einen unternehmerischen Fehltritt zu tun.

Elitenschmiede INSEAD

Viertens: Mitten in Europa gibt es Elitenbildung, Kristallisationspunkte wie Cambridge oder Fontainebleau, an denen sich die Elite einfindet. INSEAD, die weltweit führende Business School europäischen Ursprungs, sieht ihre Aufgabe seit einigen Jahren weniger darin, Technokraten für Großkonzerne und Großbanken zu züchten. Vielmehr wird den Eliteschülern massiver Zugang (20 verschiedene Vorlesungen und Praktika) zum Unternehmertum vermittelt. Erfreulicherweise steigt zunehmend die Zahl der MBA-Absolventen, die den spannenden und dornenreichen Weg in die Unabhängigkeit wählen. Ein Investment, das sich auszahlt. Das amerikanische Magazin Forbes veröffentlichte in seiner Septemбераusgabe ein Ranking, das den Return on Invest in den vergangenen fünf Jahren für die Absolventen der weltweit führenden Business Schools beschreibt. Darin nimmt INSEAD den ersten Platz vor der London Business School ein. Die Harvard Business School fiel aus den Top Ten. Ein Indiz dafür, daß sich junge Eliten wieder zunehmend in Europa bilden.

Fazit:

Leistungseliten gab es, gibt es und wird es immer geben, auch wenn wir nichts tun! Wer allerdings Spitzenleistung in Deutschland heimischer machen möchte, muß in viel stärkerem Maße Auswahl und Auslese unter den Studierenden zulassen, so wie gute Venture Capital-Firmen heutzutage konsequenter selektieren. Es werden nicht mehr ausschließlich blendende Ideen prämiert. Das Kapital setzt auf Jockeys, nicht auf Pferde.

Entrepreneurship an deutschen Hochschulen

Später Start, dynamische Entwicklung

Unternehmergeist, Gründerklima und Selbständigkeit bereits in der Studienzeit zu fördern – das sind Hauptziele der Entrepreneurship-Ausbildung an Universitäten und Fachhochschulen. Sie soll einerseits BWL-Studenten die Gründung eines eigenen Unternehmens schmackhaft machen, als Alternative zur Management-Karriere in einem Konzern. Andererseits zielt sie darauf ab, auch Naturwissenschaftler, die als Erfinder oft den Grundstein für neue High-Tech-Firmen legen, für Unternehmertum und Betriebswirtschaft zu sensibilisieren. Schließlich ist „unter Hochschulabsolventen die Gründungsquote doppelt so hoch wie im Rest der Bevölkerung“, wie aus dem Global Entrepreneurship Monitor 2004 hervorgeht. Gelingt es, erfolgversprechende Ideen mit Gründungskompetenzen zu verbinden, können Start-ups ins Leben gerufen und neue zukunftssträchtige Arbeitsplätze geschaffen werden. Nachdem die Entrepreneurship-Ausbildung an angelsächsischen Universitäten seit langem fest verankert ist, hat sich inzwischen auch in Deutschland eine ernstzunehmende Gründer-Kultur entwickelt.

Internationaler Vergleich: Pionierrolle der USA

Wie auf vielen innovativen Feldern leisteten die USA auch hier weltweit Pionierarbeit. Als früher Wegbereiter entwickelte die Harvard Business School bereits 1947 erste Entrepreneurship-Kurse, allerdings damals nicht zur Gründung von High-Tech-Start-ups, sondern als Antwort auf strukturelle Probleme der amerikanischen Nachkriegswirtschaft. Im Laufe der Zeit breitete sich die Unternehmergeistbildung immer weiter aus. Bis 1970 in den USA etwa 16 Universitäten und Colleges „Entrepreneurial Training“ an, waren es 1995 bereits über 400. Dabei steht Entrepreneurship bei mehr als 50 Universitäten nicht nur als singulärer Kurs auf dem Lehrplan, sondern als Schwerpunkt, oft mit eigenem Abschluß. Zu den weltweit führenden Instituten zählen unter anderem das MIT Entrepreneurship Center oder das Stanford Center for Entrepreneurial Studies. „Europa liegt im Vergleich zu den USA noch weit im Rückstand“, erklärt Prof. Dr. Heinz Klandt, Inhaber des KfW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurship



Prof. Dr. Heinz Klandt,
European Business
School (ebs)



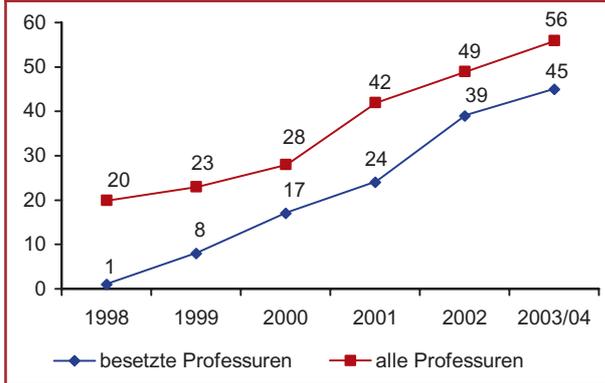
European Business School (ebs), Schloß Reichartshausen: Keimzelle der Entrepreneurship-Lehrstühle in Deutschland

an der European Business School (ebs) im hessischen Oestrich-Winkel. Allerdings zeichnet sich zwischen Nordkap und Sizilien ein sehr heterogenes Bild ab: Während in Großbritannien seit langem eine Reihe von Universitäten wie zum Beispiel die Cambridge University einen akademischen Abschluß in Entrepreneurship offeriert – allerdings wird dort Entrepreneurship oft mit SME = Small and Medium Enterprises gleichgesetzt –, nahm in Frankreich, Italien, Spanien und den Niederlanden die Zahl der Module zum Thema Unternehmensgründung erst in den vergangenen Jahren zu. Skandinavische Länder wie Dänemark holen gerade mit hoher Geschwindigkeit auf. Deutschland hat, gemessen an der Zahl der Entrepreneurship-Lehrstühle, in Kontinentaleuropa bisher noch die Nase vorn.

Gründerausbildung in Deutschland

Obwohl es an deutschen Universitäten in den 1990er Jahren immer mehr Gastvorträge und Veranstaltungen rund um das Thema Entrepreneurship gegeben hatte, kam der entscheidende Durchbruch relativ spät: 1998 öffnete der erste Entrepreneurship-Lehrstuhl in der Bundesrepublik an der ebs seine Pforten. Damit war der Grundstein für die hochschulgetragene Gründerausbildung in Deutschland gelegt. Entscheidende Impulse gingen von der Poli-

ABB. 1: ENTWICKLUNG DER ENTREPRENEURSHIP-PROFESSUREN 1998 – 2004



Quelle: FGF Report Entrepreneurship-Professuren 2004

tik aus. Die von der Deutschen Ausgleichsbank und dem Bundesministerium für Wirtschaft gestartete Initiative zur Einrichtung von „Gründungsprofessuren“ sollte Studenten zur Unternehmensgründung und Selbständigkeit motivieren. „Das Kalkül der Politiker: Gründungsunternehmer schaffen neue Arbeitsplätze“, sagt Prof. Klandt, der die jährlich vom Förderkreis Gründungsfor-

schung e.V. (FGF) publizierte Studie „FGF-Report Entrepreneurship-Professuren“ mitverfaßt. Seit dem Startschuß 1998 schossen zahlreiche Lehrstühle aus dem deutschen Boden. Der aktuelle FGF-Report 2004 vom Januar dieses Jahres (www.fgf-ev.de) hat 56 Entrepreneurship-Professuren identifiziert – inzwischen sind es

sogar 61 –, von der Uni Kiel über die TU Dresden, die FH Gelsenkirchen bis hin zur TU München. Die Professuren verteilen sich auf 32 Fachhochschulen, 19 Universitäten und 5 Technische Hochschulen. Die größte Konzentration befindet sich im Westen Deutschlands, der Norden ist eher dünn besetzt. Nach dem rasanten Wachstum der letzten Jahre erwartet Prof. Klandt künftig eine Konsolidierungsphase. Derzeit ist an zwei Hochschulen die Einrichtung von Entrepreneurship-Professuren geplant, an neun Hochschulen läuft das Ausschreibungsverfahren noch. Mit den vorhandenen 61 Lehrstühlen hierzulande

Anzeige

Damit machbar wird, was denkbar ist.



www.lfa.de

Eine gute Idee, aber zu wenig Kapital – das ist häufig eine Hürde für kleine und mittelständische Unternehmen. Deshalb fördern wir von der LfA Förderbank Bayern Ideen, die Zukunft haben. Als Spezialkreditinstitut des Freistaates Bayern haben wir allein 2004 dem Mittelstand rund 2,1 Milliarden Euro an Darlehen und Risikoübernahmen zugesagt. Sprechen Sie mit uns, wenn Ihre Gedanken Gestalt annehmen. Rufen Sie uns an unter 018 01/21 24 24. Wir beraten Sie gern.

Gründung | Wachstum | Innovation | Umweltschutz | Stabilisierung

 LfA FÖRDERBANK BAYERN



ist der Sättigungsgrad jedoch noch nicht erreicht: Wollte man in Deutschland proportional zur Bevölkerungsgröße mit den USA gleichziehen, müßten hier rund 80 Professuren eingerichtet werden, so Klandt.

Inhalte: Entrepreneurship-Ausbildung und Gründungsforschung

Beim Thema Entrepreneurship an Hochschulen gibt es grundsätzlich zwei unterschiedliche Aktionsbereiche: erstens die Entrepreneurship-Ausbildung, die den überwiegenden Teil ausmacht und konkretes Gründungs-Know-how vermitteln soll, zweitens die Entrepreneurship-Forschung, die das Gründungsgeschehen wissenschaftlich analysiert. Bei der Ausbildung geht es um das Leitbild des ganzheitlich denkenden, eigenständigen Unternehmers – in bewußter Abgrenzung zum etablierten BWL-Studium, bei dem das Berufsbild des angestellten Managers dominiert. Im Mittelpunkt stehen das Entwickeln von innovativen Geschäftsideen, die Gründung und das Management neuer Firmen. So stehen auf dem Lehrplan der Entrepreneurship-Ausbildung Themen wie Businessplan, Gründung, Finanzierung, Venture Capital, Buy-outs, Familienunternehmen, Nachfolge, Unternehmensentwicklung, Gründerpersönlichkeit, Risikoverhalten etc. Viele Lehrstühle ergänzen die theoretische Ausbildung mit praktischer Anwendung. So führt etwa die ebs regel-

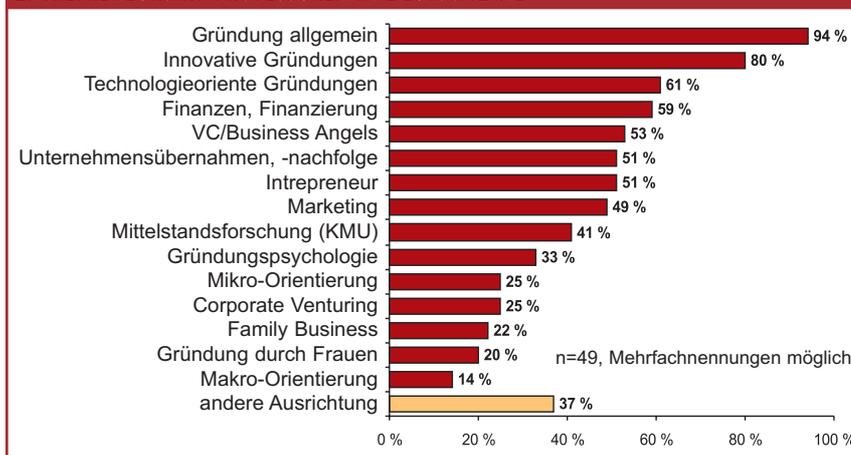
mäßig gemeinsame Projektseminare mit der Fraunhofer Gesellschaft durch, bei denen Studenten aus ersten Unternehmensideen konkrete Businesspläne erarbeiten. Die Ergebnisse haben bereits zu Gründungen und Lizenzierungen geführt. Darüber hinaus widmet sich etwas mehr als die Hälfte der Entrepreneurship-Professuren in Deutschland neben der „Unternehmer-Ausbildung“ auch der Forschung – und es gibt sogar weitere 32 Professuren, die sich ausschließlich auf die Forschung konzentrieren. Die wissenschaftlichen Themen sind äußerst unterschiedlich und reichen von „lokalen Gründungsmonitoren“ über „den Vergleich von Existenzgründungen in Deutschland und Polen vor dem Hintergrund der EU-Osterweiterung“ bis hin zur „Evolution von Gründungsunternehmen“. Im internationalen Vergleich sehen Experten jedoch gerade bei der Gründungsforschung noch großen Nachholbedarf für Deutschland.

Ziele und Zielgruppen

Ziel der Entrepreneurship-Ausbildung an Hochschulen ist es nicht allein, Gründer hervorzubringen. Sie soll auch Intermediäre ausbilden, die später mit selbständigen Unternehmern zusammenarbeiten, etwa in der Venture Capital-Szene, als Unternehmensberater, Steuerberater oder Anwälte, bei M&A-Transaktionen oder in der Wirtschaftsförderung, und deswegen wissen müssen, wie Unternehmertum funktioniert.

Daß die Studenten direkt aus dem Hörsaal heraus Unternehmen gründen, sei jedoch eher die Ausnahme, sagt Prof. Klandt. Untersuchungen belegen sogar, daß Gründungen aus der Uni weniger erfolgsträchtig sind als Start-ups, die Hochschulabsolventen nach drei bis vier Jahren Berufspraxis gestartet haben. Die unmittelbare Gründung nach Abschluß ist daher nicht primär angestrebt. Vielmehr soll die Entrepreneurship-Ausbildung die theoretische Basis für eine spätere Gründung legen, am besten nach einigen Jahren Berufserfah-

ABB. 2: INHALTLICHE AUSRICHTUNG DER ENTREPRENEURSHIP-PROFESSUREN IN DEUTSCHLAND



Quelle: FGF Report Entrepreneurship-Professuren 2004

Beteiligungsmanagement?

Durchblick schaffen

rung. Doch wie attraktiv ist die Selbständigkeit überhaupt für Akademiker? Mit dem New Economy-Hype Ende der 90er Jahre stand für viele Hochschulabsolventen erstmals das Management eines Start-ups gegenüber einer Konzernkarriere hoch im Kurs. Mit dem Crash ging dieser Trend zurück. Doch heute habe der Wille zu Unternehmensgründungen wieder zugenommen, erklärt Prof. Klandt. Selbständigkeit gilt wieder als positive Alternative. Eine 2004 von der ebs und der Hochschule St. Gallen durchgeführte Befragung von 5.000 Studenten hat gezeigt: 13 % wollten unmittelbar nach dem Studium in die Selbständigkeit gehen, in einer 5-Jahres-Perspektive nach Studienabschluß sehen sich sogar 33 % als selbständige Unternehmer.

Finanzierung der Entrepreneurship-Lehrstühle

Was die Finanzierung der Lehrstühle betrifft, so werden in Deutschland 63 % von öffentlichen oder privaten Stiftern oder Sponsoren (z.B. die KfW) unterstützt, 38 % der Professuren werden ausschließlich durch die eigene Hochschule finanziert. Die Mittel der Sponsoren wurden in der Regel für einen Zeitraum zwischen drei und fünf Jahren – in Ausnahmefällen für 10 Jahre – zugesagt. Was danach passiert, ist unklar. Hier drohe eine Gefahr, warnt Prof. Klandt: Verlängern die Sponsoren ihr Engagement nicht, könnte manche Hochschule gezwungen sein, aufgrund einer fehlenden Anschlußfinanzierung ihren Stiftungslehrstuhl wieder zu schließen.

Fazit:

Deutschland hat seit 1998 mit der Einrichtung von 61 Entrepreneurship-Professuren eine dynamische Entwicklung vollzogen und nimmt im kontinentaleuropäischen Vergleich eine Spitzenstellung ein. Dennoch befindet sich Deutschland noch in einem Übergangsstadium. Um mit dem weltweiten Vorbild USA gleichzuziehen, ist die Einrichtung weiterer Lehrstühle nötig. Doch alle Entrepreneurship-Defizite an deutschen Hochschulen sind allein mit weiteren Professuren noch nicht beseitigt. Nachholbedarf besteht vor allem noch im Bereich der Entrepreneurship-Forschung. Um nachhaltige Effekte bei der Gründerausbildung zu erzielen, ist es zudem notwendig, die zukünftige Finanzierung zu sichern.

Markus Hofelich



Jederzeit Zugriff auf Finanzkennzahlen und Dokumente der Beteiligungsunternehmen – bis auf Kontenebene und über den gesamten Zyklus der Beteiligung. Dazu unter anderem Ansprechpartner, Verträge, Meilensteine und Gesellschafterstruktur der Beteiligungsunternehmen. Nahtlose Integration für weniger Fehler und Manipulationsmöglichkeiten – für mehr Transparenz und Effizienz.

Eine von vielen zetVisions-Lösungen. Erfahren Sie mehr unter

www.zetvisions.de

zetvisions
Smart Business Intelligence

zetVisions AG

Im Breitspiel 21 · 69126 Heidelberg
06221. 339 38-0 · info@zetvisions.de

„Entrepreneurial Spirit ist für unsere Gesellschaft essentiell“

Interview mit Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner,
Technische Universität München

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner zählt zu den Entrepreneurship-Pionieren in Deutschland. Sie hat das aus dem angelsächsischen Raum stammende Thema hierzulande maßgeblich mit vorangetrieben: sei es Ende der 1990er Jahre an der European Business School in Oestrich-Winkel beim Aufbau des ersten deutschen Entrepreneurship-Lehrstuhls oder heute als wissenschaftliche Direktorin des Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) und Inhaberin des KfW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurial Finance an der Technischen Universität München. Das VentureCapital Magazin sprach mit Prof. Achleitner über das aktuelle Gründerklima, Entrepreneurship-Lehrstühle sowie den Nutzen der EVCA-Guidelines für kapitalsuchende Unternehmen.

VC Magazin: Frau Prof. Achleitner, was bedeutet für Sie Entrepreneurship und welche Rolle spielt ein Entrepreneurial Spirit für die Zukunft unserer Gesellschaft?

Prof. Achleitner: Manchmal übersetzen wir Entrepreneurship ganz allgemein mit Unternehmertum, wobei jedoch der Focus auf neu gegründete, innovative und wachstumsorientierte Unternehmen gerichtet ist. Entrepreneure sind sehr mutig und nehmen bewußt Risiken in Kauf, um ihre unternehmerischen Ziele zu erreichen. Dieser Entrepreneurial Spirit, oder auch Unternehmergeist, ist für unsere Gesellschaft essentiell, da nur durch neue oder wachsende Unternehmen Arbeitsplätze geschaffen werden und unser Wohlstand erhalten bleiben kann.

VC Magazin: Welche Ziele versuchen Sie im Bereich Entrepreneurial Finance an der TU München umzusetzen und wie unterscheiden sich die Aufgaben des CEFS und des KfW-Stiftungslehrstuhls?

Prof. Achleitner: Am Lehrstuhl steht die universitäre Ausbildung der Studierenden im Mittelpunkt. Wir unterrichten das Schwerpunktfach Entrepreneurial Finance im betriebswirtschaftlichen Studium, das umfassende Kenntnisse zum Thema Gründungsfinanzierung vermitteln soll. Das Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) ist eine reine Forschungseinrichtung, deren Tätigkeiten ich zusammen mit meinem Kollegen Prof. Kaserer leite. Wir bündeln hier unsere unterschiedlichen Kompetenzen und Ressourcen im Bereich Finan-

zierung an der TU München. Auch integrieren wir andere Fachkompetenzen, wie beispielsweise psychologische Erkenntnisse.

VC Magazin: Während Entrepreneurship an angelsächsischen Hochschulen seit langem eine wichtige Rolle spielt – etwa in Harvard seit 1947 –, haben deutsche Universitäten das Thema relativ spät entdeckt. Erst 1998 gab es den ersten Entrepreneurship-Lehrstuhl hierzulande an der European Business School in Oestrich-Winkel, inzwischen sind es etwa 45. Hat Deutschland inzwischen den Anschluß an angelsächsische Standards gefunden? In welchen Bereichen besteht noch Nachholbedarf?

Prof. Achleitner: Rückblickend betrachtet ist es ein sehr großer Erfolg, daß wir in Deutschland in relativ kurzer Zeit die Lehre und Forschung im Bereich Entrepreneurship auf- und ausgebaut haben. Den internationalen Vergleich müssen wir in der Quantität, aber zunehmend auch in der Qualität nicht mehr scheuen. Nachholbedarf besteht noch in der internationalen Ausrichtung unserer Forschung. Wir sollten uns deshalb bemühen, internationale Kontakte weiter auf- und auszubauen.

VC Magazin: Wie wirkte sich die Einrichtung von Entrepreneurship-Lehrstühlen auf die Zahl der im universitären Umfeld gegründeten Unternehmen aus? Wie entwickelte sich die Zahl der Gründungen an der TU München?

Prof. Achleitner: Leider kann ich ihnen keine genauen Zahlen nennen. Es ist sehr schwer, verlässliche Daten zu ermitteln. Gründet ein Absolvent beispielsweise nach seinem Abschluß ein Unternehmen, ist es denkbar, daß die Universität dies gar nicht mitbekommt. Allerdings kann man beispielsweise die stetig steigende Anzahl der



Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner

von der TU München eingereichten Ideen beim Münchener Business Plan Wettbewerb als Indikator dafür sehen, daß wir erfolgreich sind.

VC Magazin: Das CEFS hat im Juli 2004 eine Start-up-Umfrage veröffentlicht. Daraus geht hervor, daß „eine Unternehmensgründung in der Regel erst auf Basis umfangreicher Berufserfahrung angegangen wird, Gründungen direkt nach dem Hochschulabschluß bei innovativen Unternehmen eher die Ausnahme sind“. Auf den ersten Blick klingt das – angesichts der Entrepreneurship-Lehrstühle an Hochschulen – widersprüchlich. Warum halten Sie dennoch eine Entrepreneurship-Ausbildung an Universitäten für wichtig?

Prof. Achleitner: Es ist nicht Ziel der Entrepreneurship-Ausbildung, daß unsere Studierenden im Anschluß an die Diplomübergabe sofort ein Unternehmen gründen. Schließlich werden in der Regel Studierende mit Schwerpunkt Unternehmensführung auch nicht sofort Personalverantwortung übernehmen. Vielmehr geht es darum, die Fähigkeiten zu vermitteln, wenn sich eine Chance der Gründung ergibt, diese auch zu nutzen.

VC Magazin: Zur Zeit ist es für High-tech Start-ups äußerst schwierig, eine Venture Capital-Finanzierung zu erhalten. Wie wirkt sich das auf das Gründerklima aus? Was raten Sie Entrepreneuren?



Technische Universität München

Prof. Achleitner: Ich rate, nicht den Mut zu verlieren. Sicherlich ist es nicht so einfach wie in den Boom-Jahren 1999/2000, an Kapital zu kommen, wodurch die Zahl der Gründungen zurückgegangen ist. Es ist Gründern in einigen Branchen heute zu raten, daß sie versuchen, frühzeitig eigene finanzielle Mittel zu generieren, beispielsweise durch beratende Tätigkeiten, um so ihr Wachstum zu finanzieren. Die Entwicklung des Unternehmens dauert dann zwar länger, macht sie aber unabhängiger von Investoren.

VC Magazin: Nach dem Corporate Governance Kodex für Konzerne und Familienunternehmen hat nun auch die EVCA Corporate Governance Guidelines für Venture Capital-Gesellschaften festgelegt. Warum wurde ein Kodex nötig und welchen Nutzen hat er für kapitalsuchende Unternehmen?

Prof. Achleitner: Der Kodex wurde entwickelt, um die Beziehung zwischen Venture Capital-Gesellschaft und Unternehmen zu verdeutlichen und Verhaltensregeln für beide Seiten aufzuzeigen. Gründer können dadurch besser verstehen, wie potentielle Finanziers sich in ihre Geschäftsführung einmischen.

VC Magazin: Ist heute eine gute Zeit, ein Unternehmen zu gründen?

Prof. Achleitner: Erfolgreiche Unternehmensgründungen hängen weniger von externen Rahmenbedingungen ab als vielmehr von den Erfahrungen, dem Mut und der Entschlossenheit der Gründer sowie der Qualität der Gründungsidee. Letzte Faktoren sind bei der Entscheidung für oder gegen eine Gründung zu evaluieren.

VC Magazin: Frau Prof. Achleitner, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich

Businessplan-Wettbewerbe in Deutschland

Starthilfe für Gründer – ein Überblick

„Ohne Businessplan kein Geld“, lautet meist die so einfache wie nachvollziehbare Devise bei der Suche nach Eigen- oder Fremdkapital. Doch wie schreibt man einen Businessplan? Was manch einem anfangs wie ein Buch mit sieben Siegeln vorkommen mag, erschließt sich leicht durch die Teilnahme an einem Businessplan-Wettbewerb. Diese Form der maßgeschneiderten Gründerbetreuung hat sich seit Mitte der 90er Jahre in Deutschland etabliert. Anfangen hat alles mit dem „Import“ einer Idee, die vom MIT in Boston stammt. „Die ‚Urzelle‘ aller deutschen Businessplan-Wettbewerbe entstand 1995 in Berlin“, erklärt Ben Kuehl, Projektleiter des heutigen Wettbewerbs Berlin-Brandenburg. Inzwischen hat sich eine Vielzahl von Businessplan-Wettbewerben in Deutschland etabliert, vor allem in Regionen mit ausgewiesenem Technologie-Know-how.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Die einzelnen Wettbewerbe unterscheiden sich in ihrer Ausrichtung. Teils sind sie regional orientiert wie Berlin-Brandenburg und NUK im Rheinland, teils bundesweit ausgerichtet wie Science4Life. Teilnehmen darf an den Wettbewerben jeder mit einer innovativen Geschäftsidee und dem ernsthaften Bestreben, diese in die Tat umzusetzen. In Berlin-Brandenburg wird ausdrücklich keine reine Technologieorientierung erwartet. Dienstleistungs-ideen sind dort ebenso willkommen wie bei NUK. Anders ist die Sprachregelung bei Science4Life, der als reiner Branchenwettbewerb ausschließlich Konzepte aus dem Bereich Life Science und Chemie akzeptiert. Gemeinsam ist allen Wettbewerben das Bestreben, Unternehmergeist und Unternehmertum zu fördern. Den Teilnehmern wird die Möglichkeit geboten, mit fachkundiger Unterstützung



Kick-off-Veranstaltung beim NUK 2005



Preisverleihung bei Science4Life

einen Businessplan zu entwickeln – in der Regel über drei Wettbewerbsstufen: Von der Ideenskizze mit einer ersten Darstellung des Produkts bzw. der Dienstleistung über den Grob-Businessplan mit Schwerpunkt Marktforschung und Markteintritt bis zum Detail-Plan in der dritten Stufe, bei der der Focus auf der Finanzplanung liegt. Spätestens in dieser letzten Phase ist der Gründer gezwungen, sein Konzept auf Herz und Nieren zu prüfen und die Tragfähigkeit des Geschäftsmodells zu beweisen. Höchste Zeit also, sich von Experten fachmännischen Rat zum Gründungsvorhaben einzuholen, noch dazu wenn dieser kostenlos erhältlich ist wie bei den Businessplan-Wettbewerben.

Vom Netzwerk profitieren

Zum Netzwerk von Businessplan-Wettbewerben zählen Unternehmensberater, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer genauso wie Rechtsanwälte oder Personalberater. Auch die Investorensseite ist durch Kreditinstitute, Business Angels und Venture Capitalists regelmäßig vertreten. Diese stehen nicht nur für schriftliche Gutachten zur Verfügung, sondern unterstützen als sog. „Coaches“ die Gründer auch in regelmäßig stattfindenden Meetings, bei denen alle Fragen rund um die geplante Geschäftsidee beantwortet werden. Vertraulichkeit ist übrigens stets gewährleistet, versichern die Vertreter aller Wettbewerbe unisono. In der Regel ist der Einstieg in den Wettbewerb in jeder Stufe möglich, jedoch empfiehlt Daniel Höller von NUK die Teilnahme an allen drei Stufen: „Da die Gründer in jeder Wettbewerbsphase mindestens zwei Gutachten von Experten aus unserem Netzwerk erhalten, lässt sich das Kon-

zept jeweils anhand von Lob und Kritik weiterentwickeln.“ Und da die Gutachter in jeder Stufe wechseln, werden die Gründungskonzepte von Experten verschiedener Branchen kritisch durchleuchtet, erläutert Christiane Wohlers von Science4Life die gängige Praxis aller Wettbewerbe: „So entsteht am Ende ein sehr genaues Abbild der Stärken und Schwächen des eigenen Konzepts“. Dabei bietet Science4Life eine Besonderheit im Vergleich zu den anderen Wettbewerben. Hier müssen sich die Teilnehmer für die dritte Wettbewerbsstufe empfehlen. Die fünf Konzepte, die in der zweiten Stufe am besten bewertet wurden, machen in der dritten Stufe mit einem weiterentwickelten Businessplan die Plazierungen unter sich aus, gehören also automatisch zu den Gewinnern.

Preise als Türöffner

Die Prämierung bei einem Businessplan-Wettbewerb gilt als besondere Auszeichnung für ein Gründungskonzept. Neben den Gutachtern muß in der zweiten und dritten Stufe meist eine Jury aus Branchenexperten, Professoren und Investorenvertretern überzeugt werden. Wem diese Übung gelingt, der kann Preisgelder von 1.000 Euro in der 1. Stufe bei NUK bis zu 30.000 Euro in Stufe 3 bei Science4Life gewinnen. Dazu kommen Sachpreise, Förderpreise oder wertvolle Kontakte. Zudem besitzen prämierte Geschäftsideen ein gewisses „Gütesiegel“, Türen zu Ge-

sprächen mit Investoren öffnen sich dadurch schon mal leichter. Positiver Nebeneffekt der Auszeichnung bei einem Businessplan-Wettbewerb: Der Preis läßt sich als Marketinginstrument verwenden. Dies um so mehr, wenn die Möglichkeit zur Präsenz mit eigenem Stand auf einer Branchenmesse geboten wird, wie dies NUK seinen Preisträgern regelmäßig in Kooperation mit der Kölnmesse GmbH anbietet. Das Angebot gilt auch für ehemalige Teilnehmer am Wettbewerb, besonders wenn sie einmal Preisträger waren. Überhaupt wird die Kontaktpflege zu den „Ehemaligen“ immer wichtiger. So wird diesen bei NUK mit dem Alumni-Club eine spezielle Plattform geboten. Einen ähnlichen Weg geht Science4Life, wo sich 2006 die aus dem Wettbewerb hervorgegangene Teilnehmer erstmals auf einer Messe vor dem Netzwerk und interessierten Investoren präsentieren.

Test für den Ernstfall

Der Startschuß für die Wettbewerbe fällt meist im 4. Quartal des Jahres, „Abpiff“ ist meist Ende Juni oder Anfang Juli. Ein straffes Programm also, auch für die Gründer, die innerhalb von acht Monaten aus ihrer Idee einen fertigen Businessplan entwickeln sollen. Wer es schafft, zu jedem Stichtag die geforderten Dokumente fristgerecht einzureichen, der beweist schon erste wichtige Eigenschaften einer Gründerpersönlichkeit: Durchhaltevermögen und Ter-

Anzeige

Wir suchen Unternehmer



- *mit Sachverstand*
- *mit Expansionsdrang*
- *mit skalierbaren Produkten*

**die an einem Partner
mit Kapital interessiert sind**





Prämierung beim Businessplanwettbewerb Berlin-Brandenburg

mitreue. Bei der Bewältigung der anspruchsvollen Aufgabe, einen Businessplan zu erstellen, sind die Wettbewerber äußerst behilflich. Einerseits durch die Netzwerkabende, auf denen sich Gründer mit Experten austauschen können. Darüber hinaus bieten Science4Life, NUK und der Wettbewerb Berlin-Brandenburg Fachvorträge und Workshops zu gründungsrelevanten Themen wie Patentschutz, Wahl der Rechtsform, Marketing und Marktforschung oder auch öffentliche Fördermittel an. Die Grundlagen der Finanzplanung werden ebenso vermittelt, ein wichtiger Schritt, um Gründern die verbreitete Angst vor dem umfangreichen Zahlenwerk zu nehmen. Und wenn es einmal doch nicht paßt und die Gründer feststellen, daß das notwendige Know-how zur Erstellung eines fundierten Businessplans fehlt, dann ist damit ebenfalls viel erreicht. Entweder ist das Gründerteam um entsprechende Fachleute

zu ergänzen, oder aber der Plan der Selbstständigkeit sollte noch einmal überdacht werden. Schließlich muß man spätestens im Gespräch mit der Bank oder bei Beteiligungsverhandlungen mit Investoren den Plan und die dazugehörigen Zahlen erklären können.

Fazit:

Die Bilanz der Businessplan-Wettbewerbe kann sich sehen lassen. Gründungsquoten von bis zu 50 % aller eingereichten Geschäftsideen sprechen für sich. Auch für Nachhaltigkeit ist gesorgt, so entstanden in Berlin-Brandenburg aus den ersten acht Wettbewerben 2.400 Arbeitsplätze, die noch heute bestehen.

Marc Kley

TAB. 1: BUSINESSPLAN-WETTBEWERBE IN DEUTSCHLAND

BUNDESWEIT/INTERNATIONAL				
WETTBEWERB	VERANSTALTER	EINSENDESCHLUSS/AUFTAKT	BRANCHE	INTERNET
GRÜNDERWETT. MULTIMEDIA	BMW, VDI-VDE-IT	31. DEZEMBER; 3. RUNDE 2005	MULTIMEDIA	WWW.GRUENDERWETTBEWERB.DE
I2B & GO!	IDEAS TO BUSINESS	ANFANG NOVEMBER 2005, NEUER AUFTAKT	ALLE	WWW.I2B.AT
MÜNCHENER BP WETTBEWERB	MBPW GMBH	2. NOVEMBER 2005, NEUER AUFTAKT	ALLE	WWW.MBPW.DE
START2GROW	DORTMUND-PROJECT	9. NOVEMBER 2005, NEUER AUFTAKT	ALLE	WWW.START2GROW.DE
START2GROW-IT	DORTMUND-PROJECT	APRIL 2006, NEUER AUFTAKT	IT	WWW.START2GROW.DE
START2GROW-MICROTECHNIK	DORTMUND-PROJECT	MÄRZ 2006, NEUER AUFTAKT	MICROTECHNIK	WWW.START2GROW.DE
STARTUP-WETTBEWERB	STARTUP-INITIATIVE	31. DEZEMBER 2005	ALLE	WWW.STARTUP-INITIATIVE.DE
VENTURECUP	SCIENCE4LIFE	3. NOVEMBER 2005, NEUER AUFTAKT	LIFE SCIENCE	WWW.SCIENCE4LIFE.DE
VENTURE OFFICE	MCKINSEY, VENTURE 2004	8. NOVEMBER, NEUER AUFTAKT	ALLE	WWW.VENTURE.CH
REGIONAL				
WETTBEWERB	VERANSTALTER	AKTUELLER STAND	REGION	INTERNET
BPW 1,2,3 GO!	IHK SAARLAND	1. NOVEMBER 2005, NEUER AUFTAKT	SAARLAND	WWW.123GO-NETWORKING.ORG
BPW 10	KOOPERATION MIT MBPW	ANMELDUNG BIS 31.12.2005 ABGABE BP AM 20.3.2006	REGION 10	WWW.BPW10.DE
BPW BERLIN-BRANDENBURG	IBB, UVB, ILB	31. OKTOBER 2005, NEUER AUFTAKT	BERLIN-BRANDENBURG	WWW.B-P-W.DE
BPW NORDBAYERN	NETZWERK NORDBAYERN	17. JANUAR 2006, PHASE 1	NORDBAYERN	WWW.NETZWERK-NORDBAYERN.DE
BPW THÜRINGEN	GET UP INITIATIVE	WETTBEWERB 2005 LÄUFT NOCH 7.12.2005, PRÄMIERUNG STUFE 2	THÜRINGEN	WWW.BPW-THUERINGEN.DE
BPW NUK	N-U-K E.V.	NEUER AUFTAKT: 27. OKTOBER, 1. RUNDE: 9.1.2006	RHEINLAND	WWW.N-U-K.DE
CYBERONE	BWCON	30. DEZEMBER 2005	BADEN-WÜRTTEMBERG	WWW.CYBERONE.DE
FUTURE SAX	FUTURE SAX	13. DEZEMBER, STUFE 1	SACHSEN	WWW.FUTURE SAX.DE
PROMOTION NORDHESSEN	LAND HESSEN	DEZEMBER 2005, STUFE 1	NORDHESSEN	WWW.PROMOTION-NORDHESSEN.DE
PROMOTION WESER-EMS	WESER EMS PROMOTION	NEUSTART 2006	NIEDERSACHSEN	WWW.PROMOTION-WESER-EMS.DE

Quelle: Eigene Recherche

Case Study: Münchener Business Plan Wettbewerb

Der Aufbau einer Gründerkultur im Cluster München

Von Werner Arndt, Geschäftsführer, MBPW GmbH

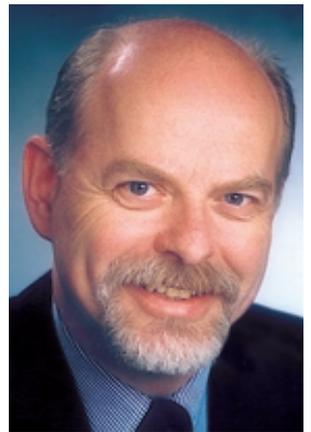
Seit seiner Gründung vor neun Jahren bemüht sich der Münchener Business Plan Wettbewerb (MBPW) darum, Innovationsprozesse zu unterstützen und langfristig erfolgreiche Unternehmensgründungen zu fördern. Zu diesem Zweck haben sich Wirtschaft und Hochschulen in diesem Kooperationsprojekt als Träger zusammengefunden mit dem Ziel des Aufbaus einer nachhaltigen Gründerkultur und des Ausbaus eines Gründernetzwerks in München und der Region. Konkret soll dazu die Gründung innovativer Unternehmen in allen Branchen stimuliert und unterstützt werden. Darüber hinaus hält der MBPW gesonderte Programme für schnell wachsende Technologie- und Dienstleistungsunternehmen parat.

Frühe Entwicklung

Seit dem Start 1996 wurden aus den acht Münchener Business Plan Wettbewerben bis einschließlich 2004 etwa 400 Unternehmen gegründet, die eine Kapitalisierung von über 320 Mio. Euro erreichten. Von den gegründeten Unternehmen existieren heute noch 85 %, sie beschäftigen derzeit über 3.000 Mitarbeiter. Initiiert durch McKinsey & Company, die Technische Universität München, die Ludwig-Maximilians-Universität, die Fachhochschule München und den Förderkreis Neue Technologien e.V. fanden sich über die Jahre weitere Partner wie Garching Innovation GmbH, Wirtschaftsunioren Deutschland e.V., Bund Junger Unternehmer in der ASU e.V., die Universität der Bundeswehr und The Entrepreneurial Group e.V. zur Durchführung dieses Projektes zusammen. Die Unternehmensgründungskultur der Region hat sich seit dem ersten Wettbewerb 1996 wesentlich weiterentwickelt. Schließlich war „Business Planning“ damals in Europa noch weitgehend unbekannt. Durch den MBPW konnte in den ersten Jahren der vom Markt nachgefragte Bedarf an der Ausbildung zum Erstellen von Businessplänen und Netzwerkbildung zur Umsetzung der Geschäftsideen in Unternehmensgründungen mit einem Konzept des selbst organisierten Lernens befriedigt werden. Die „Entrepreneurial Education“ fand in dieser Zeit, unterstützt durch die Ergebnisse von Businessplan-Wettbewerben und die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung, durch die Gründung von Entrepreneurship-Zentren Einzug in die Universitäten und Hochschulen.

Organisation und Akteure

Die Organisation und Struktur des MBPW sind die einer nicht gewinnorientierten GmbH und haben sich auch an den Hochschulen bewährt. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß dies die am besten geeignete Organisationsform ist und deshalb mittlerweile auch in anderen Regionen vom MBPW-Beispiel kopiert wurde. Die Beteiligung wesentlicher Stakeholder aus der Region als Gesellschafter stärkt dabei entscheidend die Wirksamkeit und Transparenz des Projekts. Dieses Erfolgsmodell soll deshalb beibehalten und die Partizipation der Stakeholder unter anderem durch eine breitere Gesellschafterstruktur unterstützt werden.



Werner Arndt

Ziele

Der MBPW wird als regionaler Wettbewerb die Innovationsprozesse aus den Hochschulen und Forschungseinrichtungen und dem unternehmerischen Umfeld zusammen mit den entsprechenden Partnern der Region, den Verbänden, Instituten und Gründerzentren initiieren und unterstützen. Eine intensive Unterstützung der Soft Skills von Unternehmensgründern – der Personal Performance – wird zukünftig ein weiterer Schwerpunkt der Leistungen des MBPW sein. Der daraus entstehende Deal Flow soll als Indikator und Meßzahl für den Erfolg des MBPW dienen.

Der Ablauf

Der Wettbewerb wendet sich an Studenten, Hochschulabsolventen, wissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren sowie gleichermaßen an Unternehmer und Mitarbeiter in Unternehmen, Erfinder und Entwickler – kurz: an jeden, der eine Idee für ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung hat, die durch eine Unternehmensgründung vermarktet werden soll. Aus welcher Branche die Idee kommt, ist unerheblich. Gesucht sind

vor allem innovative Ideen mit hohem Marktpotential. Grundsätzlich gilt: Ein Finanzierungsbedarf zur Konkretisierung und Umsetzung der Geschäftsidee sollte bestehen. Teilnehmen können also alle, die für die Gründungs- und Aufbauphase noch keine ausreichende Startfinanzierung durch institutionelle Investoren haben. Dagegen ist es unerheblich, ob die Unternehmensgründung bereits vollzogen wurde oder nicht. In der Teilnahme selbst liegt der größte Gewinn. In der ersten Stufe, dem Ideenwettbewerb „Ideas Stage“, werden ausschließlich Teilnehmer aus projektbeteiligten Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit einer noch nicht VC-finanzierten Geschäftsidee einem Bewertungsprozeß unterzogen. Die zweite und dritte Stufe des Wettbewerbs ist als Lernprozeß angelegt, die den Unternehmern hilft, während des Wettbewerbs einen vollständigen und hochwertigen Businessplan zu entwickeln. Um dabei sowohl Dienstleistern und klassischen Gewerben als auch Hochtechnologie-Unternehmen gerecht zu werden, gibt es verschiedene maßgeschneiderte Programme. Die Teilnahme an allen Programmen des MBPW ist kostenlos.

Einreichung der Businesspläne und Prämierung

Die Ideenbeschreibungen der Teilnehmer der ersten Stufe, der Ideas Stage, werden an den jeweiligen Hochschulen oder im MBPW-Projektbüro eingereicht. Die Beiträge für die zweite und dritte Stufe können aus-



Sieger und Juroren des Münchner Business Plan Wettbewerbs

schließlich online über die MBPW-Homepage unter www.mbpw.de eingereicht werden. Die Möglichkeit der Online-Einreichung wird jeweils kurz vor dem jeweiligen Abgabetermin (ca. 2-3 Tage) aktiviert. Es werden nur die Einreichungen berücksichtigt, die rechtzeitig zum jeweiligen Abgabetermin eingegangen sind. Als Leitlinie für die Erstellung des Businessplans gibt es das „Teilnehmerhandbuch“, das online auf www.mbpw.de zur Verfügung steht. Zum Ablauf jeder Wettbewerbsstufe gibt es Sach- und Geldpreise im Wert von insgesamt 80.000 Euro zu gewinnen.

Anzeige



promotion

Das Förderprogramm für Gründer im InnovationsCampus.

promotion Stipendium.
Steht Ihnen verdammt gut.

Wer eine geniale Geschäftsidee hat, der bekommt bei uns das perfekte Outfit. Mit dem promotion Stipendium fördern wir Ihren Sprung in die Selbstständigkeit mehrfach: Das Business Development-Team berät in allen unternehmerischen Fragen und unterstützt bei der geeigneten Finanzierung. Dazu erhalten Sie bis zu 3.000 Euro im Monat und ein Büro auf dem InnovationsCampus. Was promotion Ihnen noch alles zu bieten hat, verraten wir Ihnen gern.



Spin-offs aus Forschungsinstituten

Herausforderung Technologietransfer bei Fraunhofer-, Max-Planck-Gesellschaft & Co.

Deutschlands akademische Spitzenforschung ist weltweit immer noch konkurrenzfähig. Dies zeigt sich etwa in der Zahl der Patentanmeldungen oder an dem diesjährigen Physik-Nobelpreis für den Münchener Max-Planck-Forscher Theodor Hänsch. Woran es oftmals hapert, ist, daß dieses Wissen nicht effektiv genug kommerzialisiert und in wirtschaftliche Prozesse umgesetzt wird. Eine Möglichkeit des Technologietransfers von der Theorie in die Praxis sind Spin-offs, also Firmen, deren Produkte oder Dienstleistungen auf konkreten Forschungsergebnissen basieren und direkt aus den Instituten heraus gegründet werden.

Vom angestellten Wissenschaftler zum Unternehmer

Für Wissenschaftler gibt es eine ganze Reihe von Anreizen, das Angestelltendasein in einem Forschungsinstitut zu verlassen und statt dessen ein eigenes Unternehmen zu gründen. Von großer Bedeutung sind dabei eine neu gewonnene Handlungsfreiheit sowie die Durchsetzung eigener Ideen. Zusätzlich verspricht die eigene „Ausbeutung“ oder wirtschaftliche Verwertung einer Erfindung bei Erfolg hohe wirtschaftliche Gewinne und gesellschaftliches Prestige. Demgegenüber steht das persönliche Risiko zu scheitern, das mit einer Firmengründung verbunden ist. Allerdings sind viele Positionen in Forschungsinstituten zeitlich begrenzt, wie etwa Doktoranden- oder Assistentenstellen, und daher von vornherein mit einer Unsicherheit bezüglich der beruflichen Zukunft verbunden. Die Einrichtungen selbst wiederum profitieren vor allem von einer positiven Außenwirkung eines erfolgreichen Spin-offs aus ihrem Umfeld und im Erfolgsfall von dem gewinnbringenden Verkauf von Unternehmensbeteiligungen, die sie im Rahmen des Ausgründungsprozesses eingegangen sind. Außerdem helfen erfolgreiche Spin-offs, die Forschungsinstitute attraktiver für junge Forschertalente zu machen, denen sich dadurch eine attraktive berufliche Perspektive bieten kann.

Der Deal: Lizenzen gegen Beteiligungen

Ein zentrales Problem bei den Verhandlungen im Gründungsprozeß zwischen Forscher und Institut stellt der Umgang mit Patenten dar. Schließlich sind die Wissenschaftler in der Regel abhängig beschäftigt und können daher nicht über ihre beruflich gemachten Erfindungen verfügen. Diese verbleiben bei den Forschungseinrich-



Erfolgreicher Spin-off der Max-Planck-Gesellschaft: Morphosys AG

tungen und können beispielsweise über Lizenzverträge in die freie Wirtschaft verkauft werden. Ausnahme ist die industrielle Auftragsforschung: Hier verbleiben Patentrechte ausschließlich beim Auftraggeber. Für ausgründungswillige Wissenschaftler ist die Verfügungsgewalt über die entsprechenden Patente unabdingbar und meist Grundlage ihres Geschäftsmodells. Außerdem sind sie von grundlegender Bedeutung, um Kredite oder Venture Capital zu erhalten. Die Lösung des Problems sieht in der Praxis meist so aus, daß die Forschungseinrichtung eine exklusive Lizenz an den Forscher vergibt und im Gegenzug eine Beteiligung an dem neuen Unternehmen erhält.

Forschungsinstitute in Deutschland

In Deutschland gibt es neben den Universitäten, Technischen- und Fachhochschulen vier Forschungsinstitutionen, die weltweit anerkannte Spitzenforschung betreiben und für die Ausgründungen eine Rolle im Technologietransfer spielen: die auf Grundlagenforschung spezialisierte Max-Planck-Gesellschaft, die anwendungsorientierte Fraunhofer-Gesellschaft, die Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz sowie die als ein Verbund von Großforschungseinrichtungen konzipierte Helmholtz-Gemeinschaft. Um Firmenausgründungen zu fördern sowie das Schutzrechtsmanagement zu stärken, haben diese Institutionen (Ausnahme Helmholtz-Gemeinschaft) jeweils eigene spezielle Technologietransferstellen geschaffen.

TAB. 1: ÜBERSICHT: TRANSFERSTELLEN DER GROSSEN AUSSERUNIVERSITÄREN FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN		
EINRICHTUNG	TRANSFERSTELLE	KONTAKT
MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT	GARCHING INNOVATION	WWW.GARCHING-INNOVATION.DE
FRAUNHOFER-GESELLSCHAFT	FRAUNHOFER VENTURE	WWW.VENTURECOMMUNITY.FRAUNHOFER.DE
LEIBNIZ-GEMEINSCHAFT	LEIBNIZ X	WWW.WGL.DE/LEIBNIZX
	ASCENION*	WWW.ASCENION.DE

*) Die Ascenion GmbH betreut im Life Sciences-Bereich acht Forschungsinstitute der Leibniz- und Helmholtz-Gemeinschaft

Technologietransfer in der Max-Planck-Gesellschaft

Die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) hat zu diesem Zweck bereits vor über 30 Jahren ihre Tochtergesellschaft Garching Innovation GmbH mit Sitz in München gegründet. Die MPG stellt mit 78 Instituten, ca. 12.300 Mitarbeitern (davon ca. 4.200 Wissenschaftler) und einem Jahresetat von 1,24 Mrd. Euro die größte deutsche Organisation für Grundlagenforschung dar. Spin-offs sind auch aufgrund der Grundlagenfixierung eher selten und gehen vorwiegend aus den Sektoren der Biotechnologie, Softwareentwicklung sowie Geräte- und Sensortechnik hervor. Insgesamt wurden von 1990 bis Mitte 2005 70 Start-ups ausgegründet (davon waren 41 Venture Capital-finanziert, und sieben sind heute börsennotiert), wodurch nach eigenen Angaben rund 2.200 Arbeitsplätze entstanden sind. In den letzten Jahren liegt die jährliche Spin-off-Rate im einstelligen Bereich. Dabei besteht grundsätzlich die Möglichkeit, daß sich die MPG zunächst an dem neu gegründeten Unternehmen beteiligt und somit dessen Startchancen verbessert. Unter den ausgegründeten Firmen finden sich heute längst etablierte Unternehmen wie die Morphosys AG oder Epigenomics AG. Zur vergleichsweise geringen Anzahl und dem rückläufigen Trend bei Spin-offs bemerkt Ulrich Mahr, Teamleiter für das Coaching von Ausgründungen bei der Garching Innovation GmbH: „Wir sehen generell eine leicht rückläufige Tendenz bei Spin-offs, die nicht zuletzt mit der bekanntermaßen problematischen Finanzierungssituation im Seed Capital-Bereich zusammenhängt. Die großen Finanzierungsschwierigkeiten wirken sich auch auf die Motivationslage von Erfindern sehr nachteilig aus, eine Gründung überhaupt in Erwägung zu ziehen. Daher hegen wir einige Hoffnungen in Bezug auf den von der Bundesregierung neu aufgelegten High-Tech Gründerfonds, der geeignet sein könnte, die Lücke in der Frühphasenfinanzierung zu überbrücken.“



Ulrich Mahr,
Garching Innovation

größte deutsche Forschungsorganisation im anwendungsnahen, praxisorientierten Bereich und somit eher prädestiniert für Ausgründungen als beispielsweise die MPG. Ein großer Teil des Etats – ca. ein Drittel – stammt zudem aus industrieller Auftragsforschung. Traditionell verfügt die Fraunhofer-Gesellschaft über die höchste Ausgründungsrate deutscher außeruniversitärer Forschungseinrichtungen. Im Jahr 1999 wurde die Fraunhofer-Venture-Gruppe zur Förderung von Spin-offs und des Technologietransfers gegründet. Nach eigenen Angaben konnte dadurch ein signifikanter Anstieg der Ausgründungsaktivitäten an den Fraunhofer-Instituten erreicht werden. So seien seit ihrer Gründung rund 200 Ausgründungsprojekte betreut worden, aus denen 90 Spin-offs hervorgegangen sind, davon 47 mit



Tobias Schwind,
Fraunhofer-Venture-Gruppe

Fraunhofer-Gesellschaft – anwendungsorientierte Spitzenforschung

Die Fraunhofer-Gesellschaft hat ihren Hauptsitz ebenfalls in München und ist mit rund 60 Instituten, 12.500 Mitarbeitern und einem Jahresetat von ca. 1 Mrd. Euro die

Anzeige

Kapital und Kompetenz aus einer Hand

Ist Ihr Unternehmen innovativ und technologieorientiert?
Möchten Sie Wachstumschancen nutzen?

Der VC Fonds Berlin bietet Berliner Unternehmen:

- ▶ **Beteiligungsfinanzierungen bis zu 2,25 Mio. €**
- ▶ **Aktive Managementberatung und -begleitung**
- ▶ **Netzwerk zu Investoren, Industrie und Forschung**

Ansprechpartner
IBB Beteiligungsgesellschaft mbH
Bundesallee 171
10715 Berlin
Telefon: **030 2125-3201**
www.IBB-Bet.de

EFRE
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung

IBB
Beteiligungsgesellschaft mbH
Ein Unternehmen der InvestitionsBank Berlin

gesellschaftsrechtlicher Beteiligung der Fraunhofer-Gesellschaft. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung konstatiert Tobias Schwind, Spin-Off-Consultant bei der Fraunhofer-Venture-Gruppe: „Wir haben ein Ausgründungsprogramm initiiert, das Wissenschaftlern die Möglichkeit eröffnet, sich mit dem Thema Ausgründung und dem damit verbundenen Technologietransfer zu beschäftigen. Damit konnten wir die Anzahl der jährlichen Projekte und Ausgründungen relativ stabil halten, jedoch das Potential nicht ganz ausschöpfen. Für die Zukunft hoffen wir, daß neben dem High-Tech Gründerfonds der Bundesregierung weitere Finanzierungsprogramme und Fonds für Pre-Seed- und Seed-Projekte entstehen, um das enorme Technologiepotential von Forschungseinrichtungen bzw. das Know-how der Wissenschaftler und Erfinder erfolgreicher in den Markt transferieren zu können.“ Beispielhaft für erfolgreiche Ausgründungen stehen die 2002 gegründete auf Röntgen-Bauelemente spezialisierte AXO Dresden GmbH oder die seit 1999 börsennotierte Elmos Semiconductor AG, ein Hersteller von kundenspezifischen integrierten Schaltkreisen.

Leibniz-Gemeinschaft – Schwerpunkt in Ostdeutschland

Die Leibniz-Gemeinschaft mit 84 Instituten, 13.000 Mitarbeitern (davon ca. 5.400 Wissenschaftler) und einem Jahresetat von annähernd 1 Mrd. Euro sieht ihre vornehmlichen Forschungsaufgaben im Bereich zwischen der erkenntnisorientierten Grundlagenforschung und der angewandten Forschung und stellt somit eine Verbindung zwischen diesen beiden Polen her. Ein regionaler Schwerpunkt mit 34 Instituten liegt in Ostdeutschland, der sich aus der Übernahme der ehemaligen DDR-Akademien erklärt. In Bezug auf die Ausgründungsrate zeigt sich eine mittlere Aktivität – nicht zuletzt auch wegen des hohen Anteils an geisteswissenschaftlicher Forschung. So entstanden zwischen 1999 und 2004 insgesamt 54 Unternehmen aus den Leibniz-Einrichtungen heraus. Für die Gründungsberatung und Unterstützung wurde im Jahr 2004 „Leibniz X“ unter dem Leitbild „Science to Market“ gegründet. Dabei sind intensives Coaching der Gründer, Unterstützung bei der Erstellung professioneller Businesspläne sowie die Suche nach einer Finanzierung oder Investoren wichtige Bausteine im Beratungsangebot. Die künftige Entwicklung des Gründungsgeschehens sieht Fritjof Karnani, Leiter von Leibniz X, positiv: „Es wird wieder mehr Ausgründungen geben. Es ist erklärtes Ziel der Leibniz-Gemeinschaft, im Bereich des Wissens- und Technologietransfers noch



Max-Planck-Gesellschaft in München

stärker und effizienter zu werden – die Einrichtung von Leibniz X ist Ausdruck dieses Bestrebens.“

Kritik an Einstellung des EEF-Fonds des BMBF

Als außerordentlich erfolgreich wird von allen hier skizzierten Forschungseinrichtungen die von 2000 bis 2005 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung angebotene Initiative „Erleichterung von Existenzgründungen aus Forschungseinrichtungen“ bewertet. Dabei wurde ein Fonds eingerichtet (EEF-Fonds), der eine ganze Reihe von Gründungshilfen an außeruniversitären Forschungseinrichtungen bereitstellte. So glich dieser die durch Ausgründungsvorbereitungen unweigerlich auftretenden Personalengpässe teilweise durch Kostenzuschüsse aus. Zusätzlich finanzierte er die Erstellung von Marktstudien und Patentverfahren sowie, falls erforderlich, Qualifizierungsmaßnahmen für die Gründer. Außerdem wurden sogenannte Gründerforen auf regionaler Ebene etabliert, durch welche sich junge Unternehmer zum Erfahrungsaustausch treffen konnten. Die Einstellung des EEF-Fonds Mitte dieses Jahres wird von den dargestellten Forschungseinrichtungen einhellig kritisiert. Insbesondere, da die Auflage eines vergleichbaren Nachfolgeprogramms nicht vorgesehen ist.

Fazit:

Insgesamt wird deutlich, daß die deutschen außeruniversitären Forschungseinrichtungen in den letzten Jahren teils erhebliche Anstrengungen unternommen haben, das Thema Spin-off auf der Agenda nach oben zu bringen. In diesem Zusammenhang sind nach dem Ende des EEF-Fonds die Erwartungen an den 262 Mio. Euro schweren, Anfang September gestarteten High-Tech Gründerfonds der Bundesregierung besonders hoch. Ein Mehr an „akademischen Spin-offs“ ist zwar quantitativ nicht besonders relevant, wenn man bedenkt, daß diese im Jahr 2003 nur 0,5 % bis 1 % der insgesamt 243.000 neu gegründeten Unternehmen (Quelle: ZEW Gründungsreport 2005) in Deutschland ausmachten. Qualitativ spielen sie jedoch eine bedeutende Rolle innerhalb des gesamtwirtschaftlichen Innovationsprozesses in Deutschland.

Michael Liecke

Corporate Spin-offs

Die Ausgründung von Technologien aus Konzernen

Von Dr. Andreas Brinkrolf, Geschäftsführer,
Siemens Technology Accelerator GmbH

In den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen großer Konzerne entstehen zwangsläufig Innovationen, die in den Unternehmen selbst nicht umgesetzt werden. Zum einen sind F&E-Ergebnisse nicht exakt plan- und vorhersagbar. Zum anderen können sich die Anforderungen der geschäftsführenden Einheiten kurzfristig ändern, eine Innovation zählt dann unversehens nicht mehr zum Kerngeschäft.

Betroffene Technologien sollten trotzdem einer sinnvollen Verwendung zugeführt werden. Für eine externe Kommerzialisierung kommen neben Verkauf und Lizenzierung vor allem Ausgründungen in Frage. Richtig umgesetzt sind Corporate Spin-offs nicht nur eine alternative Form der Technologieverwertung, sondern die logische Erweiterung eines guten Innovationsprozesses. Sie eröffnen dem Konzern die Möglichkeit, als Gesellschafter, Partner und Kunde von ihren Ausgründungen zu profitieren. Zudem werden Chancen für Mitarbeiter und Kapitalgeber sowie neue Arbeitsplätze geschaffen.

Finanzielle und strategische Vorteile aus Konzernsicht

Aus Sicht eines Konzerns stellen Innovationen einen Wert dar, den es zu nutzen gilt. Bevor eine gute Idee in der Schublade verschwindet, sollte sie gewinnbringend verwertet werden. Für einen Spin-off stehen folgende Argumente im Vordergrund:

- ◆ Konzentration auf das Kerngeschäft. Nicht jede Innovation sollte selbst umgesetzt werden. Häufig bewegen sich Unternehmen auf einer höheren Wert-

schöpfungsebene und sind z.B. als System-Integratoren tätig. Ein größerer Kundennutzen kann entstehen, wenn eine Innovation an einen Spezialisten weitergegeben wird und dieser die Technologie bis zur Marktreife führt. Durch ein Spin-off wird ein solcher Partner praktisch selbst geschaffen.

- ◆ Höheres Wertpotential. Manche Technologien dienen als Plattform für eine Vielzahl von Anwendungen. Liegen diese außerhalb des Kerngeschäftes, entfaltet die Technologie nicht ihr volles Potential, da sie auf bestimmte Felder beschränkt bleibt. Ein Spin-off bedient interne und externe Kunden und zielt so darauf ab, den vollen Wert der Technologie zu heben. Als Gesellschafter partizipiert die Muttergesellschaft an der Wertentwicklung ihrer Ausgründung.
- ◆ Schaffen von Spielräumen. Gerade Innovationen, die das Potential aufweisen, eine Industrie zu verändern, richten sich zwangsläufig gegen bestehendes Geschäft. Immer wieder erliegen Verantwortliche der Versuchung, eine Umsetzung solcher disruptiver Technologien zu verzögern. Dies ist nahezu aussichtslos. Die jüngste Vergangenheit hat gezeigt, daß in manchen Feldern auch Großunternehmen ehemalige Start-ups nicht mehr aufholen können. Ein Spin-off eröffnet den notwendigen Handlungsraum. Bei hoher Relevanz für zukünftiges Geschäft sollte auch eine 100 %-Beteiligung in Betracht gezogen werden.
- ◆ Höhere Schlagzahl. Schon die prinzipielle Möglichkeit eines Spin-off übt Druck auf Entscheider aus und kann zum Kulturwandel in Unternehmen beitragen. Die Devise ist: Wird eine Innovation umgesetzt, dann richtig. Wenn nicht, sollte konsequent der Weg für eine alternative Kommerzialisierung freigegeben wer-



Dr. Andreas Brinkrolf

SIEMENS TECHNOLOGY ACCELERATOR

Die Siemens Technology Accelerator GmbH konzentriert sich auf die externe Kommerzialisierung von Innovationen, die innerhalb der Siemens AG entstanden sind, aber keine adäquate geschäftliche Umsetzung erfahren. Sie begleitet den gesamten Prozeß des Technologietransfers von der Erstellung des Businessplans über das Gewinnen von Partnern und Pilotkunden bis zur Verhandlung mit externen Investoren oder Käufern. Bisherige Ausgründungen oder Transfers umfassen z.B. die Unternehmen EnOcean, Konarka Technologies, Panoratio Database Images, PolyIC, Sphere Medical, Symeo und Viisage.



den. Ziel ist, Geschwindigkeit zu bewahren und den größten Wert für das Gesamtunternehmen zu erzeugen. Durch die Spin-off-Option wird besser bewußt, welche Voraussetzungen einem Thema zur richtigen Umsetzung verhelfen.

Vom Angestellten zum Unternehmer

Für beteiligte Mitarbeiter bedeutet ein Spin-off Veränderung und Chance. Fast immer wird der Nukleus einer technologieorientierten Ausgründung von den Personen gebildet, die die Innovation – meist über Jahre hinweg – aufgebaut haben. Ein guter Entwickler ist jedoch noch kein guter Manager. Praktisch immer muß das bestehende Team durch erfahrene Persönlichkeiten ergänzt werden. Die Notwendigkeit einer entsprechenden Verstärkung ist klar zu kommunizieren und muß vom Team akzeptiert sein. Das Arbeiten in einem Start-up unterscheidet sich naturgemäß vom Arbeiten in einem Konzern. Aufgabengebiete und Prozesse ändern sich. Falls externe Investoren gewonnen werden, unterwirft sich das Unternehmen den Spielregeln des Venture Capital-Marktes. Diese umfassen eine stärkere Leistungsorientierung, eine höhere Risikobereitschaft, aber auch gelegentlichen Aktionismus und eine stärkere Einflußnahme der Gesellschafter. Betroffene Mitarbeiter sollten sich kritisch prüfen und überlegen, inwieweit persönliche Eignung und Lebensplanung im Einklang mit dem neuen Umfeld stehen. Wer sich dann entscheidet, bei einer Ausgründung mitzumachen, gewinnt neue Möglichkeiten und Erfahrungen. Eine Beteiligung der wichtigsten Mitarbeiter macht diese zu Unternehmern und gibt die Chance, am Gelingen des Spin-offs zu partizipieren. Das neue Arbeitsumfeld ist direkter, der Beitrag eines Einzelnen schlägt sich schneller in Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens nieder.

Gute Gelegenheit für Investoren

Corporate Spin-offs stellen für Kapitalgeber interessante Investitionsmöglichkeiten dar. Nahezu immer ist eine gute, durch Patente abgesicherte Technologiebasis vorhanden. Die Beziehung des Spin-off zum Mutterunternehmen stellt einen nicht zu unterschätzenden Vorteil dar. Der Konzern kann z.B. als Kunde, Vertriebskanal, Marketing- und Entwicklungspartner tätig sein. Vergleichbare strategische Partnerschaften sind für Start-ups sonst

schwierig zu etablieren. Nach der Ausgründung ist Unterstützung und Einflußnahme der Investoren durchaus gewünscht. Das Start-up muß sich schließlich vom Mutterunternehmen emanzipieren und stärker eine nach außen gerichtete Perspektive einnehmen.

Voraussetzung Geschäftsmodell

Auch die beste Technologie garantiert keinen unternehmerischen Durchbruch. Patente und Know-how sind zwar Voraussetzung einer erfolgreichen Ausgründung, aber erst das zugehörige Geschäftsmodell und der geschaffene Kundennutzen stellen die Basis eines Corporate Spin-off dar. Investoren und Mitarbeiter müssen durch einen fundierten Businessplan überzeugt werden. Neben einer Analyse der Märkte, Gesprächen mit möglichen Kunden und Partnern gehört dazu auch die Akquisition von Pilotanwendern. Ein Geschäftsmodell ist zudem Voraussetzung, um sachgerechte Verhandlungen mit Geldgebern zu führen. Das notwendige Spezialwissen, welches auch die Kenntnis um Besonderheiten in Vertragsgestaltung, Patentübertragung und Personalfragen umfaßt, sollte an einer Stelle im Unternehmen gebündelt sein. Einen standardisierten Prozeß kann es jedoch nicht geben. Innovationen und die zugehörigen Erfolgsfaktoren sind zu verschieden.

Fazit:

Technologieorientierte Ausgründungen sind die logische Erweiterung eines modernen Innovationsmanagements. Für den abgebenden Konzern können sie erheblichen strategischen und operativen Einfluß zeigen. Für den Mitarbeiter eröffnen sie eine Chance, am unternehmerischen Erfolg seiner Arbeit zu partizipieren. Die richtige Umsetzung im Markt ist für eine Innovation wichtiger als das technologische Alleinstellungsmerkmal. Daher kommt dem Team, welches in der Regel um erfahrene Manager ergänzt werden muß, eine besondere Bedeutung zu. Wenn ein Spin-off nicht zu realisieren ist, sollten Lizenzierung und Verkauf geprüft werden. Industrielle Käufer oder Lizenznehmer messen bestimmten Technologien eine strategische Prämie zu. Voraussetzung für eine gelungene Transaktion ist bei der Kommerzialisierung von Innovationen aber immer das Verständnis der zugrundeliegenden Werthebel.

„Aufgeben gibt's nicht!“

Interview mit Claus-Georg Müller, Geschäftsführer, AIFOTEC GmbH

Claus-Georg Müller hat unter anderem mit der AMS Optotech GmbH, der Finisar Europe GmbH oder der AIFOTEC Fiber-optics GmbH bereits mehrere Unternehmen gegründet und mit der ADVA AG eine Firma im Jahr 2000 an die Börse gebracht. Das VentureCapital Magazin sprach mit dem Serial Entrepreneur über das Thema „Seriengründer“ in Deutschland und seine Lehren aus den Höhen und Tiefen des Neuen Marktes.

VC Magazin: Herr Müller, Sie sind seit vielen Jahren als Entrepreneur tätig. Wie wichtig ist Ihrer Meinung nach das Wirken von „Seriengrüdern“ für die Überlebens- bzw. die Erfolgsrate von Start-ups?

Müller: Ich halte es für sehr wichtig. Ohne das Know-how erfahrener Entrepreneure ist die Fehlerrate von Start-ups gerade bei wichtigen strategischen und operativen Entscheidungen sehr hoch. Und solche Fehler können sich gerade junge Firmen nicht leisten. Serial Entrepreneure können High-Tech-Start-ups, die meist von Ingenieuren oder Physikern geführt werden, als Sparringspartner wertvolle Dienste leisten, sei es durch ihre Erfahrung im betriebswirtschaftlichen Bereich, ihr branchenspezifisches Netzwerk oder ihre Kontakte zu Kunden, Zulieferern und Investoren. Außerdem ist es für „Seriengründer“, die bereits Erfolg bewiesen haben, leichter, eine Finanzierung zu erhalten, was ja derzeit ein großes Problem darstellt.

VC Magazin: Woran liegt es Ihres Erachtens, daß Serial Entrepreneure in Deutschland im Vergleich zu den angelsächsischen Ländern weniger verbreitet sind? Was muß geschehen, damit sich dies künftig ändert?

Müller: Meiner Meinung nach ist die Angst vor dem Scheitern und die geringe Anerkennung durch die Gesellschaft in Deutschland Schuld an der geringen Zahl von echten Serial Entrepreneuren. Hinzu kommt das Finanzierungsproblem junger Unternehmen in Deutschland, das momentan stärker ausgeprägt ist als etwa in den USA. Der Boom und Crash des Neuen Marktes hat diesen Trend noch verstärkt. Während zu den Hochzeiten der New Economy auch Trittbrettfahrer reich wurden, die nur schicke Power Point-Präsentationen vorgelegt hatten, scheuen heute selbst fachlich hervorragende Leute das Risiko, ein Unternehmen zu gründen. Hier muß erst das Vertrauen von Investoren, Aktionären und Gründern in den möglichen Erfolg von Technologieunternehmen wiederhergestellt werden.

VC Magazin: Welche Eigenschaften muß ein Serial Entrepreneur mitbringen, um erfolgreich zu sein?

Müller: Er braucht einen unbändigen Willen zum Erfolg und darf nicht vergessen, diesen Erfolg auch mit seinen Mitarbeitern zu teilen. Er darf sich auch durch Mißerfolge oder Rückschläge, die jedes Start-up durchleben muß, nicht entmutigen lassen. Wenn es einmal schlecht läuft, muß er seine Mitarbeiter motivieren können. Er muß ausstrahlen, daß die Firma es trotzdem schaffen wird. Aufgeben gibt's nicht!

VC Magazin: Mit der ADVA AG – einst einziger deutscher börsennotierter Anbieter von optischen Netzwerken – haben Sie die Höhen und Tiefen des Neuen Marktes hautnah miterlebt. Zu den Hochzeiten bewegte sich die Bewertung im Milliarden-Euro-Bereich. Welche Lehren haben Sie daraus gezogen für künftige Gründungen und Börsengänge?

Müller: Um genau zu sein lag die Börsenbewertung der ADVA AG in der Spitze bei 4,5 Mrd. Euro – eine unglaubliche Summe. Aber in den USA wurden auf „Optische Netzwerke“ spezialisierte Firmen mit weitaus weniger Substanz für das 10fache gehandelt. Davon ist man in Deutschland heute weit entfernt. In der gesamten Wertschöpfungskette der Finanzierung von High-Tech-Firmen fehlt es derzeit an Vertrauen und Geld: vom Serial Entrepreneur oder Business Angel angefangen über VCs bis hin zum Exit-Kanal Börse. Deswegen lautet die Devise für heutige Gründer oder junge Unternehmen, sehr konservativ und sparsam mit den vorhandenen Mitteln umzugehen und so lange durchzuhalten, bis die Kette wieder in Gang kommt. Für mutige Investoren bieten sich natürlich derzeit aufgrund der niedrigen Bewertungsniveaus günstige Einstiegschancen.

VC Magazin: Herr Müller, wir bedanken uns für das Gespräch!

Das Interview führte Markus Hofelich.



Claus-Georg Müller

Erfolgsstrategie Networking

Warum Gründer Netzwerke nutzen sollten

Von Claudia Erben, Geschäftsführerin, Forum Kiedrich GmbH

Im Geschäftsleben sind Kontakte traditionell sehr wichtig. Was einst jedoch als „Vetternwirtschaft“, „Klüngel“ oder „Seilschaft“ geächtet wurde, erfährt mittlerweile unter der Bezeichnung „Networking“ höchste Wertschätzung. Die Möglichkeit, schnell und zielgerichtet mit Experten, potentiellen Auftraggebern oder Geldgebern sowie Geschäftspartnern ins Gespräch zu kommen, ist in der Wissensgesellschaft zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden. Für Gründer gilt es, flexibel Chancen für einen freiwilligen Verbund auszuloten, um Selbständigkeit und Leistungsfähigkeit erfolgreich miteinander zu verbinden.

Zielorientiertes Gespräch

„Es geht nicht darum, Freunde zu finden. Beim Networking dreht sich alles darum, sich mit Menschen auszutauschen und auszuloten, ob man Anknüpfungspunkte in Bezug auf das eigene Business findet“, so Sascha Steinmeier, Geschäftsführender Gesellschafter der Global Career Investors GmbH aus Dortmund. Um ins Geschäft zu kommen, reicht es nach Meinung des erfahrenen Netzwerkers nicht aus, tolle Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. Man muß es auch verstehen, diese einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Der 33jährige, der geschlossene Bildungsfonds auflegt und vertreibt, um Nachwuchsführungskräften ein postgraduales MBA-Studium zu finanzieren, versäumt daher keine Gelegenheit, sich und seine Geschäftsidee vorzustellen. Wobei der Preisträger des bundesweit ausgetragenen Gründungswettbewerbs „start2grow“ nie mit der Tür ins Haus

fällt. Sucht er das Gespräch, dann beobachtet er sein Gegenüber sehr genau und fragt zunächst interessiert nach, bevor er dann sich und sein Business vorstellt. Damit beherzigt Steinmeier, was Networking-Experten in Ratgebern immer wieder betonen: zielorientiert ins Gespräch gehen, aber immer auch darauf achten, daß es eine Sympathie-Grundlage gibt.



Claudia Erben

Networking leicht gemacht

Empfänge, Messen, Konferenzen – überall können Gründer mit beruflich interessanten Menschen in Kontakt treten. Wer jedoch nicht über die Fähigkeit verfügt, mit jedermann gleich ins Gespräch zu kommen, tut sich mit dem Knüpfen tragfähiger Seilschaften oft schwer. Um so erfolgsversprechender ist es da, wenn ein Rahmen vorhanden ist, der das Networking erleichtert. Gründernetzwerke wie zum Beispiel das Forum Kiedrich bieten Gründern die Chance, mit Gleichgesinnten ins Gespräch zu kommen. Das Forum Kiedrich, das zweimal im Jahr Gründermärkte organisiert, lädt dazu jeweils 25 Neugründer und 150 Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft, die dem Forum als Mentoren verbunden sind, sowie 330 Alumni des Forum Kiedrich ein. Da alle dem Netzwerk beigetreten sind, um sich zielorientiert auszutauschen und zu unterstützen, fällt es hier auch eher zurückhaltenen Menschen leichter, mit den anwesenden Experten ins Gespräch zu kommen. Insbesondere Frauen schätzen diesen wohlwollenden und zugleich zielgerichteten Austausch. Mihaela Homana, Geschäftsführerin der E-Senza Technologies, hatte beispielsweise nach der Kurzpräsentation ihrer Geschäftsidee so viele Kontaktanfragen, daß die Zeit für Gespräche auf dem 17. Gründermarkt überhaupt nicht ausreichte. Neben dieser Möglichkeit, Kontakte zu Mentoren aufzubauen und von deren Tips und



Entrepreneur meets Investor: Networking auf dem „Gründermarkt“ des Forum Kiedrich im Juli 2005

1

2006

cyberOne

Der bwcon: Hightech Award

Wachstum mit neuen Ideen

bwcon sucht innovative Geschäftskonzepte aus allen Hightech-Branchen

Online-Einreichung bis zum 30. Dezember 2005 unter www.bwcon.de/cyberone

Was wird gesucht?

Innovative Geschäftsideen für die Zukunft aus allen Hightech-Branchen, z.B.:

- Informationstechnologie
- Life Science / Biotechnologie
- Umwelttechnik
- Industrielle Technologien
- Innovative Dienstleistungen
- Telekommunikation
- Medizintechnik
- Elektronik
- Mechatronik
- Medien

Preise für die Business-Konzepte der Zukunft:

1. Preis	15.000 €
2. Preis	10.000 €
3. Preis	5.000 €
Sonderpreis des Landes Baden-Württemberg für das innovativste Gründerkonzept	5.000 €

Premiumsponsoren:



invent



Gold-Sponsoren:



The world is yours



Media Design GmbH



System für Elektronik und Kommunikation AG

Veranstalter



baden württemberg: connected

Die Wirtschaftsinitiative zur Förderung des IT- und Hightech-Standorts Baden-Württemberg

Baden-Württemberg: Connected
Breitscheidstraße 4
70174 Stuttgart
Tel: 0711 / 90715-503
E-Mail: info@bwcon.de
Internet: www.bwcon.de

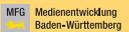
Strategische Branchenpartner:



Baden-Württemberg GmbH



IT- UND MEDIENOFFENSIVE BADEN-WÜRTTEMBERG



Medienentwicklung Baden-Württemberg

Medienpartner:



Netzwerkpartner:

aed Verein zur Förderung von Architektur, Engineering und Design

Business Angel Forum Region Stuttgart

Freiburger Wissenschaftsforum

Kompetenznetzwerk Mechatronik

Weitere Partner des Wettbewerbs:

seitenblick interaktive medien gmbh

Tonstudio Gress

Spirit of Event

Netzwerken zu profitieren, sind spezielle Gründernetzwerke gerade auch für Gründer, die zunächst Alleinkämpfer sind, eine gute Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen. Eine Homepage sozusagen, die Kraft gibt und über schwierige Phasen hinweg hilft.

Erwartungen prüfen

Enttäuschungen sind jedoch immer dann vorprogrammiert, wenn die Erwartungen an das Netzwerk nicht klar kommuniziert werden. Manchen ist es wichtig, sich über Berufliches auszutauschen, anderen geht es darum, ihre Kompetenzen einem breiten Publikum vorzustellen. Und wiederum anderen liegt es am Herzen, mit einzelnen Netzwerk-Angehörigen ein gemeinsames Leistungsportfolio zu schaffen. In jedem Netzwerk wird es für jede dieser Intentionen auch Vertreter geben. Ob sich dann immer die treffen, die gleiche Ziele verfolgen, ist eine Frage des Austausches. Beim Forum Kiedrich steht klar im Vordergrund, daß die Gründer vom Know-how und den Kontakten der erfahrenen Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft partizipieren sollen. Wobei natürlich nicht garantiert ist, daß sich für jedes Problem eines Gründers eine Lösung finden läßt. Flexibilität ist Trumpf. Erfolgreiche Networker wie Sascha Steinmeier nutzen diese Treffen, um mit möglichst vielen Menschen ins Gespräch zu kommen. Irgendwann, so hoffen sie, erzählt einer der Gesprächspartner die Idee einem seiner Freunde und dieser wieder einem anderen und so weiter. Vielleicht kommt sie dann auch jemandem zu Ohren, der genau auf diese Dienstleistung, dieses Produkt gewartet hat und in das Geschäft einsteigen will. Die Überzeugung erfahrener Networker, daß sich Informationen verbreiten, speist sich aus ihrem eigenen Tun. Steinmeier zum Beispiel sammelt immer und überall Informationen und gibt diese gezielt weiter. Auch Kontakte stellt er gerne her. Immer nach dem Motto „Man weiß ja nie, wofür es gut ist“.

Fazit:

Erfolgreiche Networker sind also keine Altruisten – sie suchen immer den eigenen Nutzen. Den erreichen sie jedoch am besten, indem sie den anderen Nutzen gewähren. Eine klassische Win-Win-Situation und Grundlage aller funktionierenden Netzwerke.

Wettbewerbe für Existenzgründer und Unternehmer

Von der Idee zum Unternehmen

Gründungswettbewerbe schaffen Anreize, aus einer Idee ein umsetzungsfähiges Konzept und daraus ein erfolgreiches Unternehmen zu schaffen. Damit tragen sie maßgeblich zur Förderung von Unternehmensgründungen bei. Zudem bieten sie die Möglichkeit, die Geschäftsidee von Fachleuten auf ihre Umsetzungsfähigkeit und Erfolgschancen hin beurteilen zu lassen. Die Teilnehmer können hier auch Kontakte zu potentiellen Investoren, Kunden oder Geschäftspartnern knüpfen, Gewinnern steht als Preis meist eine erste finanzielle Starthilfe in Aussicht.

Deutscher Zukunftspreis

Mit 250.000 Euro ist der deutsche Zukunftspreis eine der höchstdotierten Wissenschaftsauszeichnungen in Deutschland. Auch in diesem Jahr prämiiert der Bundespräsident wieder Forscher und Entwickler, deren Innovationen anwendungs- und marktreif sind. Vor allem kleinere Unternehmen sollen diesmal im Mittelpunkt stehen. Ziel ist es, den Erfindergeist in Deutschland zu beleben und die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Verschiedene Institutionen wie die Fraunhofer-Gesellschaft oder das Bundesministerium für Bildung und Forschung schlagen die Kandidaten vor. Der deutsche Zukunftspreis wird seit 1997 verliehen. Die Preisverleihung findet im November in Berlin statt.

„Oskar“ – Großer Preis des Mittelstands

Engagement in der Region, Modernisierung und Innovation, Service und Kundenähe – das sind einige der Kriterien, die Unternehmen erfüllen müssen, um den „Großen Preis des Mittelstands“ zu erhalten. Zum 12. Mal verleiht die Oskar-Patzelt-Stiftung im nächsten Jahr ihre „Oskars“ an je ein Mittelstandsunternehmen oder eine Unternehmerpersönlichkeit pro Bundesland. Dazu gibt es bundesweite Sonderpreise, wie die „Oskarin“ für die erfolgreichste Mittelstandsunternehmerin oder einen Preis für den Gesamtsieger der 16 Landespreisträger. Auf dem „Oskar“-Bundesball werden die Gewinner öffentlich bekanntgegeben. Bewerbungsstart ist jährlich im November.

StartUp Deutscher Gründerpreis

Zu einem der bedeutendsten Unternehmenswettbewerbe in Deutschland zählt der mit 200.000 Euro dotierte



Die Verleihung des 4. Deutschen Gründerpreises - Preisträger und Partner

StartUp Deutscher Gründerpreis – ein Projekt der StartUp-Initiative, die von dem Magazin „stern“, den Sparkassen, McKinsey & Company und dem ZDF getragen wird. Er prämiiert jährlich herausragende Unternehmer und Gründer der bundesweiten Wirtschaftsszene. Teilnehmen kann jeder, der ein Unternehmen gründen will. Gesucht werden fundierte Unternehmenskonzepte und marktaugliche Ideen aus allen Branchen. Der Wettbewerb, der 1997 ins Leben gerufen wurde, zeichnet Unternehmen in den Kategorien Konzept, Aufsteiger, Visionär und Lebenswerk aus. Bewerbungsschluss ist der 31. Dezember 2005.

Entrepreneur des Jahres

Das Ziel, jedes Jahr die fünf besten deutschen Entrepreneure herauszufinden, hat sich Ernst&Young gesetzt. Die Auszeichnung honoriert Unternehmer aus den Kategorien Industrie, Handel, Dienstleistungen, Informationstechnologien und Start-ups. Dabei liegen die Auswahlkriterien nicht allein in innovativen Produkten oder Dienstleistungen, sondern auch in intelligenten Prozessen oder Organisationskonzepten. Jeweils ein Preisträger aus den 30 Ländern, in denen der Wettbewerb ausgetragen wird, nimmt an der Wahl zum „World Entrepreneur of the Year“ teil, der im Frühjahr 2006 in Monte Carlo stattfindet. Teilnehmen kann jeder, der ein Unternehmen leitet oder Entscheidungsverantwortung für eine Firma besitzt, die älter als vier Jahre ist (mit Ausnahme der Start-ups), ihren Sitz in Deutschland hat und mindestens 40 Mitarbeiter beschäftigt. Für die Nominierungen des 10. „Entrepreneur of the Year“-Wettbewerbs im Januar 2006 können sich Interessierte auf der Homepage der Veranstaltung bewerben.

Patricia Kania



TAB. 1: WETTBEWERBE FÜR EXISTENZGRÜNDER UND UNTERNEHMER 2005/2006

International				
Wettbewerb	Veranstalter	Aktueller Stand	Internet	Focus
EUROWARDS	Spirit of Enterprise Group	Preisverleihung im Dezember 2005	www.euowards.com	Kein Branchenfokus, Unternehmen in der Seed-, Start-up- und Expansionsphase aus 25 europäischen Ländern
European IST Prize	European Commission	Preisverleihung Frühjahr 2006	http://www.it-prize.org/	Europäischer Preis für IT-Innovationen
Swiss Technology Award	Swiss Technology Award	Preisverleihung Frühjahr 2006	http://www.swisstechnology-award.ch	Start-ups und Spin-offs aus Dienstleistungs- und Industriebereich, Kategorien: Informationen managen, Gesundheit fördern, Substanzen nutzen, Zukunft erfinden, Ressourcen schonen
Bundesweit				
Wettbewerb	Veranstalter	Aktueller Stand	Internet	Focus
Deutscher Internetpreis	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit	Preisverleihung 8. November 2005	www.internetpreis-deutschland.de	Kleine und mittlere IT-Unternehmen Kategorien: internetbasierte Kundenansprache, internationales E-Commerce, E-Administration
Deutscher Zukunftspreis	Bundespräsidialamt	Prämierung: 11. November 2005	www.deutscher-zukunftspreis.de	Marktfähige Innovationen in Technik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften, Preisverleihung durch den Bundespräsidenten
Entrepreneur des Jahres	Ernst&Young	Bewerbungsstart Januar 2006	www.entrepreneur-des-jahres.de	Unternehmer der Kategorien Industrie, Handel, Dienstleistungen, IT, Start-up
Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft	Wirtschaftsclub Rhein-Main	Preisverleihung Januar 2006	www.innovationspreis.com	Kein Branchenfokus, Kategorien: Start-up, Mittelständisches Unternehmen, Großunternehmen, Schirmherrschaft Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit
GründerCup K.E.R.N.	Technologieregion K.E.R.N., IHK Kiel, KfW	Preisverleihung Ende 2005	www.gruendercup.de	Kein Branchenfokus, Kategorien: High-Tech, Start-up, Touch Down, Region Schleswig Holstein
Gründerchampion	Deutscher Gründer- & Unternehmertag/ KfW/BMWA	Preisverleihung Frühjahr 2006	www.degut.de	Kein Branchenfokus, junge Unternehmen, ein Preisträger aus jedem Bundesland
OSKAR für den Mittelstand	Oskar-Patzelt-Stiftung	Bewerbungsstart: November 2005	www.rm-oskar.de	Kein Branchenfokus, Mittelständische Unternehmen Sonderpreise der Kategorien: OSKAR, Netzwerk-OSKAR, OSKARin, Banken-OSKAR, Kommunal-OSKAR
StartUp-Deutscher Gründerpreis	StartUp-Initiative, McKinsey, ZDF, stern	Bewerbungsschluss 31. Dezember 2005	www.startup-initiative.de	Kein Branchenfokus, Kategorien: Konzept, Aufsteiger, Visionär, Lebenswerk
Start Award 2006	Gründungsnetzwerk NRW, KfW Mittelstandsbank	Neustart 2006	www.start-award.de	Kein Branchenfokus, Kategorien: Unternehmensnachfolge, erfolgreicher Neustart
Top 100	Compamedia GmbH	Bewerbungsschluss: 30. November 2005	www.top100.de	Kein Branchenfokus, Mittelständische Unternehmen; aus 100 nominierten Unternehmen Prämierung von 5 Firmen in den Kategorien: Innovationserfolg, Innovationsklima, Innovative Prozesse und Organisation, Innovationsmarketing, Innovationsförderndes Top-Management, Schirmherr Lothar Späth
Regional				
Wettbewerb	Veranstalter	Aktueller Stand	Internet	Focus
AC²-Wachstumsinitiative	Gründerregion Aachen	Bewerbungsschluss 25. November 2005	www.ac-quadrat.de	Kein Branchenfokus, Region Aachen
Baden-Württembergischer Förderpreis für junge Unternehmen	Landesregierung Baden-Württemberg, L-Bank	Bewerbungsschluss: 12. November 2005, Bewerbungsstart: 1. Januar 2006	www.l-bank.de	Kein Branchenfokus, innovative Existenzgründungen und Betriebsübernahmen, Region Baden-Württemberg
Gründerpreis Bremerhaven	Dieckell-Stiftung, Sparkasse Bremerhaven, Bremerhavener Gesellschaft für Innovationsförderung und Stadtentwicklung mbH	Preisverleihung Mitte November	www.gruenderpreis.de	Kein Branchenfokus, kleine und mittelständische Start-ups, Region Bremerhaven
IBB Innovationspreis Berlin/Brandenburg	Wirtschaftsministerium des Landes Brandenburg, Senat für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Berlin	Neustart Juni 2006	www.innovationspreis.de	Produkt- und Verfahrensinnovationen, die einem hohen technischen Anspruch genügen und wirtschaftlichen Erfolg versprechen, Region Berlin/Brandenburg
IHK-Gründerpreis Mittelfranken	IHK-Nürnberg für Mittelfranken	keine aktuellen Termine für 2006	www.ihk-nuernberg.de	Kein Branchenfokus, junge Unternehmen mit IHK-Mitgliedschaft, Region Mittelfranken
Innovation Mittelstand	Volksbanken Raiffeisenbanken	Preisverleihung Ende des Jahres	www.innovativer-Mittelstand.de	Kein Branchenfokus, Innovationen und Konzepte, Region Baden-Württemberg
Innovationspreis Thüringen	STIFT Thüringen	Nächste Ausschreibung erst wieder 2006, Veranstaltung findet alle 2 Jahre statt	www.stift-thueringen.de	Produkt- und Verfahrenstechnologien, Wissenschaft, Kategorien: „Unternehmen bis 50 Beschäftigte“, „Unternehmen ab 50 Beschäftigte“, „Wissenschaftliches Transferprojekt“, Region Thüringen
Marktlücke	Thüringer Zeitungsgruppe	Preisverleihung November 2005	www.marktluecke-thueringen.de	Kein Branchenfokus, Unternehmen, die 2003&2004 gegründet, Region Thüringen, Schirmherrschaft Ministerpräsident Dieter Althaus
OZ-Existenzgründerpreis	Ostseezeitung	Preisverleihung November 2005	www.ostsee-zeitung.de	Kein Branchenfokus, herausragende, unternehmerische Leistungen von Existenzgründern, Schirmherr Ministerpräsident Harald Ringstorff, Region Mecklenburg-
Ziel-Wachstum	dortmund project	Keine aktuellen Termine	www.ziel-wachstum.de	Kein Branchenfokus, Mittelständische Unternehmen, Kategorien: Wachstumsaward (Wachstumspotential), Sonderpreis Wachstum (realisiertes Wachstum), Region Dortmund

Quelle: Eigene Recherche

„Leistung und Risikobereitschaft müssen sich lohnen“

Interview mit Michael Motschmann, Vorstand der MIG Verwaltungs AG und Serial Entrepreneur

Michael Motschmann ist seit mehr als 20 Jahren selbständiger Unternehmer und hat in dieser Zeit mehrere Unternehmen im In- und Ausland aktiv bei deren Gründung und Aufbau begleitet. Seine unternehmerische Erfahrung gibt er seit 2004 als Mitglied des Vorstandes der MIG AG weiter, die sich auf Eigenkapitalfinanzierungen für junge innovative Unternehmen spezialisiert hat.

VC Magazin: Wie verlief Ihr persönlicher Weg ins Unternehmertum? Wie viele Unternehmen haben Sie gegründet?

Motschmann: Ich habe Ende der 70er Jahre direkt nach dem Abitur bei Null angefangen und zusammen mit Partnern meine ersten beiden Firmen gegründet – eine Immobilien- und eine Ölhandelsfirma. Nachdem ich meine Anteile fünf Jahre später verkauft hatte, habe ich mit meinem Bruder ein Unternehmen gegründet, das speziell im arabischen Raum Handelsgeschäfte im Bereich Pharma- und Konsumgüter betreibt. Es folgten u.a. 1987 ein Unternehmen in den USA im Dienstleistungsbereich innerhalb der Stahlbranche und 1989 die Nitron GmbH, eine Stahlhärterei mit Standorten in Bayern, den USA und Brasilien, die heute rund 60 Mitarbeiter beschäftigt. Meine letzte Gründung – ebenfalls zusammen mit Partnern – war vor zwei Jahren die MIG AG, die sich der Finanzierung von jungen Unternehmen verschrieben hat, indem sie Public Fonds initiiert, die in junge erfolversprechende Unternehmen investieren.

VC Magazin: In Ihrer Unternehmerlaufbahn haben Sie zumeist mit Partnern zusammengearbeitet. Welche Eigenschaften zeichnen einen guten Unternehmer aus?

Motschmann: Kurz und bündig würde ich sagen: Er ist fleißig, kennt seine persönlichen Grenzen und kann Verantwortung abgeben, damit das Unternehmen nicht durch seine eigene Kapazität am Wachstum begrenzt ist. Gute Unternehmer kennen ihre Grenzen, lassen sich aber nicht begrenzen und holen, wenn das eigene Fachwissen nicht ausreicht, entsprechende Berater ins Haus.

VC Magazin: In Deutschland fehlt im Gegensatz zu den USA eine signifikante Zahl an sogenannten „Serial Entrepreneuren“ – sehen Sie das genauso?

Motschmann: Absolut. Bei uns fehlt die klassische VC-Szene, die es in den USA schon seit langem gibt, auch der Refinanzierungsmarkt ist bei weitem nicht so ausgeprägt.

Hinzu kommt, daß die Menschen hierzulande mentalitätsbedingt sehr verwachsen mit ihren Unternehmen und ihren Aufgaben sind. Ein Serial Entrepreneur angelsächsischer Prägung versteht

es dagegen, sich von Unternehmen zum rechten Zeitpunkt zu trennen, Spaß an Neuem zu finden und damit Erfahrungen weiterzugeben.

VC Magazin: Sehen Sie in puncto Gründungserfahrung keine Verbesserung durch die Jahre 1999/2000?

Motschmann: Doch, die sehe ich eindeutig. Aber viele haben in dieser von Übertreibungen geprägten Zeit eben auch Schiffbruch erlitten und sind heute auf der Suche nach der zweiten Chance, die man in den USA wesentlich leichter bekommt als in Deutschland.

VC Magazin: Was muß sich in Deutschland ändern, um unternehmerisches Denken breiter zu fördern?

Motschmann: Leistung und Risikobereitschaft müssen stärker anerkannt werden und sich lohnen, sowohl steuerlich als auch gesellschaftlich. Doch Leistung kann sich nur lohnen, wenn aus unserer Umverteilungsgesellschaft eine Leistungsgesellschaft wird. In die Köpfe muß eine gewisse Aufbruchstimmung gelangen, die sich am Kennedy-Zitat anlehnt: Ask not what your country can do for you. Ask what you can do for your country.

VC Magazin: Als Vorstand der MIG AG sind Sie verantwortlich für die Auswahl und Betreuung von Unternehmen. Welche Fehler begehen Unternehmer noch immer zu häufig?

Motschmann: Das Beharren auf einer Strategie, obwohl der Markt sich anders entwickelt, sehe ich ebenso kritisch wie die fehlende Abgabe von Verantwortung durch den Unternehmer. Es ist extrem wichtig, Unternehmen unabhängig von der Unternehmerpersönlichkeit zu gestalten und Verantwortungsbereiche Step-by-Step zu delegieren. Das erleichtert einen Unternehmensverkauf oder auch die Frage der Nachfolge.

VC Magazin: Vielen Dank für das Interview.

Das Interview führte Mathias Renz.



Michael Motschmann

Erfolgreich gründen

Schlüsselfaktoren für den Aufbau eines Unternehmens

45 Tage und 9 Behördengänge dauert es im Durchschnitt, bis in Deutschland ein Unternehmen gegründet ist. Damit liegt die Bundesrepublik in Europa im unteren Mittelfeld, so eine aktuelle Studie der Weltbank. Für eine Ich-AG oder andere kleine Formen der Selbständigkeit mag so viel Bürokratie tatsächlich eine ernstzunehmende Hürde darstellen. Wer als Gründer aber plant, innovative Ideen, technische Neuerungen oder bahnbrechende wissenschaftliche Erkenntnisse in eine Unternehmensgründung umzumünzen, dem stellen sich ganz andere Herausforderungen als die korrekte Abwicklung der damit verbundenen Formalitäten. Schließlich entscheidet sich der Erfolg eines Start-ups dadurch, ob Gründer für ihre Geschäftsidee die richtigen Mitstreiter finden, die erforderlichen finanziellen Mittel einwerben und dann auch erste Kunden von den Vorzügen ihrer Innovation überzeugen können.

Tragfähige Geschäftsidee

Vor der eigentlichen Gründung reift zunächst einmal die Geschäftsidee. Viele Gründer haben oftmals vor allem technische Details im Kopf, wenn sie an ihre Innovation denken. Eine überzeugende Geschäftsidee jedoch betrachtet den Wert eines Produkts oder Dienstleistung vom Kunden her: Welches Problem löst die Innovation für den Kunden? Wie hebt sich die Lösung von alternativen Angeboten ab? Gut, wenn sich dieser Nutzen klar beschreiben lässt, besser noch, wenn er sich quantifizieren lässt. In einer Geschäftsidee steckt nur dann wirtschaftliches Potential, wenn es einen ausreichend großen Markt gibt. Daher gilt es, sich vorab Gedanken zu machen: Wie groß ist das Marktvolumen? Wer sind meine Zielgruppen? Aber auch: Wer sind mögliche Wettbewerber? Schließlich muß eine Geschäftsidee auch konkret realisierbar und – längerfristig – profitabel sein. Deswegen sollten Entrepreneurere von Anfang an eine erste Vorstellung entwickeln, wie sie mit ihrer Geschäftsidee konkret Geld verdienen können.

Stringenter Businessplan

Die Brücke von der Geschäftsidee zur Unternehmensgründung stellt der Businessplan dar. Denn er gibt nicht nur Entrepreneurere selbst Orientierung bei ihrem Gründungsvorhaben, sondern ist eine grundlegende Voraussetzung, um Beteiligungskapital oder Kredite zu erhalten. Der Businessplan arbeitet die Geschäftsidee detailliert aus, indem er Innovation und Kundennutzen beschreibt.

ABB. 1: BESTANDTEILE EINER GESCHÄFTSIDEES MIT POTENTIAL



Quelle: Teilnehmerhandbuch zum Münchener Business Plan Wettbewerb 2004

Markt und Wettbewerb analysiert sowie die Produkt- und Vertriebsstrategie aufzeigt und – entscheidend – die für den Erfolg notwendigen finanziellen Mittel beziffert. Gründer dürfen im Businessplan nicht nur Behauptungen aufstellen, sondern müssen zeigen, wie sie die Ziele erreichen wollen. Im Realisierungsfahrplan stehen daher die wichtigsten Meilensteine der Unternehmensentwicklung, wie zum Beispiel die Markteinführung des Produkts. Der Finanzteil am Ende des Businessplans stellt die plausible Verknüpfung aller zuvor analysierten Sachverhalte zu Produkt und Markt auf der Finanzebene dar.

Netzwerke helfen

Unterstützung bei der Erstellung des Businessplans bieten die zahlreichen Businessplan-Wettbewerbe deutschlandweit. Sie stellen eine ideale Plattform dar, um nicht nur mit anderen Gründern, sondern mit Experten aus verschiedenen Bereichen – Beratern, Bankern oder Anwälten – über die eigene Idee zu sprechen und diese vielleicht als Mentoren zu gewinnen. Auch Ausgründungsberatungen von Universitäten oder Forschungseinrichtungen oder allgemeine Beratungsstellen für Existenzgründer können oft weiterhelfen. Spezielle Gründernetzwerke ermöglichen auf Veranstaltungen oder via Internet den Austausch mit Gleichgesinnten. Aufbau und Pflege eines Netzwerks sollten Gründer in jedem Falle gezielt angehen und dabei die Spielregeln beachten: Netzwerke sind keine Einbahnstraße, sondern leben vom gegenseitigen Geben und Nehmen. Im Idealfall verhelfen sie Entrepreneurere zu neuen Kunden, Investoren oder Mitarbeitern.

Gründerteam – Gemeinsam stark

Angesichts der Herausforderungen beim Aufbau eines Unternehmens liegen die Vorteile eines Gründerteams auf der Hand: Sich ergänzende Kompetenzen und Erfahrungen, gegenseitige Unterstützung, ein größeres Netzwerk und geteiltes finanzielles Risiko erhöhen die Erfolgsaussichten einer Unternehmensgründung. Für viele Geldgeber ist ihre Einschätzung des Gründerteams mit das wichtigste Kriterium bei einer Investitionsentscheidung. Die bloße Addition von Know-how, gerade aus dem technischen und kaufmännischen Bereich, ist sinnvoll, aber noch lange kein Erfolgsgarant. Denn auch die weichen Faktoren zählen: Offenheit, die Fähigkeit zum kritischen Umgang mit sich und anderen Teammitgliedern genauso wie gegenseitige Hilfe und Unterstützung. Keine Abstriche sollten die Teams insbesondere beim Thema Branchenerfahrung, dem vielleicht entscheidendsten Erfolgsfaktor, machen. Und: Kaum ein Team ist von Anfang an komplett. Sich dieses einzugestehen, ist kein Nachteil, sondern ein erster Schritt hin, die Lücke zu schließen. Daß das Team insgesamt uneingeschränktes Engagement zeigt und die einzelnen Mitglieder voll hinter dem Vorhaben stehen, ist dabei selbstverständlich.

10 FRAGEN, DIE SICH EIN GRÜNDERTEAM STELLEN SOLLTE:

1. Vertrauen Sie Ihren Mit-Gründern?
2. Stehen alle mit gleichem Engagement hinter der Gründung?
3. Ergänzen sich die Gründer auf fachlicher Ebene?
4. Ergänzen sich die sozialen Kompetenzen?
5. Sind notwendige unternehmerische Erfahrungen vorhanden?
6. Gibt es Defizite, die ein neues Teammitglied ausgleichen kann?
7. Haben sich die Gründer auf klare Ziele geeinigt?
8. Sind Zuständigkeiten und Entscheidungswege festgelegt?
9. Besteht Einigkeit über die Verteilung der Anteile?
10. Gibt es einen Notfallplan für das kurzfristige Ausscheiden eines Teammitglieds?

Rechtliche Fallstricke kennen

Unternehmer zu sein, heißt stets auch, sich mit einer Vielzahl von rechtlichen Fragestellungen auseinanderzusetzen: angefangen von der Wahl der Rechtsform über Patentanmeldungen und den Schutz von Markenrechten bis hin zu Kooperations- und Beteiligungsverträgen. Auch wenn die finanziellen Mittel anfangs knapp sind, sollten Entrepreneurere solche wichtigen Weichenstellungen für die Zukunft nicht vornehmen, ohne sich professionellen juristischen Rat einzuholen. Hauptziel ist eine gute langfristige Aufstellung des Unternehmens am Markt – gegenüber Investoren, Kunden, Konkurrenten und Mitarbeitern. Wer von Anfang an die notwendige Sorgfalt bei rechtlichen Vereinbarungen an den Tag legt,

10 RECHTLICHE ASPEKTE, AUF DIE GRÜNDER ACHTEN SOLLTEN

1. Welches ist die passende Rechtsform für das Unternehmen?
2. Wie kann ich Technologie, Know-how und Marken schützen?
3. Kann ich am gewählten Standort mein Vorhaben in der geplanten Form verwirklichen?
4. Welche Umweltschutz- und Sicherheitsvorschriften gilt es zu erfüllen?
5. Was soll in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen stehen?
6. Bin ich auf Vertragsverhandlungen mit Kunden vorbereitet?
7. Worauf muß ich bei Beteiligungsverträgen achten?
8. Welche arbeitsrechtlichen Regelungen sollte ich kennen?
9. Unterliegen meine Produkte der Ausfuhrkontrolle?
10. Gibt es branchenspezifische Vorschriften zu beachten?

vermeidet beispielsweise, daß Verträge, die in einer frühen Unternehmensphase mit einem Geldgeber geschlossen wurden, später ein Problem bei der Beteiligung weiterer Investoren darstellen. Auch Gesetze und Auflagen können unliebsame Überraschungen bereiten. Echte Stolpersteine und/oder Kostentreiber sind vor allem Umweltschutzaufgaben (v.a. produzierende Unternehmen betreffend), Exportbestimmungen (auch viele IT- oder Biotech-Unternehmen stellen potentiell militärisch einsetzbare Produkte her) oder branchenspezifische Auflagen (z.B. Arzneimittelzulassung). Deshalb sollten sich Entrepreneurere frühzeitig einen Überblick über rechtliche Fragestellungen sowie relevante Gesetze und Auflagen verschaffen, beispielsweise anhand von Beratungsangeboten der Industrie- und Handelskammern.

Öffentliche Förderung sichern

Der größte Engpaßfaktor bei einer Unternehmensgründung ist jedoch in aller Regel Geld. Geld, das die Gründer meist weder selbst beisteuern noch über Umsätze erwirtschaften können. Daher gilt es, externe Finanzierungsquellen aufzutun. Mangels Sicherheiten kommt der klassische Bankkredit selten in Frage. Was bleibt, sind die zahlreichen öffentlichen Förderprogramme und die Beteiligung von Investoren. Gerade zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung und in der ersten Zeit danach sind öffentliche Förderprogramme oft die einzige erreichbare Finanzierung. So erhalten Gründer Geld und Zeit für die Verwirklichung ihrer Geschäftsidee und können den Grundstein für eine spätere Finanzierung durch Banken oder Investoren legen. Denn mit den öffentlichen Fördermitteln im Rücken können Gründer beweisen, daß sie die ersten im Businessplan gesteckten Ziele erreichen können.

DIE RICHTIGE FINANZIERUNG FINDEN

- ◆ **Öffentliche Förderprogramme**
Mit der Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (db.bmwa.bund.de) können sich Gründer einen Überblick verschaffen, welche öffentlichen Förderprogramme für sie in Frage kommen. Vier Selektionskriterien helfen bei der Auswahl: Fördergebiet (Wo?), Förderberechtigte (Wer?), Förderbereich (Was?), Förderart (Wie?).
- ◆ **Business Angels**
Die Website des Business Angel Netzwerks Deutschland e.V. (www.business-angels.de) ist ein guter Startpunkt, um sich über meist regionale Business Angel-Netzwerke zu informieren, in denen viele Business Angels organisiert sind. Diese Netzwerke sehen es als ihre Hauptaufgabe, Business Angels und Entrepreneurure zueinander zu bringen.
- ◆ **Venture Capital-Gesellschaften**
Einen ersten Überblick, welche Venture Capital-Gesellschaften als Finanzierungspartner in Frage kommen könnten, bietet die Website des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (www.bvk-ev.de). Die Mitgliederdatenbank ermöglicht eine nach Branchen, Finanzierungsphase, Kapitalbedarf und weiteren Kriterien differenzierte Suche nach geeigneten Kapitalgebern.

Investoren überzeugen

Ambitionierte Unternehmensgründungen, vor allem im Technologiebereich, haben oftmals einen Kapitalbedarf, der den Rahmen öffentlicher Förderprogramme deutlich übersteigt. Hier heißt es, Investoren zu überzeugen, dem Unternehmen im Gegenzug für Anteile Eigenkapital zur Verfügung zu stellen. In der ersten Phase von der Firmengründung bis zu ersten Markterfolgen kommen vor allem zwei Investorengruppen in Frage: Business Angels als vermögende Einzelpersonen, die in junge Unternehmen investieren (typischerweise Beträge zwischen 0,1 und 1 Mio. Euro), und Venture Capital-Gesellschaften, die sich auf Frühphasenfinanzierungen spezialisiert haben (Investments ab 1 Mio. Euro). Doch stellen diese Investoren hohe Ansprüche an kapitalsuchende Unternehmen, was Innovationen, Marktpotential und Renditechancen angeht. Größere Erfolgsaussichten besitzt, wer gezielt die zum Unternehmen passenden Partner anspricht – und überzeugt. Daher ist es für die Gründer wichtig zu recherchieren, wer vom Branchen-, Finanzierungs- und regionalen Focus her überhaupt als Investor in Frage kommt. Ist das Interesse erst einmal geweckt, heißt es, die meist bohrenden Fragen der Financiers souverän zu parieren und diesen das Potential des eigenen Unternehmens so nachhaltig zu vermitteln, daß es zu einer Beteiligung kommt.

Kunden gewinnen

So gut der Aufbau des Unternehmens, was Produktentwicklung und Finanzierung betrifft, voranschreitet, die Stunde der Wahrheit kommt, wenn es heißt, die ersten Kunden zu gewinnen. Schließlich zeigt sich dann, ob die im Businessplan getroffenen Annahmen über die Marktchancen des Produkts oder der Dienstleistung realistisch waren: Überzeugt der Kundennutzen? Ist der avisierte Preis durchsetzbar? Werden die richtigen Zielgruppen angesprochen? Die Erfolgchancen steigen, wenn Entrepreneurure potentielle Kunden noch in der Entwicklungsphase einbinden und den Preis am Einsparpotential des Kunden festmachen.

Hartnäckigkeit beweisen

Natürlich verläuft kaum eine Unternehmensgründung so glatt wie im Businessplan aufgezeichnet. Ohne die Fähigkeit, Probleme und Krisen zu meistern, ist noch kein Gründer zum erfolgreichen Unternehmer geworden. Statt dessen finden sich Gründer immer wieder in Situationen, die das junge Unternehmen – und sie ganz persönlich – auf eine harte Probe stellen: Ob die Produktentwicklung stockt oder die Verkäufe ausbleiben, ob das Gründerteam auseinandergerissen wird oder die weitere Finanzierung in Frage gestellt ist, Entrepreneurure sollten solche Krisensituationen nicht nur als Bedrohung wahrnehmen. In jeder Krise steckt die Chance, Korrekturen vorzunehmen, die zu einem anderen Zeitpunkt vielleicht gar nicht möglich gewesen wären, und das Unternehmen auf einen Kurs zu bringen, der mehr Erfolg verspricht.

Wolfgang Suttner

10 ASPEKTE, DIE GRÜNDER BEI DER KUNDENGEWINNUNG BEACHTEN SOLLTEN

1. Den richtigen Zeitpunkt für die Markteinführung wählen: Das Produkt muß marktreif, aber noch nicht perfekt sein
2. Potentielle Kunden frühzeitig ansprechen – am besten noch in der Entwicklungsphase Feedback einholen
3. Märkte und Konkurrenten kennen und über aktuelle Entwicklungen stets informiert sein
4. Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile transparent machen
5. Preise am Einsparpotential für den Kunden festmachen: nicht zu teuer, aber auch nicht zu billig
6. Sich zunächst auf die vielversprechendsten Kundengruppen konzentrieren – und dabei Kontakte aus dem Netzwerk der Gründer nutzen
7. Den Zeitraum zwischen Erstkontakt und Auftragserteilung nicht unterschätzen – und in der Zwischenzeit am Kunden drangleiben
8. Mit erfolgreichen kleinen Aufträgen das Vertrauen des Kunden gewinnen
9. Beim Kunden nur Erwartungen wecken, die das Produkt auch erfüllen kann
10. Kunden gewinnen ist Chefsache

Die erfolgreiche Geschäftsidee

Vorhandenes entdecken, neu kombinieren und gegen den Strich denken

Von Prof. Günter Faltin, Arbeitsbereich Entrepreneurship,
Freie Universität Berlin

Erfolgreiche Unternehmer sind in aller Regel nicht Erfinder, sondern Innovateure. Diese Beobachtung, die auf den österreichischen Ökonomen Schumpeter zurückgeht, hat der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Israel M. Kirzner (1978) weiterentwickelt: „Vorhandenes entdecken“, nennt er die Kerneigenschaft des Entrepreneurs. Der Begriff ist nur scheinbar paradox. Etwas ist bereits vorhanden, muß also nicht neu erfunden werden, kann aber dennoch in seiner Bedeutung und seinen Potentialen neu erkannt und entdeckt werden. Berühmtes Beispiel hierfür ist das Telefax. Es gab die Erfindung seit langem; sie ist schließlich von ganz anderen Firmen als den Erfindern und denen, die sie zunächst zu vermarkten versuchten, weltweit erfolgreich eingeführt worden. Sie griffen auf bereits Existierendes zurück. Große Erfindungen sind oft für lange Zeit nicht marktreif, noch mit kleinen Fehlern behaftet und scheitern daher leicht im ersten Anlauf, weil sie technisch nicht völlig ausgereift sind, in ihrer Bedeutung nicht erkannt oder vom Publikum nicht akzeptiert werden.

Vom Unkraut zum Rohstoff: das Unternehmen „Wasserhyazinthe“

Wie man Vorhandenes, scheinbar Nutzloses durch einen neuen Blickwinkel in eine wertvolle Geschäftsidee verwandeln kann, zeigt das Beispiel „Wasserhyazinthe“. Die Wasserhyazinthe ist eine Pflanze, die in tropischen Län-



dern in Flüssen und Seen wuchert, sich rasch vermehrt und die Gewässer verstopft. Darüber, wie man Wasserhyazinthen nutzbringend verwenden könnte, ist viel nachgedacht worden. Als Schweinefutter, zur Kompostgewinnung und für die meisten anderen Verwendungsmöglichkeiten erwies sich die Pflanze jedoch als unbrauchbar. Eine Designerin, beeindruckt vom seidigen Glanz, den die Pflanzenstengel annehmen, wenn man sie durch eine Mangel

dreht, verarbeitet das Material. Kunstvoll in ein Gerüst aus Rattan geflochten, lassen sich aus den getrockneten Stengeln Sessel herstellen. Nicht irgendwelche, sondern sehr schöne und haltbare. Für Designer eine interessante Variante zu anderen Materialien. Was sollte es für einen Ökonomen bedeuten? Nicht viel. Liegt ein Wachstumsmarkt vor? Nein. Eben das ist der Punkt, der den Unterschied des Entrepreneurs zum herkömmlichen Ökonomen ausmacht: In etwas Vorhandenem ein Potential erkennen, obwohl die ökonomischen Erkennungsmuster dafür nicht passen. Wasserhyazinthen? Kein Potential. Oft untersucht, ohne Ergebnis. Ein Sessel? Der Möbelmarkt ist gesättigt. Eher durch Zufall wurde ich auf den Sessel aufmerksam. Das schöne Stück stand im Studio der thailändischen Designerin Khun Tük.

„Turn a problem into an entrepreneurial opportunity“

Jedes einzelne Teil für sich, die Wasserhyazinthe oder der Sessel, hat nichts Erfolgversprechendes. Beide Teile zusammen gesehen sind eine Provokation: Lästiges Unkraut wird plötzlich zu einem Rohstoff von unerschöpflichem Potential. Oder anders ausgedrückt: „Turn a problem into an entrepreneurial opportunity“. Die Geschichte der Idee von den Wasserhyazinthen in dieser



Prof. Günter Faltin

CASE STUDY: DIE BERLINER TEEKAMPAGNE

Daß Günter Faltn sich nicht nur wissenschaftlich, sondern auch praktisch mit Entrepreneurship auseinandersetzt, zeigt das von ihm gestartete Projekt „Teekampagne“, aus dem das größte Teeversandhaus Deutschlands hervorgegangen ist. Am Anfang war es nur ein Gedanke: daß man Teehandel vielleicht ganz anders als in den herkömmlichen Formen organisieren und hohe Qualität preiswerter anbieten könne. Die Ideengeschichte gleicht einem Puzzle. Der Schweizer Migros-Gründer, Gottlieb Duttweiler, gerät in den Blick: Seine Ausrichtung auf Produktwahrheit und hohe Qualität, seine Suche nach einem besonders günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis werden zu Teilen des Puzzles. Später: Besuche in Ländern der Dritten Welt. Die Preise dort – für Kaffee, Tee, Kakao, Bananen oder Zucker – liegen bei etwa einem Zehntel der Preise in Mitteleuropa. Warum sind die Preise bei uns so hoch? Es stellt sich heraus: Nicht Fracht oder Versicherung verteuern den Tee, sondern das Verpackungsmaterial für die üblichen Kleinpakungen und die vielen Stufen des Zwischenhandels. Würde man Großpackungen anbieten, könnte man die Einsparung an Verpackungskosten als hohen Preisvorteil an die Kunden weitergeben. Will man den Zwischenhandel umgehen, braucht man große Einkaufsmengen. Die aber bekommt man nur, wenn man sein Angebotssortiment radikal einschränkt. Da der Einkaufspreis des Tees ja nur eine untergeordnete Rolle spielt, kann man einen sehr teuren, ja warum nicht den besten Tee der Welt nehmen: Darjeeling! Wenn man so guten Tee haben kann, und den besonders preiswert,



vielleicht läßt dies die Kunden auf die Auswahl verzichten. Das Puzzle vervollständigt sich. Wenn man viel günstiger anbietet als der übrige Handel – kann man dann nicht Vorkasse von den Kunden verlangen? Man kann. Und ist damit den größten Teil der Finanzierungssorgen los. Das unternehmerische Risiko der Teekampagne lag anfangs vor allem darin, ob die Käufer davon zu überzeugen sind, ihren Jahresbedarf an Tee in Großpackungen zu kaufen, wenn dies mit einem erheblichen Preisvorteil belohnt wird. Heute – 20 Jahre nach dem Start des Unternehmens in 1985 – hat die Teekampagne über 160.000 Kunden, verkauft über 400 Tonnen Darjeeling-Tee, verpackt zu 90 % in 1 kg-Großpackungen, beschäftigt 15 Mitarbeiter, ist nach Angaben des Tea Board of India weltgrößter Importeur von Darjeeling-Tee geworden.

Weise dargestellt könnte den Eindruck erwecken, die Probleme lösten sich quasi von selbst. Dieser Eindruck wäre falsch. Vom ersten Einfall über Recherchen und Experimente bis zur ausgereiften Idee vergingen Jahre. Vom ersten Prototyp für die Bundesrepublik bis zum richtigen Start des Verkaufs in diesem anspruchsvollen Markt waren es noch einmal drei. Neil Churchill, amerikanischer Entrepreneurship-Forscher, sagt, daß für eine gute Idee bis zu 50.000 Einzelteilchen an Informationen verarbeitet werden müssen und daß es bis zu 10 Jahre dauern kann, bis die Idee ausgereift und für eine erfolgreiche Unternehmensgründung gut ist. Das dahinter stehende Grundprinzip dagegen ist simpel: Oft reicht schon die Neuordnung von vorhandenem Wissen, ein Gegen-den-Strich-Bürsten dieses Wissens oder die Übertragung vertrauter Ideen auf neue Anwendungsbereiche.

Der Typus des Entrepreneurs

Der Unternehmerforscher Peter Goebel fand heraus, daß 50 von ihm untersuchte Unternehmensgründer aus völlig unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlichsten Bedingungen stammten, eines jedoch gemeinsam hätten: eine Idee zur Reife zu bringen – beharrlich immer wieder um die gleichen Probleme zu kreisen und dies in einer Art und Nachhaltigkeit, die „normalen“ Menschen schon fast als absonderlich erscheinen mag. Ein Manager dagegen, so gut er als Organisator auch sein mag, ist noch kein Entrepreneur, der neue Horizonte aufschließt. Neue Ideen verrücken die Sichtweise der Wirklichkeit, und nur allzu oft wird der Schöpfer für verrückt gehalten. Der Spleen, sagt Schopenhauer, sei oft das Beste an einem Menschen, sein kreativster Teil, mit dem große Energien freigesetzt werden können, ein Stück Utopie zu verwirklichen.

Der Businessplan als Visitenkarte

Wie man mit Sicherheit eine Absage provoziert

Von Dr. Gottfried Neuhaus, Geschäftsführender Gesellschafter,
Dr. Neuhaus Techno Nord GmbH

Bei Venture Capital-Gesellschaften werden im Schnitt ein bis zwei von hundert eingereichten Geschäftskonzepten finanziert. Mehrere hundert Businesspläne wandern pro Jahr über den Schreibtisch eines VC-Gebers. Wie man sich in diesem Wettbewerb als Gründer durchsetzt, soll hier genauer beleuchtet werden.

Plagiate vermeiden

Montag morgen, halb zehn: In der Post liegen 15 Geschäftskonzepte von Teilnehmern eines Businessplan-Wettbewerbs. Bis Freitag muß die Bewertung abgegeben werden. Okay, dann mal frisch ans Werk, den ersten Businessplan aufgeschlagen – und schon hat der Kandidat mit der Nummer 058931 den ersten Minuspunkt kassiert. Denn auf der ersten Seite prangt in großen Buchstaben „Nichts ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist“. Nicht nur, daß die Links Partei im Wahlkampf 2005 mit eben diesem Spruch auf Stimmenfang ging. Dieses Zitat von Victor Hugo steht in Dutzenden anderer Businesspläne ebenfalls und wirkt damit nicht differenzierend, sondern gleichmachend.

In der Kürze liegt die Würze

Nach dem Inhaltsverzeichnis folgt die Zusammenfassung, die sogenannte Executive Summary. Sie zieht sich über sechs eng beschriebene Seiten ohne Rand, und auf Seite drei ist immer noch nicht klar, worum es bei diesem Geschäftskonzept eigentlich geht. Dafür fehlen auf diesen ersten drei Seiten bereits ein Halbsatz, mindestens sechs weitere Worte, eine handvoll Buchstaben und etliche Satzzeichen. Immerhin wurde noch einmal die Entstehung des Internets ausführlich erklärt.



Dr. Gottfried Neuhaus

DER BUSINESSPLAN – SO WIRD ES RICHTIG GEMACHT:

- ◆ **Gesamtumfang:** Nicht mehr als 40 Seiten
- ◆ **Gliederung:** Klar strukturiert, VC-übliche Sortierung einhalten
- ◆ **Formatierung:** Rand lassen, 1,5-zeilig schreiben, Wichtiges hervorheben, Seiten durchnummerieren, Bilder beschriften
- ◆ **Sprache:** Keine Rechtschreib- oder Zeichensetzungsfehler, kurze Sätze, Fremdworte erklären
- ◆ **Äußere Form:** Ordentliches, sauberes Papier, Möglichkeit zum Abheften beachten
- ◆ **Executive Summary:** Maximal 2 Seiten (zu jedem Punkt in der Gliederung ein oder zwei erläuternde Sätze)
- ◆ **Finanzkennzahlen:** In Euro angeben, Plausibilitäts-Check anhand börsennotierter Unternehmen (z.B. saisonale Wachstumsschwankungen, relative Höhe von Ausgabe)
- ◆ **Inhalt:** Kurz, prägnant, lesefreundlich
- ◆ **Besonders herausarbeiten:** Kundennutzen, Marktgröße, derzeitige und potentielle Wettbewerber, Alleinstellungsmerkmale

Konservativ heißt realistisch

Die Executive Summary endet mit der Aussage, daß das Unternehmen den Umsatz von heute Null Euro in nur drei Jahren auf sagenhafte 100 Mio. Euro steigern will – konservativ gerechnet natürlich. Die Umsatzrendite erreicht dabei im dritten Geschäftsjahr schwindelerregende 50 %.

Realität statt Excel-Manie

Solche Finanzkennzahlen erzwingen einen genaueren Blick in die Excel-Tabellen im Anhang des Businessplans. Schon auf den ersten Blick wird deutlich, daß hier mit mathematischen Formeln fernab jeder Realität geplant wurde. So sind dreistellige Millionenbeträge bis auf den Euro genau ausgerechnet worden, saisonale Schwankungen wie Sommerloch oder Jahresendgeschäft haben genausowenig Beachtung gefunden wie die Kosten des Wachstums. Dafür plant der Gründer, eben noch Doktorand an der Universität gewesen, sein Jahresgehalt mit über hunderttausend Euro, für die geplante monatliche Pkw-Leasing-Rate bekommt man einen Ferrari.

FINANZIERUNGSFOREN BIETEN SCHNELLZUGANG ZU INVESTOREN – BEISPIEL VENTURELOUNGE

Ist die Geschäftsidee erst einmal durchdacht und in einem Businessplan niedergeschrieben, folgt die Investorenansprache. Angesichts von Hunderten von Venture Capital-Investoren, Business Angels und staatlichen Finanzierungsinstituten fällt die Auswahl der richtigen Kapitalgeber nicht leicht. Einen guten Einstieg in die Finanzierungsbranche bieten Kapitalmarktforen. Anders als Banken machen Risikokapitalgeber ihre Investitionsentscheidungen vor allem von der Qualität des Managements abhängig. Eine alte Investorenweisheit besagt: Ein guter Manager kann auch eine mittelmäßige Geschäftsidee zum Erfolg führen, während es umgekehrt nicht funktioniert. „Maßgeblich ist dabei, ob der Investor dem Management zutraut, eine Geschäftsidee erfolgreich umsetzen zu können“, betont Dr. Gottfried Neuhaus, Chef des Hamburger VCs Techno Nord, das wichtigste Entscheidungskriterium eines Risikokapitalgebers. Neuhaus hatte zusammen mit dem Corporate Finance-Berater CatCap vor drei Jahren das Finanzierungsforum VentureLounge

(www.venture-lounge.de) entwickelt. Auf themenbezogenen Veranstaltungen wie „Software“ oder „Biotechnologie“ präsentieren jeweils die besten acht der sich im Vorfeld bewerbenden Unternehmen ihren Businessplan vor Kapitalgebern, deren Investmentfocus auf dem jeweiligen Thema liegt. Unternehmer wie Finanziere schätzen die Effektivität dieses komprimierten Kennenlernens: Bei minimalen Reisekosten können Informationen mit einer Vielzahl relevanter Gesprächspartner ausgetauscht werden. Welche Ernsthaftigkeit hinter Veranstaltungen wie der VentureLounge stecken, zeigt die Erfolgsbilanz: Seit 2003 wurde durchschnittlich fast ein Unternehmen pro Event finanziert. Weitere wichtige Finanzierungsforen sind unter anderem die Matching-Veranstaltungen der verschiedenen Business Angel-Netzwerke (www.business-angels.de) und das im Frühjahr stattfindende Eigenkapitalforum der Kreditanstalt für Wiederaufbau (www.eigenkapitalforum.com).

Marc-Michael Braun, Dr. Neuhaus Techno Nord

Businessplan soll Persönlichkeit des Unternehmers widerspiegeln

Viel schlimmer kann es eigentlich nicht mehr kommen, oder? Doch, denn auf der letzten Seite des Businessplans findet sich ein Hinweis des Beraters. Er schreibt, daß er für den Inhalt des im Auftrage seines Mandanten geschriebenen Geschäftsplanes keine Haftung übernehme

und alle Angaben zu Produkten und Märkten auf Aussagen des Gründers beruhen. Als Venture Capitalist möchte man gerade nicht den Text eines Beraters lesen, sondern den Unternehmer selbst kennenlernen. Bleibt zu hoffen, daß der Gründer für dieses verkorkste Werk nur zu zahlen braucht, wenn eine Finanzierung erfolgreich abgeschlossen wird.

Anzeige

VentureCapital Magazin 2/2006 Sonderbeilage „Private Equity-Markt Schweiz“



Anzeigenschluß:

16. Januar 2006

Erscheinungstermin:

27. Januar 2006

Ansprechpartner:

Claudia Kerszt

Tel.: 08171-4196-36

Fax: 08171-4196-56

kerszt@goingpublic.de

Die Zahlen im Griff

Controlling schafft Transparenz und erleichtert Weichenstellungen

Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt. Kaum ein Unternehmensgründer dürfte diesem Satz widersprechen. Schließlich ist es der Regelfall – und nicht die Ausnahme –, daß sich der im Businessplan skizzierte Weg nicht eins zu eins umsetzen läßt. Für Entrepreneurre heißt dies, die eigenen Planungen regelmäßig mit der Realität abzugleichen, die Ursachen für Abweichungen zu ergründen und schließlich Entscheidungsalternativen auszuloten – kurz: Controlling zu betreiben. Natürlich kann auch das beste Controlling nicht vor unliebsamen Überraschungen schützen. Doch die regelmäßige Auseinandersetzung mit Plan und Ist sorgt dafür, daß Gründer nicht den Überblick über die Unternehmensentwicklung verlieren und an vermeidbaren Fehlern scheitern. Denn wer Controlling von Anfang an ernst nimmt, kann Fehlentwicklungen schneller erkennen und hat mehr Zeit zum Gegensteuern, um sein Unternehmen auf der Erfolgsspur zu halten.

Focus auf Liquidität und Finanzierung

Controlling sollte sich stets auf die kritischen Erfolgsfaktoren konzentrieren. Für junge, schnellwachsende Unternehmen ist der bedeutendste Engpaßfaktor meist das Kapital. Daher gilt es für Start-ups, die Controllinganstrengungen zunächst auf Liquidität und Finanzierung zu focussieren. Das Liquiditätscontrolling zielt darauf, stets die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Entsprechend stehen bei Planung und Verfolgung die kassenwirksamen Vorgänge, also Ein- und Auszahlungen, im Mittelpunkt: Wann wird der Großkunde seine Rechnung bezahlen? An welchen Terminen ist die Vorsteuer fällig? Die Perspektive des Liquiditätscontrolling ist kurz- bis mittelfristig, der Detaillierungsgrad hoch. Das Finanzcontrolling ist eher mittel- bis langfristig orientiert und hat die Aufgabe, die Finanzierung des Wachstums sicherzustellen: Wie sollen anstehende



Investitionen finanziert werden? Wann muß die nächste Finanzierungsrunde vorbereitet werden? Je genauer sich Höhe und Zeitpunkt des künftigen Kapitalbedarfs vorhersagen lassen, desto gezielter kann das Start-up-Management die entsprechenden Eigen- oder Fremdmittel einwerben.

Realistisch planen, Enttäuschungen vermeiden

Das Beispiel Liquiditäts- und Finanzcontrolling macht deutlich, daß Pläne stets auf realistischen Zukunftserwartungen beruhen sollten und nicht auf dem Prinzip Hoffnung. Wird eine Finanzplanung deutlich verfehlt, sind die Folgen mitunter drastisch: Die Gründer sind demotiviert, das Vertrauen der Investoren ist beschädigt – und viel zu oft die Insolvenz nicht mehr abzuwenden. Eine Planung ist aus Controlling-Sicht dann gut, wenn sich das Gründerteam mit ihr identifiziert, wenn die Ziele ambitioniert, aber erreichbar sind. Die wesentlichen Bestandteile sind neben der Cash Flow- und Finanzplanung vor allem die Ergebnisplanung (GuV) sowie eine Planbilanz. Je nach Sicht – kurzfristig (1-3 Monate), mittelfristig (3-12 Monate) oder langfristig (1-5 Jahre) –

unterscheiden sich die Pläne in ihren Schwerpunkten und ihrem Detaillierungsgrad.

Akkurate Buchhaltung unverzichtbar

Eine qualitativ gute Planung ist die eine Grundvoraussetzung für Controlling, eine professionelle, zeitnahe Buchführung die andere. Schließlich stellt

WAS CONTROLLING LEISTEN KANN

- ◆ Zahlungsfähigkeit gewährleisten
 - ◆ Finanzierung des Wachstums sichern
 - ◆ Treffsichere Umsatzprognosen ermöglichen
 - ◆ Erfolgsfaktoren offenlegen
 - ◆ Zahlen auf das Wesentliche verdichten
 - ◆ Abweichungen fundiert erklären
 - ◆ Strategische Entscheidungen unterstützen
- Liquiditätscontrolling**
 - Finanzcontrolling**
 - Vertriebscontrolling**
 - Deckungsbeitragsrechnung**
 - Reporting**
 - Abweichungsanalysen**
 - Szenarioanalysen**

GRUNDLAGEN FÜR DAS CONTROLLING

Buchhaltung Kostenrechnung	Geschäftsvorfälle zeitnah dokumentieren Kosten und Erlöse verursachungsgerecht zuordnen
Plan Ist Forecast	Realistische Ziele festlegen Der Status Quo auf einen Blick Die nahe Zukunft vorhersagen
Cash Flow-Rechnung Gewinn- und Verlustrechnung Bilanz	Zahlungsströme transparent machen Den Unternehmenserfolg messen Die Finanzierungsstruktur darstellen

die Buchhaltung die Protokollierung aller Geschäftsvorfälle dar. Nicht wenige Gründer sehen die Buchhaltung als notwendiges Übel, mit dem sie möglichst wenig zu tun haben wollen. Richtig ist, daß gerade bei kleinen Unternehmen die Buchhaltung beim Steuerberater als Dienstleister gut aufgehoben ist. Falsch wäre es, die Ist-Zahlen nicht regelmäßig genau zu studieren.

Abweichungen ergründen, Szenarien durchspielen

Eine Kernaufgabe des Controlling ist die Analyse von Abweichungen zwischen Plan und Ist: Sind die Kosten über Plan, weil eine Rechnung früher eingegangen ist und keine Abgrenzung erfolgt ist? Oder wurde eine Kostenposition in der Planung vergessen bzw. zu niedrig angesetzt? Wer hierauf die Antwort kennt, kann auch die Entwicklung der nächsten Monate mit einer höheren Treffsicherheit vorhersagen. Dies erfolgt in Form einer Hochrechnung oder eines Forecast, welche die Brücke schlagen zwischen dem bisherigen Geschäftsverlauf und dem Plan für das Gesamtjahr. Um auf mögliche Unwägbarkeiten vorbereitet zu sein, sollten Entrepreneurere bei Planung und Forecast verschiedene Szenarien durchspielen. Neben einem Positiv- und einem mittleren Szenario gilt es auch, sich über den Worst Case Gedanken zu machen: Wie soll das Unternehmen auf ein Scheitern der geplanten Finanzierungsrunde reagieren? Wann müssen welche Maßnahmen in die Wege geleitet werden, um das Überleben zu sichern? Je genauer das Management-Team seinen Handlungsspielraum kennt, desto leichter fällt es, die richtigen Weichenstellungen vorzunehmen.

Die Umsatzseite in den Griff bekommen

Was Planung und Hochrechnung angeht, haben Start-ups die Kostenseite meist ordentlich im Griff. Der Schwachpunkt liegt in vielen Fällen auf der Umsatzseite, in der Kommunikation zwischen Vertriebs- und Finanzverantwortlichen. Das Problem ist in der Regel nicht, daß beide nicht ausreichend miteinander reden, sondern vielmehr, daß sie nicht gleiche Sprache sprechen, z.B. was die Wahrscheinlichkeit der Auftragserteilung oder den voraussichtlichen Zeitpunkt der Rechnungsstellung angeht. Nach einer unvermeidlichen Lernphase sollte sich die Prognosesicherheit stetig verbessern. Ein klassisches

Instrument, um ein Gefühl für Eintrittswahrscheinlichkeiten zu entwickeln, ist der Vertriebstrichter: Kontakte werden zu Anfragen, diese zu konkreten Angeboten, aus welchen wiederum Aufträge – und damit Umsätze – resultieren.

Reporting – das Wesentliche im Blick

Nicht nur das Management-Team selbst, sondern vor allem Investoren und Aufsichtsräte wollen regelmäßig, zeitnah und kompakt über die Geschäftsentwicklung informiert werden. Dies stellt das monatliche Reporting durch eine standardisierte Darstellung der wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens sicher. Neben dem obligatorischen Plan-Ist-Vergleich von GuV und Cash Flow-Rechnung sind dies weitere individuelle Kennzahlen wie z.B. Mitarbeiterzahl oder Auftragseingänge. Entscheidend für die Aussagekraft des Reporting ist jedoch, wesentliche Entwicklungen und Abweichungen knapp, aber fundiert zu erläutern.

Mit wenig Aufwand viel gewinnen

Start-ups können auch mit überschaubaren Mitteln ein schlagkräftiges Controlling aufbauen. Die Aufgabe übernimmt in der Regel der Finanzverantwortliche mit; als Softwareunterstützung reichen in der ersten Unternehmensphase durchaus gut gepflegte Excel-Tabellen. Die Qualität des Controlling zeigt sich vor allem darin, daß in Planung und Hochrechnung alle wesentlichen Informationen Eingang finden und Abweichungen offen analysiert werden. Wenn das Controlling die notwendige Transparenz über die finanzielle Situation bietet, kann es die Gründer bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen unterstützen. Und auch in Richtung Geldgeber sendet ein funktionierendes Controlling positive Signale: Zeigt es doch, daß die Gründer in der Lage und willens sind, die Verwendung der ihnen anvertrauten Gelder – und die damit erzielten Ergebnisse – transparent zu machen.

Wolfgang Suttner

Erfolgsfaktor „Soft Skills“

Team Spirit, Charakter und Persönlichkeit

Von Muschka Domdey-Utpadel, Mitglied des Aufsichtsrates, IT-Adventure AG

Gründer von High-Tech-Start-ups sind oft in die Technik verliebte junge Leute. Was ihnen fehlt, sind betriebswirtschaftliche, unternehmerische und persönliche Erfahrungen. Gleichzeitig technisch versierter Experte, Unternehmer und Motivator zu sein, erfordert ein perfektes Zusammenspiel von Hard- und Soft Skills. Deswegen sollten sich Start-up-Gründer am besten schon während des Studiums neben der Hochtechnologie mit betriebswirtschaftlichen Anforderungen (Hard Skills) eines Unternehmens, wie Finanz- und Rechnungswesen, Vertrieb und Marketing, beschäftigen. Genauso wichtig sind Soft Skills, also persönliche Faktoren wie Begeisterungsfähigkeit, Disziplin und „Team Spirit“ und die Eigenschaft, ein harmonisches und sich ergänzendes Team zusammenzustellen.

Persönliche Probleme können über Erfolg und Mißerfolg entscheiden

Aus unternehmerischer Sicht versteht man unter dem Begriff „Soft Skills“ vor allem die persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen eines Menschen, die über die fachliche Qualifikation hinausgehen, wie Team-, Kommunikations-, Motivations- oder Organisationsfähigkeit, Disziplin, Flexibilität, Mobilität, Durchsetzungsvermögen, Kreativität und last but not least Optimismus und Selbstvertrauen. Diese „weichen Faktoren“ sind für den Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens unabdingbar. Probleme in diesem Bereich sind die häufigste Ursache für Schwierigkeiten innerhalb eines Teams und damit oft Ursache für das Scheitern des gesamten Unternehmens. Denn was nützt es, wenn man über genügend Know-how verfügt, High-Tech-Computer zu produzieren, aber nicht in der Lage ist, ein hochmotiviertes Team zusammenhalten, oder nicht weiß, wie man mit positiver Ausstrahlung und überzeugender Persönlichkeit neue Kunden gewinnt?

Raum lassen für unterschiedliche Meinungen

Ein erfolversprechender Entrepreneur sollte bereits vor der eigentlichen Unternehmensgründung mit seinen zukünftigen Partnern die Strategie und die Unternehmensziele festlegen. Basis hierfür ist ein offener, konstruktiver Austausch, der Raum für unterschiedliche Meinungen, Erfahrungen und Visionen läßt. Darüber hinaus wird er auf externes Wissen aus fachfremden Bereichen nicht

verzichten können. Zusammen mit dem Key-Team muß der Gründer die Produkte und Leistungen festlegen, mit denen Geld verdient werden soll, die Branchen- und Zielgruppen definieren und die internen Maßnahmen für das Unternehmenswachstum bestimmen. Auch müssen die jeweiligen Verantwortungsbereiche klar bestimmten Personen zugeordnet werden.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist das Verfolgen des gemeinsamen Ziels mit vereinten Kräften. Dabei müssen die spezifischen Kompetenzen und Qualifikationen jedes einzelnen Teammitglieds erkannt und entsprechend genutzt werden. Wichtig ist, daß bei technologielastigen Start-ups das Führungsteam nicht nur – wie früher häufig der Fall – aus Technikern und Tüftlern besteht, sondern auch aus BWL-versierten Managern oder vertriebsorientierten Verkäufern. Ein kontinuierlicher ehrlicher Erfahrungs- und Gedankenaustausch, der möglicherweise auch Änderungen im Team oder in der Zielsetzung erforderlich machen kann, ist in der Anfangsphase unerlässlich. Hier sind vom Gründer Motivationsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen gefragt. Zu groß sollte bei High-Tech-Start-ups das Führungsteam jedoch nicht sein. Die Zeiten von Gründungen mit fünf Vorständen wie während des New Economy-Booms sind heute vorbei. Trotzdem sind Beteiligungen der wichtigsten Know-how-Träger am Unternehmen wichtig, auch im Hinblick auf spätere Investoren.



Muschka Domdey-Utpadel

Fazit:

Unabhängig von fachlichem Know-how, tragfähigen Geschäftsideen und Kontakten kommt es letztendlich für den Unternehmenserfolg auf die Menschen an, die sich dieser Aufgabe gemeinsam stellen, und deren Begeisterung, Identifikation und Glaube an die Zukunft des eigenen Produktes.

Finanzierungsinstrumente für Unternehmensgründer im Überblick

Herausforderung Start-up-Finanzierung

Wer aus seinem Geschäftskonzept ein Unternehmen macht, hat sein eigenes Kapital häufig früh und komplett zum Einsatz gebracht und muß sich einigen strategischen Fragen stellen. Neben allem rechten Bemühen um die Gunst der Kundschaft und Lieferanten muß ein junger Unternehmer seiner Gründung eine solide Finanzbasis bereiten. Zu viele ehemalige Unternehmer, deren Geschäftstätigkeit durch Fehler bei der Finanzierung in der Insolvenz endete, betreiben mittlerweile das Fundraising nur noch für den ganz persönlichen Bedarf.

Eigenkapital, Fremdkapital und Zwischenlösungen

Kapitalbeschaffung zur Unternehmensfinanzierung bedeutet mehr als die Frage nach dem Wieviel und Woher, sondern auch das Wie bzw. mit welchen Mitteln. Bereits die Wahl der Rechtsform schränkt die Palette der nutzbaren Finanzierungsinstrumente ein: An Einzelfirmen oder Personengesellschaften mag sich kaum ein Investor unbeschränkt haftend beteiligen, so daß hier nur die stille Gesellschaft als Instrument übrig bleibt. Diese ist nicht von der Rechtsform des eigentlichen Unternehmens abhängig und bietet die mitunternehmerische (= „atypische“) sowie die darlehensgebende (= „typische“) Variante. Gestaltung und Mindestbeteiligung sind, abgesehen vom sehr weit gefaßten Rahmen, den das Gesetz vorgibt, nur durch die Kreativität der Vertragsparteien beschränkt.

Beschränkte Haftung willkommen

In der Regel wird ein junges Unternehmen als Kapitalgesellschaft in Form einer GmbH errichtet. Derzeit liegt das Gründungsminimum noch bei 25.000 Euro und soll Gesetzesinitiativen zufolge demnächst wohl auf 10.000 Euro absinken, doch lauert während der Gründungsphase die unbeschränkte, persönliche Haftung der Gründer. Folglich muß der Zeitbedarf für den Gründungsprozeß einkalkuliert oder eine fertig gegründete GmbH gekauft werden – was sich wiederum deren Gründer in verstelliger Höhe vergüten lassen.

Visionäre Gründer mögen ihre junge Schöpfung schon als Multimillionen-Publikumsgesellschaft sehen und mit Blick auf die börsliche Handelbarkeit und anonymen Besitzverhältnisse gerne eine Aktiengesellschaft errichten wollen. Neben 50.000 Euro Mindestkapital gehört auch



die Pflicht, einen Aufsichtsrat zu haben, Hauptversammlungen abzuhalten sowie gewisse Publizitätsvorschriften zu den ebenso lästigen wie kostspieligen Aspekten dieser Rechtsform.

Bankdarlehen: berechenbar, aber schwer erhältlich

Unabhängig vom juristischen Kleid des Start-ups gilt heute mehr denn je die eherne Regel: Kredit setzt Eigenkapital voraus. Die Kosten für Fremdkapital, vulgo Zinsen, verhalten sich mittlerweile proportional zum Risiko, welches mit wachsendem Eigenkapitaleinsatz und wachsender Einschätzbarkeit des Schuldners abnimmt, doch auch sie wollen gezahlt sein, egal, ob die Geschäfte gut oder schlecht laufen. Transparenz und gute Vorbereitung (= humaner Arbeitseinsatz) zahlen sich folglich aus (= niedrigere Zinsen). Die Mindestvolumina betragen theoretisch wenige tausend Euro, die Abläufe einer Kreditprüfung sind wohlbekannt und wohlgeübt. Echte Bankdarlehen dürften bei der Start-up-Finanzierung selten zu finden sein, da sich die Banken auf breiter Front bei der Unternehmensfinanzierung eher zurückgehalten und ihre Kreditportfolien neu sortiert haben. Falls nun Neuengagements eingegangen werden, so verleiht die Branche lieber Großkredite an Top-adressen.

Eigenkapital ist Trumpf – und Mangelware

Für die erste Finanzierungsrunde ist haftendes Eigenkapital Trumpf. Zwar strecken sich dem jungen Unternehmer zahlreiche helfende Hände entgegen, doch in dem wenigsten davon liegt das Geld mitnahmebereit.

Tab. 1: AUSGEWÄHLTE FINANZIERUNGSMITTEL FÜR START-UP-UNTERNEHMEN IM VERGLEICH

	MINDESTVOLUMEN (CA. EURO)	BESICHERUNG	BILANZIELLER CHARAKTER	RÜCKZAHLUNG	EINSICHTSRECHTE	EIGENTÜMERRECHTE	KAPITALKOSTEN PRO JAHR		GRÜNDEREIGNUNG ***
							VON CA.	BIS CA.	
FREMDKAPITAL									
HYPOTHEKENDARLEHEN	10.000	JA	FK	JA	NEIN	NEIN	3,3 %	5,0 %	-
FACTORING	100.000	JA	FK	JA	NEIN	NEIN	5,0 %	9,0 %	o
LEASING	1.000	JA	AUSSERBILANZIELL	NACH NUTZUNG	NEIN	NEIN	4,0 %	9,0 %	+
KREDITFINANZIERUNG (BANK)	10.000	JA/NEIN*	FK	JA	NEIN	NEIN	2,5 %	12,0 %	o
MEZZANINE-KAPITAL									
GENUSSRECHTE	1.000.000	NEIN	FK/EK*	JA	NEIN	NEIN	6,0 %	12,0 %	-
NACHRANGDARLEHEN	100.000	NEIN	FK/EK*	JA	NEIN	NEIN	8,0 %	12,0 %	+
STILLE BETEILIGUNG	100.000	NEIN	FK/EK*	JA	JA	NEIN	8,0 %	15,0 %	+
EIGENKAPITAL									
BETEILIGUNG DURCH VC	250.000	NEIN	EK	NEIN	JA	JA	15,0 %**	25,0 %**	o
BETEILIGUNG DURCH PRIVATINVESTOREN	5.000	NEIN	EK	NEIN	JA	JA	15,0 %**	25,0 %**	+

*) je nach Gestaltung; **) Renditeerwartung; ***) Eignung für Frühphasen-Unternehmen (+: gut, o: mäßig, -: nur bedingt geeignet)
Quelle: Eigene Recherche

Staatliche Förderprogramme setzen mitunter viel Bürokratie und die Existenz weiterer Eigenkapitalfinanzierer voraus. Der (vom Finanzierungsvolumen weitgehend unabhängige) Arbeitsaufwand für die Erstellung der nötigen Antrags- bzw. Präsentationsunterlagen wird gerne unterschätzt und kann den Geschäftsbetrieb des hoffnungsvollen Gründers für einige Manntage lahmlegen. Im allgemeinen sind öffentliche Adressen außerdem eher

weniger flexibel, wenn eines Tages außerplanmäßige Änderungen im Vertragslauf anstehen.

Mindesttickets für Beteiligungsinvestoren

Auch private Venture Capital-Gesellschaften lassen sich nicht „mal eben“ anzapfen: Ohne einen professionellen Businessplan sollten man sich diesen professionellen Geldgebern nicht unter die Augen trauben. Es ist ähnlich

Anzeige

www.chance.halle-messe.de

Messe für Aus- und Weiterbildung, Existenzgründung und Unternehmensentwicklung, Beruf und Personal

Chance

mit Gründertagen

2006

HALLE MESSE

10. – 12. März

täglich 9 – 17 Uhr

Aus- und Weiterbildung

- ✓ Berufsorientierung und -findung
- ✓ duale und schulische Ausbildung
- ✓ Studium
- ✓ private, berufsbegleitende Weiterbildung
- ✓ Mitarbeiterqualifikation

Existenzgründung und Unternehmensentwicklung

- ✓ Beratung, Dienstleistung
- ✓ Franchise
- ✓ Finanzierung, Beteiligung, Förderung
- ✓ Unternehmensnachfolge
- ✓ Initiativen und Netzwerke

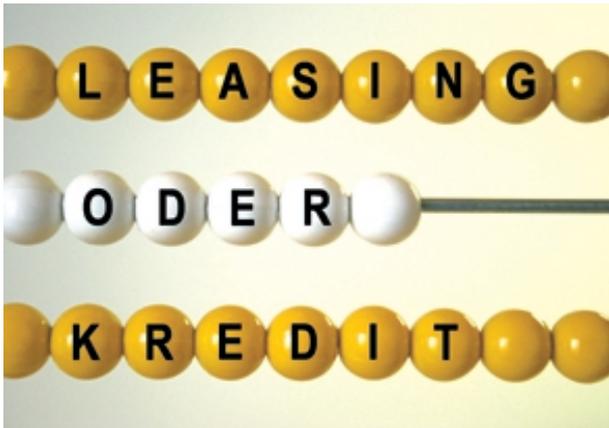
Personaldienstleistung

- ✓ Arbeits- und Personalvermittlung
- ✓ Personalmanagement
- ✓ Zeitarbeit

Medienpartner:
Mitteldeutsche Zeitung

☺ IHRE FREUNDLICHE MESSE Tel. 0345 68290, info@halle-messe.de

HALLE MESSE GmbH **rtv**
Zertifiziert nach ISO 9001:2000
Zertifikat: 05 100 92344



wie bei Bewerbungsgesprächen: Zahlreiche Finanzierungsanfragen fallen bei der ersten Durchsicht heraus, nicht etwa weil das Geschäftsmodell nicht aussichtsreich genug wäre, sondern weil es an Form und Darstellung mangelt. Selbst die Aussicht auf 10-15 % Umsatzrendite reichen nicht, um einen VC-Investor zu aktivieren. Hierzu muß das Geschäftskonzept einen Hebel aufweisen, der die Vervielfachung des Unternehmenswertes auf Sicht von einigen Jahren in Aussicht stellt. In der Regel setzen professionelle VC-Finanzierer einen Mindestbetrag voraus, unterhalb dessen kaum ein Projekt eine Chance auf Finanzierung hat. Für Gründer, die statt 500.000 Euro nur z.B. 100.000 Euro brauchen, bleibt für die erste Finanzierungsrunde meist nur die Investorenklasse „Family, Friends and Fools“ übrig.

Idealfall: Business Angel

Risikobewußte, private Direktinvestoren fühlen sich durch die Bezeichnung als Verrückte keineswegs beleidigt. Sie wissen durchaus um Chancen und Risiken der „Garagenfirmen“, deren Gründern sie mit Kapital auf die Sprünge helfen. In der professionelleren Form sind Business Angels wohl das beste, was einem Gründer passieren kann. Neben Kapital bekommt er auch die Erfahrung seines „Engels“ als Dreingabe mitgeliefert – schließlich hat auch der Investor seinen Nutzen, wenn sich das Investment gut entwickelt. Der Jungunternehmer erliegt nun wahrscheinlich nicht mehr jedem denkbaren Anfängerfehler, da sein kapitalgebender Engel über sein Unternehmen wacht. Häufig liefern Business Angels dank ihrer gut ausgebauten persönlichen Netzwerke einen reichen Fundus an Kontakten zu potentiellen Kunden, Lieferanten, Dienstleistern und – last but not least – Kapitalgebern. Der Ablauf eines solchen „Business Angel-Projektes“ dürfte so individuell sein wie die Menschen, die sich dabei zusammenfinden, als Einstieg eignen sich neben persönlichen Netzwerken häufig auch Kontaktbörsen. Leider ist die Anzahl der Business Angels sowie deren jeweilige Kapazität kleiner als der Bedarf nach ihnen.

Standard-Anlagegüter per Leasing

Der beste Finanzbedarf ist wohl der, der erst gar nicht entsteht. Leasing und Factoring halten Vorteile bereit, da

sie bereits bei kleineren Beträgen einsetzbar sind. So läßt sich eines der existenzgefährdenden Risiken eines jeden Unternehmens, nämlich Zahlungsausfälle von Kunden, durch den Einsatz von Kreditversicherern bzw. Factoring-Unternehmen teilweise ausschalten. Als Minimum hierbei sollte der Jahresumsatz über 2 Mio. Euro bzw. das Finanzierungsvolumen 10s0.000 Euro betragen. Speziell beim Leasing sind sogar schon 1.000 Euro-Verträge erhältlich. Das Leasing von weit verbreiteten Gütern nimmt weiterhin stark zu. Ein Jungunternehmen, welches lediglich Büroräume, PCs, Kopierer, Telefonanlage und PKWs benötigt, kommt fast ohne kapitalbindendes Anlagevermögen aus. Schwierig wird es bei nicht marktgängigen Anlagegütern, wie z.B. individuell angefertigten Laborgeräten oder Fertigungsanlagen.

Mezzanine – modern, aber nicht immer passend

Von der Sache her sind Mezzanine-Instrumente, wie z.B. Genußrechte oder nachrangige Darlehen, eine willkommene Ergänzung des Finanzierungsportfolios: Der Investor stellt mithaftendes Kapital bereit, hat nicht die Mitbestimmungsrechte eines Gesellschafters, beansprucht keine Sicherheiten und erhält dafür eine attraktive, häufig zweistellige Verzinsung. Die Mindestbeträge solcher Programme sind mit 1 Mio. Euro für Gründer ehemals noch unhandlich. Daneben sind solche Instrumente für Start-up-Unternehmen ohne stabilen Cash Flow noch eher ungeeignet, da sie periodisch wertvolle Liquidität absaugen und am Ende ihrer Laufzeit zurückzahlen sind. Eine Alternative winkt aus einer Ecke des Kapitalmarktinstrumentariums, wo man eine solche kaum vermutet: Unter Umständen eignen sich Derivate zum raffinierten Design einer Start-up-Finanzierung bereits ab 25.000 Euro, wenn z.B. Zinsänderungs-, Währungs- oder Preisschwankungsrisiken abzuschließen sind und die verbleibenden Risiken dadurch für potentielle Kredit- oder Eigenkapitalgeber überhaupt tragbar werden.

Fazit:

Unternehmensgründer tun gut daran, sich nicht auf klassische, vorgefertigte Finanzierungsinstrumente zu verlassen und genau zu prüfen, ob deren Modalitäten überhaupt zu den besonderen Gegebenheiten eines Start-up-Unternehmens passen. Kompetente Finanzierungsberater beziehen mindestens die vorstehend erläuterten Kapitalquellen und Finanzierungsinstrumente ein und entwerfen aus dem Baukasten der Unternehmensfinanzierung bedarfsgerechte Lösungen. Die vordergründig so aufwendige und wenig fruchtverheißende Netzwerkarbeit lohnt sich nicht nur auf der technischen Seite, sondern auch zur Gewinnung von Finanzierungspartnern.

Volker Deibert

Mutige Investoren gesucht

Frühphasenfinanzierung in Europa

Von Sabine Rummel, Research Coordinator,
European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA)

Ein entwicklungsfähiger und aktiver Seed-Sektor ist ein wesentlicher Faktor für die Entwicklung und das zukünftige Wachstum der europäischen Wirtschaft. Seed-finanzierte Unternehmen sind wichtige Transporteure von F&E-Investitionen in Ideen, Produkte und das Wirtschaftsleben. Das bedeutet mehr Arbeitsplätze und Wohlstand. Darüber hinaus sind sie ein Motor für wirtschaftlichen Wettbewerb und Produktivität, insbesondere durch die Nutzung neuer Technologien.

Längerer Atem für Seed-Finanzierungen

Unter Seed-Kapital versteht man die früheste Phase des Venture Capital. Es finanziert die Ausreifung und Umsetzung einer Idee in verwertbare Resultate bis hin zum Prototyp. Auf dessen Basis wird ein Geschäftskonzept für ein zu gründendes Unternehmen erstellt, erst danach greifen sogenannte Start-up-Finanzierungen. Für Seed-Finanzierungen eignen sich nur „High Potential Companies“ – also Unternehmen, die mit einem herausragenden Management-Team antreten. Nur so besteht genügend Potential für Wachstum, und es lohnt sich der finanzielle und beratende Einsatz der Investoren. Seit dem wirtschaftlichen Einbruch und dem Zusammenbruch der internationalen Aktienmärkte ab 2001 hat sich das Investmentverhalten der Anleger im Bereich Seed grundlegend verändert, und die Investitionen sind drastisch zurückgegangen. Ein wesentlicher Grund dafür ist der Wegfall des Exit-Kanals Börse.

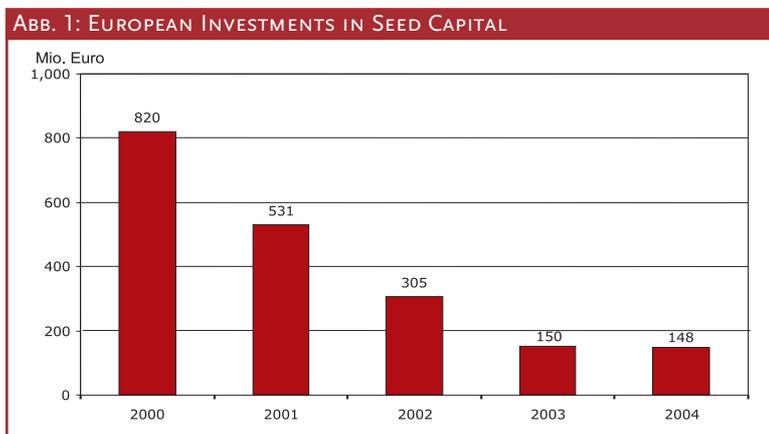
Seed-Investoren wird heute ein erheblich längerer Atem abverlangt, wollen sie ein Unternehmen von der ersten Idee über die verschiedenen Entwicklungsphasen bis hin zu einer für alle Beteiligten erfolgreichen Entwicklung begleiten. Das erschwerte Exit-Umfeld lastet nicht nur auf der Performance von Venture Capital-Investments, sondern nimmt auch Einfluß auf die Fundraising-Bedingungen. Das gilt insbesondere für Seed-Fonds. Die Auswirkungen dieser Entwicklungen zeigen sich an einem Vergleich der Investitionsvolumina in den Jahren 2000 und 2004.



Sabine Rummel

2004 versus 2000 – der Vergleich

2004 lagen die Investitionen im Seed-Bereich in Europa bei rund 147,77 Mio. Euro. Sie machten lediglich 0,4 % des gesamten investierten Kapitals (36,92 Mrd. Euro) aus. Im Rekordjahr 2000 lagen Seed-Finanzierungen im Vergleich zu heute um ein Fünffaches höher: Sie betragen 819,68 Mio. Euro und damit 2,3 % des gesamten investierten Kapitals (34,99 Mrd. Euro). Im Durchschnitt werden heute 0,5 Mio. Euro in ein Seed-Projekt investiert, wobei die Höhe der Investments durchaus zwischen 100.000 Euro und 5 Mio. Euro variieren kann. Während die 2004 insgesamt getätigten Investitionen nicht nur das Vorjahresergebnis von 29,09 Mrd., sondern inzwischen auch das bisherige Rekordergebnis aus dem Jahr 2000 übertrafen, geht der Anteil der Seed-Investments in Europa seit 2000 kontinuierlich zurück.



Quelle: EVCA Survey of Pan-European Private Equity and Venture Capital Activity 2004
Conducted by Thomson Venture Economics and PricewaterhouseCoopers

Enthusiastische Entwicklung Ende der 90er

Diese Entwicklung erscheint um so drastischer, betrachtet man die Entwicklung der Seed-Investitionen Ende der 90er Jahre. Gegen Ende des vergangenen Jahrzehnts machte sich Enthusiasmus am europäischen Beteiligungsmarkt breit. Das insgesamt investierte Kapital stieg von 14,46 Mrd. Euro im Jahr 1998 auf 25,11 Mrd. Euro im Jahr 1999 und weiter auf einen Rekordstand von 34,99 Mrd. Euro im Jahr 2000. Prozentual noch stärker wuchsen europaweit die Seed-Finanzierungen. 1998 lag das Seed-Kapital auf einer Höhe von 169,27 Mio. Euro. Im Folgejahr stieg es auf 467,54 Mio. Euro, um sich bis 2000 mit 819,68 Mio. Euro fast zu verdoppeln. Der Einbruch der Investitionen im Jahr 2001 war entsprechend drastisch. Das insgesamt investierte Kapital in Europa fiel um 30,5 % auf 24,33 Mrd. Euro, die Seed-Investitionen sogar um 35,2 % auf 530,84 Mio. Euro.

Langsamer Aufschwung nach 2001

Nach diesem Einbruch erholte sich der europäische Beteiligungsmarkt langsam. Das Investitionsvolumen steigerte sich kontinuierlich Jahr für Jahr, bis man 2004 mit 36,92 Mrd. Euro ein neues Höchstniveau erreichen konnte. Im Segment der Seed-Finanzierungen zeigten sich die Investoren entgegen der allgemeinen Tendenz zurückhaltend. Es kam zu einer Reihe von Veränderungen im Markt. Drastisch war der Rückgang der Venture Capital-Investitionen, insbesondere in der Frühphase der Unternehmensentwicklung, bei der Gründungsvorbereitung und bei Ausgründungen aus wissenschaftlichen Einrichtungen und Unternehmen: Seit dem Einbruch der New Economy war die Höhe der Seed-Investitionen immer weiter gesunken. Im Jahr 2002 fielen die Investitionen auf 305,13 Mio. Euro, 2003 auf 150,107 Mio. Euro und im Jahr 2004 auf 147,77 Mio. Euro.

Deutschland folgt europäischem Trend

In Deutschland weicht die Entwicklungskurve des Gesamtmarktes von der europäischen Tendenz ab. Hierzulande zeigte der Markt nämlich erst seit 2004 neue Stärke: Die Investitionen lagen erstmals wieder über dem Vorjahresniveau. Das Rekordergebnis von 2000 (4,7 Mrd. Euro) wurde hierbei jedoch nicht übertroffen. Die Seed-Investitionen entwickelten sich hingegen wie im europäi-



schen Beteiligungsmarkt rückläufig. Die Auswirkungen des Markteinbruchs machten sich in Deutschland sogar viel stärker bemerkbar: Während 2000 8,2 % des insgesamt investierten Kapitals auf Seed-Finanzierungen entfielen, waren es 2001 nur noch 3,9 %. Dessen ungeachtet bleibt im europäisch-deutschen Vergleich der Anteil der Seed-Investitionen an den Gesamtinvestitionen in Deutschland bis heute höher (Deutschland 2004: 0,6 %, Europa 2004: 0,4 %).

Ausblick

In Anbetracht der generell positiven Tendenz am europäischen Venture Capital-Markt wird auch der Seed-Bereich, wenn auch mit zeitlicher Verzögerung, von einem Aufschwung profitieren. So haben innerhalb dieses Jahres schon einige europäische Venture Capital-Fonds erfolgreich Fonds aufgelegt und neue Mittel eingeworben. Dazu wird auch die zunehmende Verbesserung der Exit-Möglichkeiten für Investoren beitragen. Wichtiger Treiber für eine positive Entwicklung wäre auch ein europaweiter wirtschaftlicher Aufschwung.

Herausforderung Frühphasenfinanzierung

Von Gründerfonds und Start-up-Investitionen

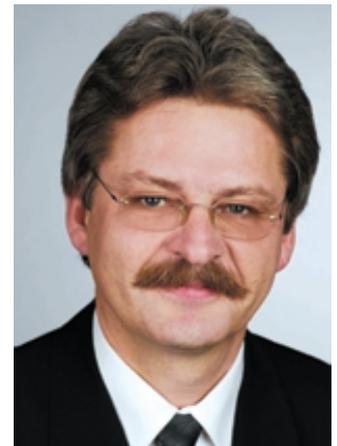
Von Dr. Holger Frommann, Geschäftsführer,
Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (BVK)

Die Bedeutung von Innovationen und ihrer kommerziellen Nutzung für die Entwicklung der Volkswirtschaften und des Lebensniveaus der Menschen ist unumstritten. Die Herausforderung besteht allerdings in der Finanzierung der Innovationsumsetzung. In den USA wurde für diese Zwecke Venture Capital „erfunden“, doch auch in den USA war Venture Capital kein „Selbstläufer“. Es funktionierte erst, nachdem die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen worden waren: günstige Steuern, langfristige Kapitalquellen wie Pensionsfonds, eine stark auf Eigenkapital ausgerichtete Unternehmensfinanzierung, gute Exit-Möglichkeiten und flexible Arbeitsmarktbedingungen.

Early Stage-Finanzierung erst seit den 90er Jahren

In Deutschland verfügt die Unternehmensfinanzierung traditionell über grundverschiedene Strukturen, die aus der Vergangenheit heraus eher fremdkapital- und subventionslastig sind. Die Einführung und Umsetzung von Innovationen unterlag damit anderen Finanzierungsbedingungen. Als alternative Finanzierungsform hat sich die Frühphasenfinanzierung durch Early Stage Venture Capital in Deutschland erst in den 90er Jahren richtig entwickelt und durchgesetzt. Zwar gab es zuvor verschiedene Ansätze, wie die Deutsche Wagnisfinanzierungsgesellschaft Ende der 70er Jahre oder verschiedene auch private Initiativen in den 80er Jahren, aber in der Summe war nur wenigen Erfolg beschieden, und die Mehrzahl dieser Pioniere hat die frühen Jahre nicht überdauert. Der Staat hat Forschung und Entwicklung in

Deutschland schon immer stark gefördert, die Förderung der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in kommerziell verwendbare Technologien setzte jedoch erst Ende der 80er Jahre mit Modellversuchen zur Finanzierung junger technologieorientierter Unternehmen ein. Unmittelbare Erfolge zeigten sich dabei nicht.

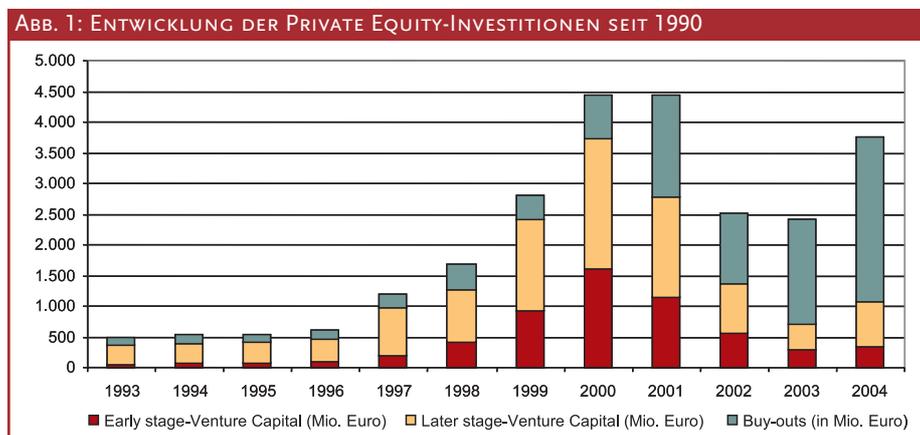


Dr. Holger Frommann

Hohe Zuwachsraten

Daß Early Stage Venture Capital, also Seed- und Start-up-Investitionen, ab Mitte der 90er Jahre einen starken Aufschwung erlebte, hatte verschiedene Ursachen. Erfolge in verschiedenen High-Tech-Branchen ließen kommerzielle Chancen erahnen. Businessplan-Wettbewerbe und andere Initiativen schufen unternehmerische Grundlagen für das Gründungsgeschehen. Die Einführung des Neuen Marktes führte zu Exit-Phantasien. Die Umwandlung der öffentlichen Modellversuche in das BTU-Förderprogramm, das den privaten Investoren einen Großteil der Risiken aus den Investitionen abnahm,

tat ein Übriges, um das Frühphasensegment anzukurbeln. Von 1996 bis 2000 lagen die Zuwachsraten der jährlichen Early Stage Venture Capital-Investitionen zwischen 55,0 % und 115,7 %, im Durchschnitt betragen sie 90,5 % und waren damit fast doppelt so hoch wie die durchschnittliche Zuwachsrate bei den gesamten Private Equity-Investitionen von 54,9 %. Im Jahr 2000 er-



Quelle: BVK

reichten die Early Stage-Investitionen 1,6 Mrd. Euro und machten 36 % aller Private Equity-Investitionen aus. Es war das größte Volumen, das europaweit in dieses Marktsegment floß. Das Engagement der öffentlichen Hand hat hierzu einen großen Beitrag geleistet.

Zurückhaltende Investitionen

In den Technologiemarkten und an der Börse machten sich im Übergang zum neuen Jahrtausend Trendwenden bemerkbar. Die einsetzende Konsolidierung führte zu Portfoliobereinigungen, zu kräftigen Verschiebungen in den Investitionsstrukturen, zu Problemen beim Exit sowie hohen Verlusten und Schwierigkeiten beim Fundraising. Der Anteil der Seed-Investitionen fiel von 8,7 % im Jahr 2000 auf 0,6 % Ende 2004; der Anteil der Investitionen in Start-ups von 27,3 % auf 8,8 %. Das 2004 in Early Stage-Unternehmen investierte Volumen betrug jedoch immer noch 353,5 Mio. Euro und lag damit knapp unter dem 1998 investierten Volumen. Generell zeigte sich, daß Businesspläne und Marktchancen einzelner Branchen überschätzt worden waren, mit existenzbedrohenden Folgen für manche Venture Capital-Gesell-

schaften, weshalb das Pendel von Investitionslust in äußerste Vorsicht und Zurückhaltung umschlug. Die Abwärtstendenz bei den Investitionen im Early Stage-Segment war zwar zur Jahreshälfte 2003 gestoppt worden, aber seitdem stagnieren die vierteljährlichen Investitionen. Im ersten Halbjahr 2005 flossen 134,4 Mio. Euro in 174 Unternehmen im Early Stage-Segment, davon 2,6 Mio. Euro in sechs Unternehmen, die sich in der Seed-Phase befinden. Innerhalb des Early Stage-Segmentes verlagerten sich die Investitionen von Seed und Start-up zu „sonstiges Early Stage“, also schon existierenden Unternehmen, die sich eigentlich fast in der Expansionsphase befinden. Es besteht die Gefahr, daß der wirkliche Early Stage-Bereich austrocknet.

Ausgründungen sind rückläufig

Das Gründungsgeschehen im Sinne der Ausgründung von Technologie-Unternehmen aus wissenschaftlichen Einrichtungen ist seit 2000 deutlich zurückgegangen. Nach Untersuchungen der European Business School in Oestrich-Winkel zieht es die große Mehrheit der Studierenden nach dem Abschluß in etablierte Unternehmen,

Anzeige



Das Geld liegt nicht auf der Straße.

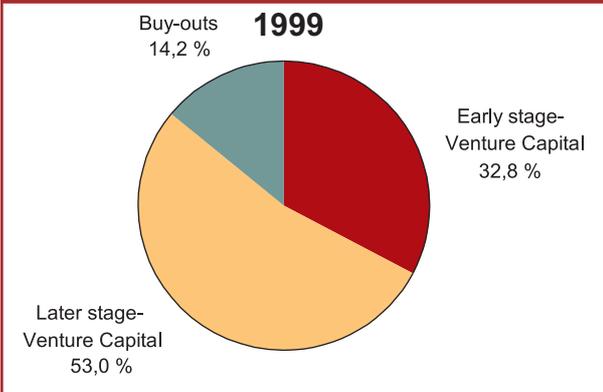


Die Herausforderung einer Idee besteht nicht darin sie zu finden, sondern im Erkennen, ob sie gut ist. Ausgewählte Entrepreneurere präsentieren vor aktiven Investoren auf der Venture Lounge.

Infos, Termine und Anmeldung: www.venture-lounge.de

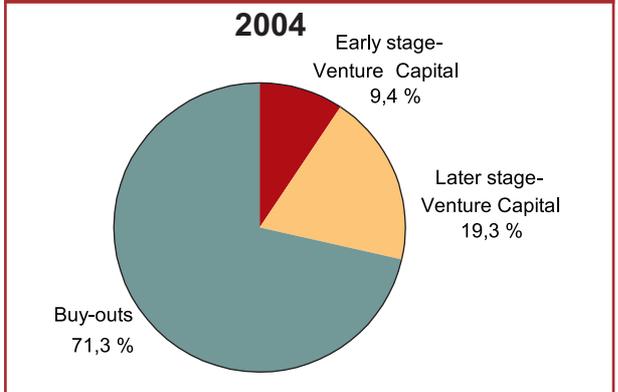


Abb. 2: VERTEILUNG DER PRIVATE EQUITY-INVESTITIONEN NACH INVESTITIONSPHASEN 1999



Quelle: BVK

Abb. 3: VERTEILUNG DER PRIVATE EQUITY-INVESTITIONEN NACH INVESTITIONSPHASEN 2004



Quelle: BVK

nur eine Minderheit kann sich den Schritt in die Selbständigkeit vorstellen. Als ein Hauptgrund für diese Entwicklung kann die schlechte konjunkturelle Entwicklung angesehen werden, wodurch die Erfolgsaussichten und Risikofreude abnehmen. Diese Entwicklung wirkt sich negativ auf die Nachfrage nach Frühphasenfinanzierungen aus.

Verbesserte Rahmenbedingungen für Fundraising

Die Konsolidierung nach dem Platzen der Internetblase hat dazu geführt, daß die Marktteilnehmer die noch vorhandenen Fondsmittel neu strukturieren mußten und vor allem mehr Mittel für Folgeinvestitionen reservierten. Damit war weniger Geld für Erstengagements, insbesondere in frühen Finanzierungsphasen, vorhanden. Das Kapitalangebot wurde durch das Ausscheiden von Akteuren weiter verringert. Inzwischen sind die steuerlichen Rahmenbedingungen für das Fundraising verbessert

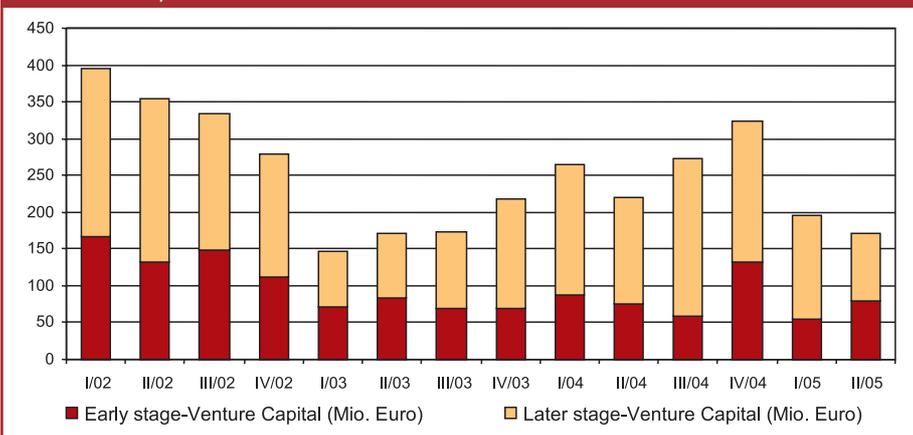
worden, und auch die institutionellen Investoren zeigen wieder ein verstärktes Interesse, aber dennoch besteht eine gewisse Kapitalknappheit im Early Stage, und das Einwerben von frischem Geld stellt eine große Herausforderung für die einzelnen Fonds dar. Die Einrichtung des ERP-EIF-Dachfonds hat dem Fundraising im Early Stage-Segment erste Impulse verliehen. Allerdings sind die inzwischen eingeworbenen Fonds weniger für Investitionen im Gründungsgeschehen, sondern mehr zur Finanzierung schon agierender Unternehmen bestimmt.

Gründerfonds und Start-Fonds

Die öffentliche Hand hat in der gegenwärtigen Situation Handlungsbedarf gesehen. Zusätzlich zum bereits erwähnten Dachfonds wurden der Start-Fonds und der High-Tech Gründerfonds initiiert. Der Start-Fonds soll als Co-Investor in High-Tech-Unternehmen investieren. Der Gründerfonds soll Ausgründungen aus wissenschaftlichen

Einrichtungen finanzieren und somit Impulse für eine erneute Intensivierung des Gründungsgeschehens in den High-Tech-Bereichen geben. Damit leistet auch der Staat weiterhin seinen Beitrag zur Förderung des Marktsegments. Eine Rückkehr zu alter Stärke bleibt eine Herausforderung sowohl für private Finanziere als auch für die öffentliche Hand, ist aber das Ziel aller Akteure.

Abb. 4: VIERTELJÄHRLICHE VENTURE CAPITAL-INVESTITIONEN SEIT 2002



Quelle: BVK

Ablauf einer Venture Capital-Finanzierung

5 idealtypische Phasen zwischen erster Kontaktaufnahme und Unterzeichnung der Verträge

Von Stefan Lemper, Partner, Aurelia Private Equity

Jeder Gesellschafter und Unternehmer muß sich zunächst kritisch die Frage stellen, welche Vorteile Venture Capital bietet und welche Nachteile dafür gegebenenfalls in Kauf zu nehmen sind. Wie der deutsche Name „Wagnis-Kapital“ schon sagt, zeichnet es sich dadurch aus, daß es der Finanzierung von risikoreichen Produkten oder Projekten mit überdurchschnittlichen Wachstumspotentialen dient.

Venture Capital als Finanzierungsalternative

Aufgrund des hohen Risikos stehen klassische Formen der Unternehmensfinanzierung wie z.B. Bankdarlehen in aller Regel nicht zur Verfügung. Das gilt um so mehr, da es sich häufig um junge und noch unprofitable Unternehmen ohne Sicherheiten handelt. Neben dem Kapital in Form einer Beteiligung erhält das Unternehmen mit dem Eintritt einer VC-Gesellschaft einen professionellen und mit Wachstumsunternehmen erfahrenen Partner, der das Management bei der Umsetzung seiner Wachstumsstrategie und beim Aufbau entsprechender Strukturen unterstützt. Zum Schutz seines Investments läßt sich der VC-Geber allerdings auch umfangreiche Mitspracherechte bei der Unternehmensstrategie einräumen. Gesellschafter und Management müssen sich zudem von Anfang an im klaren darüber sein, daß das Unternehmen nach drei bis sieben Jahren verkauft oder an die Börse gebracht wird. Denn die Realisierung der mit der Beteiligung finanzierten Wertsteigerung ist das Hauptziel von VC-Gebern.

tig erstellt werden. Da die Geschäftsführung für die Umsetzung der Unternehmensplanung verantwortlich ist, sollte sie maßgeblich an der Aufstellung des Businessplanes mitgewirkt haben und diese elementare Aufgabe nicht vollständig Beratern überlassen. Bevor der Businessplan an eine VC-Gesellschaft verschickt wird, sollte sich das Unternehmen erkundigen, ob das Finanzierungsprojekt zu der jeweiligen Investmentstrategie paßt.



Stefan Lemper

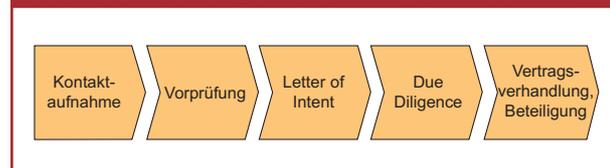
Vorprüfung

Der Businessplan wird von der VC-Gesellschaft auf die Erfüllung der jeweiligen Investitionskriterien überprüft, und es erfolgt eine erste Einschätzung der Attraktivität des Finanzierungsvorhabens. Ist diese Einschätzung positiv, erfolgen weitere Prüfungen und Recherchen. Das Unternehmen wird besucht, die VC-Gesellschaft lernt das Management in mehreren Gesprächsterminen kennen und diskutiert mit ihm intensiv das Finanzierungsvorhaben. Im weiteren Verlauf werden je nach Situation zusätzliche Informationen angefordert und überprüft, Referenzen eingeholt und Experten befragt. Die Dauer der Vorprüfung hängt vom Einzelfall ab und kann von wenigen Wochen bis zu mehreren Monaten dauern.

Letter of Intent (LoI)

Auf Basis des Kenntnisstandes aus der positiven Vorprüfung unterbreitet die VC-Gesellschaft oder gegebenenfalls ein Konsortium aus VC-Gesellschaften dem Unternehmen im Rahmen eines Letter of Intent ein Beteiligungsangebot. Der LoI beinhaltet die Beteiligungsstruktur (Investitionssumme, Finanzierungsform, Unternehmensbewertung, Auszahlungsmodus etc.), die wesent-

ABB. 1: ABLAUF EINER VENTURE CAPITAL-FINANZIERUNG



Quelle: Aurelia Private Equity

Kontaktaufnahme

Grundlage für den Kontakt zu einer VC-Gesellschaft ist ein ausführlicher Businessplan, aus dem alle wesentlichen Informationen über das Unternehmen, sein Umfeld und das Finanzierungsprojekt hervorgehen. Der Businessplan ist quasi die Bewerbungsunterlage eines Unternehmens, das sich um eine Finanzierung bewirbt. Er sollte daher sorgfältig

lichen gesellschaftsrechtlichen Eckpunkte einer Beteiligung (z.B. Sonderrechte und Mitspracherechte) und Regelungen für das weitere Vorgehen (z.B. Exklusivität und Kostenübernahme).

Due Diligence

Akzeptiert das Unternehmen den LoI, beginnt die Due Diligence, bei der sämtliche Bereiche des Unternehmens und seines Finanzierungsvorhabens intensiv geprüft und Risiken identifiziert werden. Dabei werden Legal, Financial, Technical und Commercial Due Diligence unterschieden. Die Teilprüfungen werden je nach VC-Gesellschaft ganz oder teilweise selbst, im Regelfall aber durch externe Spezialisten durchgeführt.

Vertragsverhandlungen und Beteiligung

Sofern das Due Diligence-Ergebnis positiv war und keine Erkenntnisse geliefert hat, die aus Sicht der VC-Gesellschaft eine Änderung des Beteiligungsangebotes notwen-

dig machen, erfolgt die Vertragsverhandlung. Grundlage sind die in dem LoI bereits festgelegten Parameter. In den Beteiligungsverträgen werden sämtliche Aspekte der Beteiligung geregelt und weitreichende Vereinbarungen zur Zusammenarbeit, möglichen weiteren Finanzierungsrunden und dem Verkauf der Anteile bzw. des Unternehmens getroffen. Aufgrund der Regelungsvielfalt und einer Vielzahl von kontroversen Detailfragen kann diese Verhandlungsphase recht zeitaufwendig werden. Sind die Verträge dann von allen Parteien akzeptiert, steht der Umsetzung der Beteiligung bei einem Notar nichts mehr im Wege.

Und dann...?

...folgt hoffentlich eine Phase guter Zusammenarbeit zwischen Unternehmer und VC-Geber, bei der das investierte Kapital erfolgreich eingesetzt wird und zum geplanten Wachstum führt, so daß am Ende ein für alle Parteien erfreulicher Exit möglich wird.

Anzeige



Business Analyst (m/w) Investment Manager (m/w)

Who we are

Wir sind ein Private Equity Fund Management-Unternehmen mit Sitz in Düsseldorf. Als unternehmerisch handelnder Finanzinvestor beteiligen wir uns an Hightech-Unternehmen in ausgewählten Wachstumsbranchen. Derzeit verwalten wir drei Fonds mit insgesamt 150 Millionen € Investmentkapital. Eines unserer Portfolio-Unternehmen wurde vor kurzem sehr erfolgreich an der Frankfurter Wertpapierbörse eingeführt. Wir sind derzeit einer der aktivsten Investoren in Hightech-Wachstumsunternehmen in Deutschland und weiterhin auf Wachstumskurs.

Whom we need

Sie haben Ihr Studium der Wirtschaftswissenschaften und/oder Ingenieur- bzw. Naturwissenschaften mit Prädikatsexamen abgeschlossen, bzw. werden dies in Kürze abschließen. Gegebenenfalls sammeln Sie bereits erste Berufserfahrung. Sie haben Praktika (vorzugsweise in der Private Equity Industrie oder affinen Bereichen) absolviert und sprechen verhandlungssicher Englisch. Sie verfügen über ausgeprägte analytische Fähigkeiten, Verhandlungsgeschick und überzeugen mit Ihrer Persönlichkeit und Ihrem Auftreten. Die sichere Anwendung von MS Office setzen wir voraus.

Please contact

Bitte senden Sie Ihre Bewerbung mit Lebenslauf, Zeugnissen, Lichtbild und Gehaltsvorstellung via Email an loechner@ventizz.de. Bei Rückfragen können Sie auch gerne Herrn Reinhard Löchner unter 0211-862 869 11 anrufen.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

Dreh- und Angelpunkt: ein herausragendes Management-Team

Anforderungen, die Venture Capital-Gesellschaften an Unternehmen in der Frühphase stellen

Von Alec Rauschenbusch, Managing Partner, Grazia Equity GmbH

Nach dem Platzen der Internetblase sind bei den Wagniskapitalgebern die Anforderungen an die Unternehmer gestiegen. Genügte früher vielleicht eine gute Idee, so sehen die Wagniskapitalgeber bei Frühphasen-Investitionen heute am liebsten schon ein fertig entwickeltes Produkt und erste Umsätze; zumindest erwarten sie üblicherweise jedoch einen erprobten Prototypen, eine Ausnahme bildet hier nur die Biotech-Branche.

Am Anfang steht die Finanzierung

In der frühen Unternehmensphase helfen – nach dem eigenen Geld und dem aus dem Familien- und Freundeskreis – Business Angel und die wenigen auf Frühphasen-Finanzierung spezialisierten Wagniskapitalgeber weiter. Anders als Business Angel, die als Privatpersonen ihr eigenes Geld investieren, managen VC-Gesellschaften üblicherweise die ihnen anvertrauten Fondsgelder ihrer Anleger. Denen gegenüber haben sie eine Verantwortung und Rechenschaftspflicht, was sich in härteren Auswahlkriterien bei den Portfoliounternehmen niederschlägt. Die Eintrittskarte, um sich bei VC-Gesellschaften vorzustellen, ist ein durchdachter Businessplan, in dem die angehenden Entrepreneure u.a. die Geschäftsidee, den signifikanten Kundennutzen und das Marktpotential kurz und prägnant darstellen sollten. Eine professionelle Finanzierungssuche zeichnet sich sodann dadurch aus, daß die Jungunternehmer gezielt die VC-Gesellschaften ansprechen, die aufgrund des Finanzierungsvolumens und des Investmentfocus' zur eigenen Unternehmung passen. Neben der Frage, wer z.B. im High-Tech-Bereich bereits in der Frühphase investiert, sollten die Gründer sich überlegen, welchen Mehrwert sie sich von ihrem Investor erwarten. Business Angel und engagierte VC-Gesellschaften bieten u.a. Branchen- und Management-Know-how, übernehmen die Rolle des Sparringspartners bei Strategiefragen und stellen ihr Netzwerk zu potentiellen Kunden und Geschäftspartnern zur Verfügung.

Das Management-Team ist entscheidend

Im Anforderungskatalog der VC-Gesellschaften steht das Management ganz weit vorn. Gesucht wird ein

sowohl in Betriebswirtschaft wie auch in der jeweiligen Branche und Technologie hervorragend bewandertes Team, das idealerweise bereits Management-erfahrung gesammelt hat. Professionelle Investoren kennen aber das Problem des „unvollständigen Managements“, daß etwa einem exzellenten technischen und Vertriebsmanagement noch der „Profi für die Zahlen“ fehlt. Die Schwächen im Management-Team sind jedoch dann kein k.o.-Kriterium, wenn das bisherige Management zu einer Erweiterung der Mannschaft bereit ist und diese möglich erscheint. Der Ausbau der Führungsebene kann unter solchen Umständen zu einem Meilenstein im Beteiligungsvertrag werden. Werden all die oben genannten Kriterien erfüllt, so ist das dennoch keine Finanzierungsgarantie. Der Abschluß eines Beteiligungsvertrages und eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind nur möglich, wenn Unternehmer und Investoren auf einer Wellenlänge liegen und zwischen ihnen die „Chemie stimmt“.

Fazit:

Entrepreneure mit guten Ideen und Produkten finden auch heute Risiko-, d.h. Chancenkapi tal für ihre Unternehmung, allerdings müssen sie höheren Anforderungen gerecht werden als zu Zeiten des Internet-Booms und mehr Durchhaltevermögen bei der Kapitalsuche beweisen; aber gerade auch darin zeigt sich ein exzellentes Management.



Alec Rauschenbusch

Herausforderung Internationalisierung

Die Bedeutung eines globalen Netzwerkes von VCs für den Erfolg junger High-Tech-Companies

Von Roland Manger, Managing Partner, Earlybird Venture Capital

Nach einem langen harten Winter in der europäischen Venture Capital-Branche wurden bei der diesjährigen Frühjahrskonferenz der European Venture Capital Association erste zarte Frühlingsgefühle spürbar. Potentielle Investoren in VC-Fonds zeigten erstmals wieder zaghaftes Interesse für die zeitweise geschmähte Anlagekategorie. Damit einher ging eine Erholung der Exitmärkte. In Deutschland kamen sieben der bis dato zehn Börsengänge 2005 aus VC-Portfolios. Allein bei Earlybird fanden zwei der drei jüngsten Börsengänge in Deutschland statt. Dennoch scheint unter den Venture Capital-Unternehmen das Lamento weiter vorzuherrschen. Man beklagt sich über das ungünstige Umfeld, statt Chancen für attraktive neue Investments und verbesserte Bedingungen für Unternehmensverkäufe herauszustreichen.

Niedrige Bewertungsniveaus an europäischen Kapitalmärkten

Besonders oft werden die öffentlichen Kapitalmärkte kritisiert. Bewertungen seien niedrig, Liquidität schwach und überhaupt seien sie nicht für Wachstumsunternehmen aufnahmefähig. In den USA würden große angelsächsische institutionelle Investoren mit hochkompetenten technologieaffinen Teams die Nachfrage treiben und für eine faire, sprich: hohe Bewertung sorgen. Die Akteure an den europäischen Börsen seien zu vorsichtig, wenig chancenbewußt und wohl auch was Technologieunternehmen angeht wenig kompetent. In der Tat läßt sich beobachten, daß im Durchschnitt und über die Jahre die Bewertungen der in Europa gelisteten Technologieunternehmen nur etwa die Hälfte des amerikanischen Bewertungsniveaus erreichen. Auch gibt es deutlich weniger Listings mit ausreichender täglicher Liquidität, um von einem halbwegs effizienten Markt zu sprechen, und jeder europäische Venture Capitalist würde sich über mehr Interesse seitens der Börsianer an seinen Portfoliounternehmen freuen. Trotz aller weiterhin bestehenden kulturellen, sprachlichen und nationalen Barrieren sind Kapitalmärkte jedoch oft effizienter als man denkt. Die erwähnten US-Institutionen suchen mittlerweile global nach Chancen und haben ihre Teams nicht nur in New York und San Francisco, sondern auch in London und Paris, von Seoul und Shanghai ganz zu schweigen. Wie in den USA, können sich auch in Europa Mainstream-

Investoren an ihren Bewertungskalkülen orientieren.

Rohmaterial an Innovationstätigkeit in Europa vorhanden

Die Misere der VCs kann also nicht nur an den Börsianern liegen. Umgekehrt wird eher ein Schuh daraus: Gut funktionierende Kapitalmärkte brauchen attraktive Unternehmen, die dem weltweiten Vergleich durch global aktive institutionelle Anleger standhalten. Das Rohmaterial an Innovationstätigkeit ist in Europa und vor allem auch in Deutschland vorhanden. Sowohl die F&E-Leistung der Volkswirtschaften im Vergleich als auch der Output an global relevanten Patenten bezogen auf die Bevölkerung zeigen, daß sich Deutschland nicht verstecken muß. Der F&E-Anteil am BSP in den USA betrug in 2002 2,1 % und in Deutschland 1,8 %, bei der Anzahl der sogenannten Triadepatente (EPO, USPTO UND JPO) pro Million Einwohner führt hingegen Deutschland mit 73 gegenüber den USA mit 52. Es fehlt jedoch an vorbörslicher Finanzierungsinfrastruktur für junge Unternehmen in allen Reifephasen, um aus Deutschland einen erstklassigen Standort zu machen. Während für die jüngeren Unternehmen in 2002 in den USA 0,2 % des BSP als Venture Capital zur Verfügung standen, war es in Deutschland ein um drei Viertel geringerer Anteil. Noch deutlicher ist der Unterschied in der zugrundeliegenden Infrastruktur gemessen am Venture Capital-Personal, der sich mit einem Faktor von etwa 1:10 niederschlägt. Vor dem Hintergrund von Renditeerwartungen, die von global aktiven Investoren getrieben werden, und einer schwachen vorbörslichen Finanzierungsinfrastruktur in großen Teilen Europas müssen sich junge Wachstumsunternehmen für den internationalen Kapitalmarkt aufstellen.



Roland Manger

Weltliga anstatt Bundesliga

Eine konsequente Ausrichtung auf den Weltmarkt, und das von Anfang an, ermöglicht den Zugang zu Venture Capital auch außerhalb des kontinentaleuropäischen Heimatmarktes. Das Earlybird-Portfoliounternehmen Alantos, welches auch von führenden amerikanischen und britischen VCs finanziert wurde, dient hier als Beispiel: In Heidelberg gegründet, hat Alantos auf der Basis einer Technologie zur systematischen Entdeckung von möglichen neuen pharmazeutischen Wirkstoffen sowohl Produktentwicklungsmethoden als auch Produktkandidaten entwickelt, die für große, weltweit operierende Pharmakonzerne von Interesse sind. Es geht nun darum, diese Pharmakonzerne als Partner und Kunden zu gewinnen und so über eine geringe Anzahl notwendiger Geschäftsbeziehungen den Zugang zum kompletten Weltmarkt zu erhalten. Damit wird einer weiteren Bedingung Rechnung getragen: Ein Geschäftsmodell, welches plausibel mit überschaubaren Mitteln und in nicht allzu langer Frist den globalen Markteintritt zuläßt. Dies setzt natürlich auch weltweite Wettbewerbsfähigkeit voraus. Wer an den Start geht, um auf Weltniveau mitzuspielen, muß mehr als nur seine regionalen Wettbewerber kennen. Unter Umständen ist nicht das bekannte Umfeld entscheidend, sondern eher das, was in einem Labor in den USA oder in einer Universität in China passiert. Nicht zuletzt kommt es auch auf die Mannschaft an, mit der

man antritt. Nur wer bereit ist, zum richtigen Zeitpunkt wesentliche Führungspositionen oder sogar ganz das Ruder des Unternehmens an erfahrene Leute aus der weltweiten Profiligen zu übergeben, hat die Chance, von einem Technologie-Start-up mit den richtigen Produkten, einem geeigneten Geschäftsmodell und großem Potential tatsächlich zu einem nachhaltig international erfolgreichen Unternehmen zu werden. Dies kann im Einzelfall, wie auch bei unserem Beispiel Alantos, eine internationale Verlagerung einiger Teile des Unternehmens erforderlich machen.

Richtige Auswahl des Finanzierungspartners entscheidend

Um Chancen für später zu wahren, sollte man auch von Anfang an auf die Auswahl der ersten VC-Finanzierungspartner achten. Ein Venture Capitalist sollte in der Lage sein, Geschäftsmodelle und Wettbewerbsfähigkeit auf globaler Ebene einzuschätzen und dann entsprechende Gestaltungsimpulse im Dialog mit dem Management zu geben. Damit verbunden ist die Notwendigkeit eines internationalen Netzwerks, um Hilfestellung bei der Anbahnung erster internationaler Partner- oder Kundenkontakte zu bieten und den Zugriff auf den Pool global erfahrener Managementtalente zu ermöglichen. Nicht zuletzt sollte der VC-Investor bei anderen internationalen Kapitalgebern und Institutionen des Kapitalmarktes wie z.B. Investmentbanken anerkannt sein, um eine spätere Zusammenarbeit zu erleichtern.

Fazit:

Die vergleichsweise schwach entwickelte Kapitalmarktinfrastruktur in Deutschland macht die erfolgreiche Entwicklung junger Technologieunternehmen hierzulande schwer, trotz hervorragender Forschungs- und Entwicklungsvoraussetzungen. Wer jedoch bereit und in der Lage ist, die höheren Anforderungen eines globalen Unternehmensentwicklungsmodells zu meistern und mit Partnern für die Finanzierung und den Marktzugang zu arbeiten, der hat die Chance, mit weltweit wettbewerbsfähigen Produkten, einem Weltklasse-Team und international akzeptierten VC-Investoren Zugang zu globalen Kapitalmärkten zu bekommen.



Kommerzialisierungsstrategien für High-Tech-Start-ups

Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg

*Von Dr. Bernd Geiger, Managing General Partner,
Triangle Venture Capital Group*

Viele Wege führen nach Rom – und so gibt es mehr als eine Strategie für die Kommerzialisierung von Technologien, die zum Erfolg führt. Alles hängt von den Randbedingungen ab, vieles vom Management und einiges kommt anders als erwartet. Im folgenden werden die Aspekte aufgezeigt, die bei der Definition der Kommerzialisierungsstrategie eine wichtige Rolle spielen.

Technologieursprung

Woher kommt die Technologie? Ist sie das Ergebnis jahrelanger Spitzenforschung an einer Universität oder ein Abfallprodukt einer pragmatischen Lösung für ein ganz anderes Problem? Hat sich das ein Erfinder im stillen Kämmerlein alleine ausgedacht? Je stärker die Technologie bei der Vermarktung im Vordergrund steht, um so mehr Substanz muß sie haben. Forschungseinrichtungen, die einen Weltruf haben, wissen ziemlich genau, was ihre Konkurrenz macht, und müssen sich ständig mit ihr messen. Man kennt typischerweise alternative Technologien sowie die relevanten Industrieunternehmen auf dem Markt. Klassenbeste haben die besseren Chancen! Es gibt natürlich immer wieder Entwicklungen und Erfindungen „außer Konkurrenz“ – ein bahnbrechender Ansatz mit großem Kommerzialisierungspotential, von dem noch niemand etwas gehört hat, ist jedoch unwahrscheinlich. Technologische Problemlösungsansätze tauchen in Clustern auf, da sich die meisten Technologien in letzter Konsequenz doch „problemorientiert“ entwickeln.

Problemlösungskompetenz/Zielmarkt

Strategien zur Definition des Zielmarktes füllen Bücher – und doch gibt es keine Universalantwort. Wichtig ist, daß man 1. die Problemlösungskompetenz der Technologie kennt und 2. mit den Eigenschaften der in Frage kommenden Märkte vertraut ist. Zu 1.: Verfügt man über eine vertikale Kompetenz in einem einzigen Markt oder über eine horizontale Kompetenz über verschiedene Märkte hinweg? Wird die Technologie als Teil eines primären Produktes verwendet oder als Infrastruktur um das Produkt herzustellen? Wird die Technologie eher nahe am Endverbraucher eingesetzt oder im industriellen Umfeld? Die typische Struktur eines industriellen Wertschöpfungsprozesses ist am Beispiel des High-Tech-Start-ups fg microtec in Abbildung 1 zu sehen. Zu 2.: Hat das Management be-

reits aktiv in diesem Markt gearbeitet? Wie sind die Wachstumsraten des Marktes? Wie ist die Food Chain strukturiert und wie ist deren Halbwertszeit/Volatilität? Kennt das Management die Key Opinion Leader? Ist bekannt, wer mit wem kann und was die Marktteilnehmer bewegt, Geld auszugeben? Weiß man, was die etablierten Unternehmen in ihrem letzten Analystengespräch gesagt haben? Kennt man die Analysten und kennen die Analysten das eigene Unternehmen?

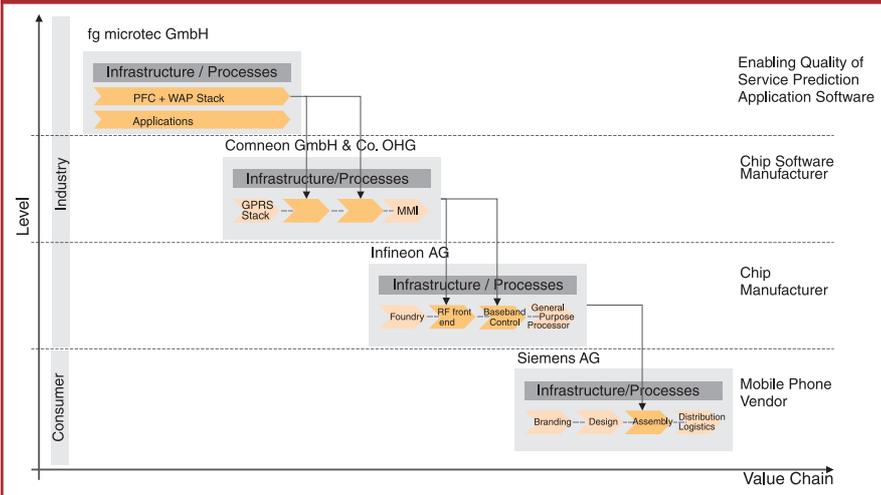


Dr. Bernd Geiger

Die Entwicklung einer geeigneten Strategie

Die Beantwortung nachfolgender Fragen spielt bei der Entwicklung einer geeigneten Strategie eine wesentliche Rolle. Generell gilt, reife Märkte sind aufgrund des hohen Konsolidierungsgrades viel schwieriger zu erobern als adoleszente Märkte. Aber Vorsicht, es gibt Märkte, die durch „neue Marktteilnehmer“ mit Innovationen jugendliche Teilmärkte definieren (z.B. Retail wird innoviert mit eCommerce, Medizintechnik wird erweitert durch LASIK – Sehstärkenkorrektur mittels Laser). Solche Märkte können, obwohl traditionell, dann durchaus attraktiv sein. Der Versuch, einen reifen Markt neu zu definieren, kann sehr teuer werden, das sollte man anderen überlassen. Daher spielt die Frage, wo sich Technologien in der Hype Cycle Analyse unter Beachtung der Parameter Reifegrad, öffentliche Beachtung und verbleibende Dauer bis zum breiten Produktiveinsatz befinden, eine wesentliche Rolle. Muß man den Markt erziehen (Technology Push) oder kann man von einem Market Pull profitieren? Ersteres ist evtl. zu früh und kann sehr teuer werden, bei letzterem hat man evtl. schon viel Konkurrenz und muß sich mit Ellenbogeneinsatz, sprich Marketinginvestitionen, seinen Platz teuer erkaufen.

ABB. 1: UPSTREAM VALUE CHAIN POSITIONING



Quelle: Triangle

Alleinstellungsmerkmale

Vor kurzem behauptete ein altgedienter Dienstleister aus dem VC-Umfeld: „Patente – das finden Sie doch nur im Life Science-Bereich“ – eine Einstellung, die teuer zu stehen kommen kann. Proprietäre Technologien für Schlüsselfunktionen des Produkts als Hürden für Nachahmer und Trittbrettfahrer sind der Schlüssel zum Erfolg. Natürlich gibt es Ausnahmen auf der Basis „the winner takes it all“, aber diese sind sehr selten. Das gilt auch für Software – es gibt Verfechter von Open Source, die ideologisch motiviert sind, und solche, die Open Source pragmatisch befürworten. Es gilt aber immer, ein kommerzielles Produkt muß proprietär sein, da sich Public Domain und erfolgreiche Kommerzialisierung gegenseitig ausschließen. Eine wichtige Frage ist zudem: Wie groß ist der Anteil des Unternehmens an der Wertschöpfungskette? 10 %, 50 %, 100 %? Der theoretische Wert der Technologie ist immer das Produkt aus Anteil und Unverzichtbarkeit. Wenn eine Firma etwa nur 1 % Anteil an der Wertschöpfungskette hat, dann zeigt die Realität, daß keine Technologie unverzichtbar ist – ein Alleinstellungsmerkmal ist damit schnell nichts mehr wert.

Business Modelle

Das richtige Business Modell ist im wesentlichen durch drei Größen bestimmbar: trailing profitability, lag time of trailing profitability und scalability. Die Entscheidung für oder gegen ein Business Modell (Consulting, Projekte, Lizenzen, Wartung, Leasing, per use, Volumenverkauf etc.) sollte im Hinblick auf die Optimierung der drei Parameter getroffen werden und nicht weil ein Business Modell gerade en vogue ist. Trailing profitability: sollte so bald wie möglich > 1 sein, damit eine gewisse Grundprofitabilität dargestellt werden kann. Lag time of trailing profitability: Man muß die Korrelation zwischen Einsatz und dem Ergebnis messen können. Wenn das Ergebnis zu lange auf sich

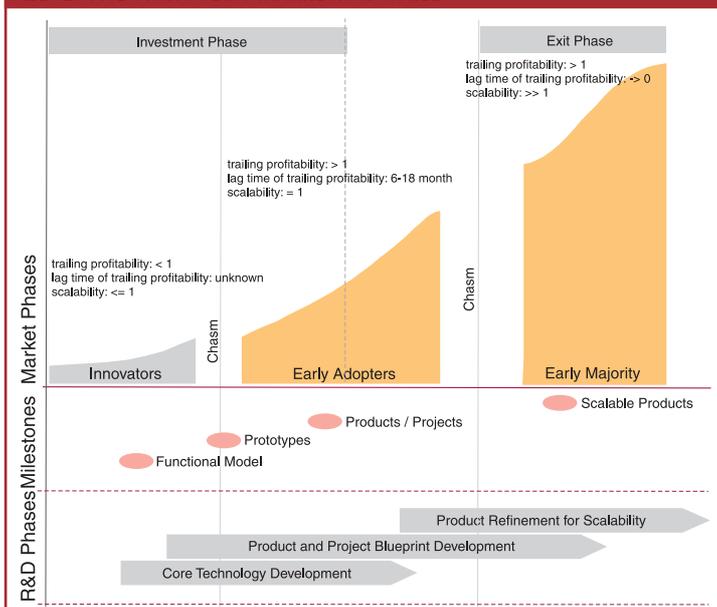
warten läßt, weiß man nicht, ob das, was man tut, überhaupt sinnvoll ist. Scalability: Das ist der ganze Sinn des Strebens eines Start-ups – die Profitabilität, die man im Kleinen zeigen konnte, groß zu machen und mit der Skalierung schnell und nachhaltig zu wachsen. Der Prozeß der Implementierung eines erfolgreichen Business Modells wird als Einphasung in mehreren Etappen betrachtet: Am Anfang verkauft man seine Story an die Opinion Leader, danach an die Early Adopters, wo man das erste Geld verdient, anschließend hat man den Markt

verstanden und kann im Zielmarkt skalieren (Abbildung 2). Man darf nicht glauben, daß das ein Durchmarsch wird – die meisten schaffen den Sprung der Skalierung nicht und enden als Ingenieurbüro, das von der Hand in den Mund lebt.

Die richtige Kommunikation

„Tue Gutes und rede darüber“: Die beste Technologie und das beste Produkt sind nichts wert, wenn der Kundennutzen nicht empathisch dem „Mann auf der Straße“ vermittelt werden kann. Der CEO in einem High-Tech-Start-up ist der „Chief Story Teller“. Das unterscheidet die erfolgreichen von den erfolglosen Start-ups: Die Erfolgrlosen können sich nicht von ihren Technologien lösen und halten die Story für ein notwendiges Übel, für die Erfolgreichen aber steht die Story im Vordergrund – Technologie und Produktqualität sind die abschließende Kür!

ABB. 2: THE HIGH-TECH MARKETING CYCLE



Quelle: Triangle

Management Buy-in

Attraktive Alternative zur Neugründung

Von Christian Stein, geschäftsführender Gesellschafter,
Lexington Management & Transaction, Berlin

Ein Manager hat drei Optionen, „Unternehmer“ zu werden: Er gründet selbst ein neues Unternehmen, tritt ins Management eines bestehenden Unternehmens ein und erhält eine Beteiligung oder er übernimmt – meist mit einem Finanzinvestor und mehrheitlich – ein bestehendes Unternehmen. Von einem Management Buy-in (MBI) spricht man, wenn externe Manager eine existierende Firma übernehmen, analog von einem Management Buy-out (MBO), wenn die Übernahme durch das bereits bestehende interne Management erfolgt, und von einem BIMBO bei einer Mischform aus beiden. Gegenstand dieses Beitrags ist die Buy-in-Variante. Da der Kauf eines Unternehmens in der Regel die Finanzierungskraft von Managern übersteigt, ist häufig ein Finanzinvestor – eine Private Equity-Gesellschaft – mit von der Partie.

Motive und Ziele

Als häufigste Ziele und Motive, (Mit-)Unternehmer zu werden, nennen die Manager eine größere Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit, Selbstverwirklichung sowie eine hohe und „faire“ Erfolgsbeteiligung an der Wertsteigerung der Firma. Viele sehen darin sogar die „höchste Karrierestufe eines Managers“. Dagegen verfolgen Finanz-

investoren die Ziele, ein hinsichtlich Ertragskraft und Wachstum attraktives bzw. potentialträchtiges Unternehmen zu akquirieren und den Wert dieses Unternehmens durch das Erschließen von Potentialen zu erhöhen. Die Realisierung dieser Wertsteigerung erfolgt in der Regel in einem Zeitraum von 4-7 Jahren durch einen erneuten Verkauf (Exit). Die Finanzinvestoren schaffen dabei die Voraussetzungen zur Übernahme, organisieren eine professionelle Transaktion (Risikominimierung) und nehmen dann eine aktive Gesellschafterrolle – jedoch keine operative Rolle im Management – wahr. Die gemeinsame Beteiligung eint die Interessen von



Christian Stein

ABLAUF EINER MBI-TRANSAKTION IM ÜBERBLICK:

ZEITDAUER ZWISCHEN ERSTKONTAKT UND VERTRAGSABSCHLUSS: 3 BIS 6 MONATE UND LÄNGER

1. Information der Finanzinvestoren über Kurzprofile/Exposees (durch M&A-Berater) zum Unternehmen bzw. erste Gespräche mit dem Verkäufer sowie Zeichnung von Vertraulichkeitserklärungen als Voraussetzung für die Bereitstellung aussagefähiger Informationen
2. Vorprüfung des angebotenen Unternehmens durch die Finanzinvestoren (Basis: Informationsmemorandum, Businessplan, Analysen, erste MBI-Managergespräche, Branchen-Know-how, etc.) sowie Abgabe eines indikativen Angebotes an die Verkäufer (Benennung einer ersten Kaufpreisvorstellung auf Basis der vorhandenen Informationen)
3. Letter of Intent („LoI“) Dies ist eine gemeinsame Absichtserklärung, zu welchen Bedingungen und Eckdaten das Unternehmen verkauft werden soll, häufig mit limitierter Exklusivität, wenn möglich bereits unter Mitwirkung des MBI-Managers. Der LoI ist Voraussetzung für den Start der aufwendigen tieferen Prüfungsphase des Unternehmens.
4. Due Diligence – weitergehende Prüfungen in den Themen: financial, commercial, legal, tax, market, management audits, etc.
5. Finanzierung, Ermittlung des Finanzbedarfs und Aufbau einer adäquaten Finanzstruktur, Bereitstellung von Eigenkapital durch Finanzinvestoren/Manager sowie Beschaffung von Fremdkapital der Banken
6. Vertragsverhandlungen mit wichtigen Aspekten wie z.B. Zusicherungen und Garantien
7. Abschluß (Signing und Closing)

Finanzinvestor und Management und bildet einen wichtigen gemeinsamen Nenner. Die MBI-Manager führen dabei operativ und weitgehend autark das Unternehmen nach einem abgestimmten Businessplan.

Marktpotential für MBIs

Häufigster Anlaß für ein MBI ist die Nachfolge in mittelständischen Firmen (bei ca. 75 % aller MBI-Transaktionen), dann folgen Spin-offs von Konzernen (ca. 15 %) und sonstige Gesellschafterwechsel (ca. 10 %) – bei MBOs gibt es dagegen eine signifikant andere Verteilung. Nach Aussagen von IHKs und verschiedenen Verbänden gibt es in Deutschland pro Jahr mehr als 100.000 mittelständische Firmen, die aufgrund der Nachfolgethematik an einem Verkauf interessiert sind. Weit über 95 % kommen für Finanzinvestoren jedoch nicht als MBI-Objekte in Betracht, da deren Interesse meist erst ab einem Umsatz von 10 Mio. Euro beginnt. Zusätzlich müssen die Firmen auch attraktiv sein hinsichtlich des EBIT, der Marktpositionierung, der Wachstumspotentiale und des Kaufpreises.

Erfolgsfaktoren und Exit-Optionen

MBI-Transaktionen sind komplex und anspruchsvoll. Wichtigste Erfolgsfaktoren sind das „Fitting“ von Unternehmen und Manager sowie das Durchführen einer umfassenden Due Diligence im Vorfeld der Transaktion.

Außerdem spielen „vernünftige“ Kaufpreise, eine adäquate Finanzierung, professionelle Steuermodelle und Verträge eine wichtige Rolle. Nach vier bis sieben Jahren möchte der Finanzinvestor planmäßig und abgestimmt mit dem Management die in der Zwischenzeit erzielte Wertsteigerung realisieren und sich von dem Unternehmen trennen. Folgende Exit-Optionen stehen Finanzinvestoren dabei zur Auswahl: Trade Sale (Verkauf an industrielle Interessenten), Secondary Buy-out (Verkauf an einen anderen Finanzinvestor), IPO (Börsengang) oder Company Buy-back (Rückkauf des alten Eigentümers).

Fazit:

Das dem Manager meist nur begrenzt zu Verfügung stehende Eigenkapital limitiert seine Chancen, Unternehmer in einer etablierten Firma zu werden. In Zusammenarbeit mit einem Finanzinvestor kann er dieses Ziel dennoch erreichen. Etablierte Unternehmen sind signifikant erfolgreicher und risikoärmer als Neugründungen. Mit einem erfahrenen Finanzinvestor wird die Übernahme für den MBI-Manager professioneller, und das Spektrum von potentiellen Unternehmen wird deutlicher größer. Diese Partnerschaft verpflichtet zwar zum Teilen des (größeren) Kuchens, die Erfolgswahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Übernahme und Entwicklung eines Unternehmens ist jedoch wesentlich höher als im Alleingang.

Anzeige

PROFUNDES WISSEN STATT HEISSER LUFT

- UNTERNEHMENSBEWERTUNG
- VENTURE CAPITAL
- PRIVATINVESTOREN
- ÖFFENTLICHE FINANZIERUNG
- EIGENKAPITALFINANZIERUNG

Während andere heiße Luft produzieren, hilft Ihnen CatCap mit tiefem Wissen, bei Investoren erfolgreich zu landen. Durch unser exzellentes Netzwerk bei Privatinvestoren, Venture Capital Gesellschaften, strategischen Partnern und öffentlichen Förderinstitutionen kennen wir die besten Landeplätze. Davon haben allein im Jahr 2004 über zwanzig Unternehmen profitiert - und schweben weiter zu neuen Zielen.

INHABERGEFÜHRT • BANKENUNABHÄNGIG • HANSEATISCH

Business Angels – Finanzierungschance in der Frühphase

Entwicklung der Business Angel-Kultur in Deutschland

Von Dr. Roland Kirchhof, Vorstand,
Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND)

Zugegeben, es gab sie in Deutschland schon immer: vermögende, unternehmerisch denkende und handelnde Personen, die sich mit Kapital, Know-how und ihrem persönlichen Netzwerk in junge, wachstumsstarke Unternehmen einbringen – Business Angels. Alfred Krupp hatte etwa seinen Wilhelm Sölling als Financier und Förderer, Gutenberg dagegen traf auf einen „Business Devil“, der ihn hereinlegte, so daß die Buchdruckerkunst fast ihren Weg nicht hätte machen können. Daß Eigenkapital, eingesetzt von Privatpersonen, die sich im Wirtschaftsleben auskennen, die wichtigste und beste Form der Frühphasenfinanzierung ist – diese Erkenntnis kommt jedoch aus den USA, wo heute jährlich 20 Mrd. US-\$ durch Business Angels investiert werden.

Start europäischer Business Angel-Netzwerke in den 90ern

In den 90er Jahren faßte dann der Gedanke, für Business Angels-Kapital systematisch Marktplätze in Form von Business Angels-Netzwerken aufzubauen, zunächst auf den britischen Inseln und dann auch in Kontinentaleuropa Fuß. 1998 wurde Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND) gegründet. BAND war eine Top-down-Gründung. Das damalige Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, die KfW, die tbg, der Sparkassen- und Giroverband und weitere private und öffentliche Personen und Institutionen wollten in Deutschland mittels BAND eine Business Angels-Kultur etablieren. Das Business Angels Forum als erstes deutsches Internet Matching ging ans Netz. BAND warb für den Business Angels-Gedanken, unterstützte die Gründung von Business Angels-Netzwerken, entwickelte erste Dienstleistungsangebote und gehört zu den Gründungsmitgliedern von EBAN, dem Europäischen Business Angels Netzwerk.



Mehr als 1.000 organisierte Business Angels in Deutschland

Wie so oft, dauerte es in Deutschland etwas länger als anderswo, dann aber ging es rasant. In wenigen Jahren entwickelte sich – unterstützt durch BAND – in Deutschland die Zahl der Business Angels Netzwerke von Null auf 40. Inzwischen sind in Deutschland flächendeckend Netzwerke vorhanden. In ihnen sind mehr als 1.000 Business Angels aktiv. Jeder dieser Business Angels hält im Schnitt 4,4 Beteiligungen mit einer durchschnittlichen Investitionssumme von 100.000 Euro pro Deal. Hochgerechnet ergibt das ein investiertes Business Angels-Kapital von insgesamt 440 Mio. Euro und zwar allein von Business Angels, die in Netzwerken aktiv sind. Wenn jeder dieser Business Angels im Schnitt pro Jahr eine neue Beteiligung eingeht, kommen jährlich 100 Mio. Euro dazu. Das ist nicht hoch gegriffen, da die Business Angels erst 60 % ihres bevorrateten Kapitals investiert haben. Das tatsächliche Volumen des investierten Business Angels-Kapitals in Deutschland liegt deutlich über dieser Summe. Zwar läßt sich die Zahl der Business Angels, die außerhalb der Netzwerke aktiv sind, nicht präzise beziffern, sie liegt jedoch weit über der Zahl der organisierten Business Angels. Business Angels investieren weit mehr Kapital in die Frühphase als Venture Capital-Gesellschaften. Deutschland nimmt damit inzwischen in Europa eine Spitzenposition ein. Die Weichen für einen funktionierenden Business Angels-Markt sind gestellt, die Strukturen für Eigenkapitalinvestitionen durch Business Angels stehen.



Dr. Roland Kirchhof

Business Angels-Netzwerke als Kontaktbörsen

Dabei spielen die Business Angels-Netzwerke eine ausschlaggebende Rolle. Sie bieten einen echten Mehrwert für ihre Business Angels. Ihre Hauptaufgabe ist, geeig-

nete Unternehmen unter der Vielzahl von Bewerbungen auszuwählen (Screening) und diese ihren Business Angels in konzentrierten Veranstaltungen zu präsentieren, um ihnen so das Kennenlernen investitionsgeeigneter Unternehmen zu erleichtern (Matching). So können die Business Angels Unternehmenspräsentationen im unmittelbaren Vergleich einschätzen. In den Netzwerken wird der Erfahrungsaustausch gepflegt. Es ist zwanglos möglich, mit anderen Business Angels oder mit VC-Gebern Gemeinschaftsventures einzugehen. Auf diese Weise kann das eigene Risiko verringert und das Know-how gebündelt werden. Für junge Unternehmen bieten Business Angels-Netzwerke eine gute Gewähr für die Seriosität der Netzwerkmitglieder, weil diese vom Netzwerk sorgfältig ausgewählt wurden, so daß Business Devils nur geringe Chancen haben sich einzuschleichen. Unternehmen mit positivem Screening-Ergebnis erhalten u.U. die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Business Angels auswählen zu können. Ein oft schriftlich erstelltes Feedback der Business Angels des Netzwerkes nach der Präsentation hilft bei der eigenen Standortbestimmung der Unternehmensgründer. Die gebündelte Kompetenz eines Netzwerkes gibt die Gewähr für konstruktive Kritik am Unternehmerteam und der Geschäftsidee.

Ausblick

Es ist also viel erreicht. Dennoch ist der Markt des informellen Beteiligungskapitals in Deutschland noch längst nicht voll entfaltet, für Öffentlichkeit und Politik ist das Thema noch keine Selbstverständlichkeit, die Rahmenbedingungen für Business Angels-Investments sind in Deutschland schlechter als im übrigen Europa. Aus BAND ist inzwischen durch die Mitgliedschaft der meisten deutschen Netzwerke der anerkannte Dachverband für die Business Angels-Kultur in Deutschland geworden. Vision von BAND ist es, in Deutschland in nicht allzu ferner Zukunft ein entsprechendes Volumen an Business Angels-Investments wie in den USA zu erreichen. Das wären auf deutsche Verhältnisse umgerechnet 4 Mrd. Euro im Jahr, also das 40fache der jetzigen Investitionssumme. Dazu müssen die Rahmenbedingungen für Gründungen und deren Finanzierung verbessert werden, und es muß noch viel mehr potentiellen Business Angels vor Augen geführt werden, daß es nicht nur finanziell lohnend sein kann, sich als Business Angel zu betätigen, sondern daß dies vor allem auch Spaß macht. Nächste Gelegenheit, dies zu verdeutlichen, ist der Deutsche Business Angels Tag am 14. November 2005 in Baden-Baden.

Anzeige



2003



2004



2005

+++ Die Sonderausgabe „Mittelstandsfinanzierung 2006“ erscheint am 15. April 2006.+++

+++ Anzeigenschluß 3. April 2006 +++ Druckunterlagenschluß 6. April 2006 +++

+++ Ansprechpartner: Claudia Kerszt +++ Tel. (0)8171-419636 +++

+++ eMail kerszt@goingpublic.de +++

Professionalisierung von Angel Deals

Verbindung aus Unternehmertum und Standardisierung

Von Dr. Christian Schütz, Investment Manager, BrainsToVentures AG

Als Andy von Bechtolsheim 1998 in die Gründung eines Internet-Start-ups von Larry Page und Sergei Brin investierte, war noch nicht absehbar, daß Google einer der erfolgreichsten Angel Deals aller Zeiten werden würde. Aber war es Zufall, daß gerade ein Gründer von Sun als Seed-Investor die Gunst der Stunde erkannte und bei Google eingestiegen ist? Kein Zweifel: Die richtige Vernetzung mit guten Unternehmern – wie hier der Fall – und das unternehmerische Gespür eines Angel Investors sind die wichtigsten Bestandteile einer erfolgreichen Angel Investment-Strategie. In Verbindung mit standardisierten Beteiligungsprozessen, die von spezialisierten Dienstleistern mitstrukturiert werden, kann ein wesentlicher Beitrag zur Professionalisierung von Angel Deals in Europa geleistet werden.

Business Angels als Unternehmer

Der aus dem angloamerikanischen Sprachraum stammende Begriff „Business Angel“ geht auf den Beginn des 19. Jahrhunderts zurück, als vermögende Privatinvestoren in risikoreiche Theaterproduktionen investierten. Vor allem in den USA und später auch in Europa hat der Begriff Business Angel stark an Bedeutung gewonnen und ist heute ein zentrales Element in der Frühphasenfinanzierung von jungen Wachstumsunternehmen. Business Angels sind vermögende Privatpersonen, die ihr eigenes risikotragendes Kapital in nicht börsennotierte Wachstumsunternehmen investieren und das Unternehmen durch aktive Begleitung und ihr Netzwerk unterstützen. Der vielfach in der Populärliteratur vertretenen Auffassung, daß Business Angels metaphrasiert „zwei Flügel“ hätten, kann in keiner Weise entsprochen werden. Denn nur die wenigsten Angel Investoren sehen sich selbst als „himmlische Unterstützer“, sondern vielmehr als Privatinvestoren, die neben der unternehmerischen Herausforderung eines Angel Investments auch – und vor allem – Renditeziele verfolgen.

Merkmale eines Angel Deals

Entscheidende Merkmale eines Angel Deals sind ein Risikokapital-Investment, für das abhängig vom Deal-Risiko ein IRR zwischen 40 % und 60 % kalkuliert wird, sowie die unternehmerische Unterstützung durch den Privatinvestor. Es zeigt sich in der Praxis, daß die Qualität eines Angel Deals mit der des Unternehmerteams in

hohem Maße korreliert. Für die Beurteilung eines Angel Deals ist neben der analytischen Einschätzung des Geschäftskonzeptes die unternehmerische Leidenschaft der Gründer an erster Stelle relevant. Hierfür ist ein ausgeprägtes „unternehmerisches Gespür“ seitens des Investors erforderlich, das vor allem solche Angel Investoren mitbringen, die bereits selbst erfolgreich Unternehmen aufgebaut, geführt und verkauft haben. Angel Investments basieren immer auf einem gesunden Vertrauen von Unternehmer zu Unternehmer. So wurden Larry Page und Sergei Brin die ersten Schecks ausgestellt, bevor Google als Unternehmen gegründet war. Angel Investoren lassen sich mittlerweile nur noch dann auf solche „Handshake Deals“ ein, wenn ein starkes Vertrauensverhältnis zwischen Investor und Unternehmer besteht. Aber selbst in einem solchen Fall bietet es sich an, eine professionelle Beteiligungsstrukturierung vorzunehmen, die weder zeitaufwendig noch teuer sein muß.



Dr. Christian Schütz

Professionalisierung durch Standardisierung

Der grundsätzliche Ablauf eines gut strukturierten Angel Deals unterscheidet sich nicht wesentlich vom Vorgehen von VC-Investoren. Beiden Abläufen gemein ist die Vorprüfung, die Due Diligence, die Verhandlung und Strukturierung der Beteiligung, das eigentliche Investment, die Unterstützung und das Monitoring der Portfoliounternehmen sowie die Suche und Realisierung des Exits. VC-Investoren werden regelmäßig darauf achten, daß ein Gleichgewicht aus den für die Prüfung einer Beteiligung erforderlichen Transaktionskosten und dem Kapitalbedarf der jeweiligen Kapitalrunde besteht. Um bei gleichem Finanzierungsablauf, aber deutlich geringeren



durchschnittlichen Investmentvolumina ein sinnvolles Kosten-Investment-Verhältnis (Obergrenze 10 % der Beteiligungssumme bei Deals bis 2 Mio. Euro) sicherzustellen, ist für Angel Deals ein weitgehend standardisierter Beteiligungsprozeß notwendig. Diese Standardisierung bezieht sich vor allem auf die Verwendung von Standard-Term Sheets und -Verträgen, die jeweils um die Besonderheiten des einzelnen Angel Deals anzupassen sind. Weniger standardisierbar ist hingegen der Due Diligence-Prozeß, bei dem der entscheidungsrelevante Prüfungsfokus sehr individuell „deal-by-deal“ festgelegt werden sollte.

Administrative Entlastung durch Dienstleister

Um Angel Investoren bei der Due Diligence und Strukturierung soweit wie möglich zu entlasten, können spezialisierte Dienstleister für Angel Investoren administrative Tätigkeiten im Beteiligungsprozeß übernehmen, während sich der Angel Investor auf den unternehmerischen Investmententscheid focussieren kann. Zudem umfaßt das Aufgabenspektrum eines solchen Dienstleisters den Aufbau eines funktionsfähigen Netzwerks, um den regelmäßigen Austausch der Angel Investoren untereinander zu ermöglichen. Hierfür hat die BrainsToVentures AG (b-to-v) eine „invitation-only“-Plattform (www.privatedn.com) aufgebaut, die Angel Investoren u.a. die Möglichkeit bietet, sich außerhalb von physischen Treffen untereinander kennenzulernen, sich über gemeinsame Investmentinteressen auszutauschen sowie in gute Angel Deals zu investieren. Ziel ist es, über das globale Netzwerk der Angel Investoren eine Verbindung zu schaffen und damit Angel Deals langfristig zu einer Art „Commodity“ werden zu lassen: standardisierte Angel Deals in junge Wachstumsunternehmen mit einer professionellen und kostengünstigen Strukturierung. Das Besondere an einem solchen Netzwerk für Angel Investoren ist das gebündelte Branchen- und Markt-Know-how einerseits und andererseits die Notwendigkeit, sich mit diesem Know-

how den jeweils anderen Mitgliedern zu öffnen. Dies erfordert ein Vertrauen, dessen Aufbau die größte Herausforderung für einen Dienstleister von Angel Investoren darstellt.

Herausforderung für gute Deals

Die größte Herausforderung eines erfolgreichen Angel Investors besteht darin, an die besten Deals zu gelangen. Entgegen der herkömmlichen Meinung ist aus Sicht von b-to-v nicht das Beteiligungskapital die knappste Ressource, sondern die guten Deals: „There is enough money chasing too few excellent opportunities.“ Ein guter Angel Deal zeichnet sich nach Erfahrung von b-to-v durch ein unternehmerisch erfolgreiches Management-Team aus, das ein Geschäftskonzept in einem skalierbaren Markt umsetzt und bereits erste unternehmerische Erfolge vorweisen kann. Dabei ist in der Regel irrelevant, welche geographische Entfernung zwischen Investor und Unternehmen liegt. Vielmehr ist entscheidend, daß nicht eines der folgenden Beteiligungskriterien verletzt wird:

„Deal-Killer-Liste“ (exemplarisch):

- ◆ Management-Team zu wenig komplementär, kein „Zusammenhalt“
- ◆ keine Lernfähigkeit auf Seiten der Unternehmer
- ◆ kein skalierbares Geschäftsmodell
- ◆ zu hohe Bewertung
- ◆ Notwendigkeit mehrerer, z.T. unüberschaubarer Folgefinanzierungsrunden
- ◆ Time-to-Market illusorisch

Fazit:

Der Erfolg eines Angel Investors ist maßgeblich durch sein eigenes „unternehmerisches Gespür“ für gute Deals sowie die richtigen Kontakte zu guten Unternehmern geprägt. Die für jeden Deal notwendige professionelle Strukturierung kann er weitgehend an spezialisierte Dienstleister delegieren, was ihm die Konzentration auf den eigentlichen Investmententscheid erlaubt. Eine so gestaltete „Hand-in-Hand“-Arbeitsteilung kann und wird zur Professionalisierung von Angel Investments einen sehr wesentlichen Beitrag leisten und sich im finanziellen Erfolg der Beteiligungen widerspiegeln.

Geld aus der Staatskasse

Gründer profitieren von einem breiten Spektrum öffentlicher Förderungen

Gute Ideen und Mut zum unternehmerischen Risiko sind entscheidende Voraussetzungen für den Start in die Selbstständigkeit. Mit öffentlichen Fördermitteln aus den Kassen von Bund, Ländern und der EU können Gründer darüber hinaus auch finanzielle Barrieren überwinden. Das Angebot reicht von zinsgünstigen Krediten bis hin zur Bereitstellung von Beteiligungskapital.

Rechtzeitig handeln

Förderkredite werden zwar von öffentlichen Institutionen bereitgestellt, der Weg dahin führt jedoch nur über die Hausbank. Vor einer Bewilligung kommt das Unternehmenskonzept dabei ebenso auf den Prüfstand wie die persönliche Qualifikation und die vorhandenen Sicherheiten. „Der Gründer sollte die Anträge auf jeden Fall stellen, noch ehe er eine finanzielle Verpflichtung eingeht“, rät Dr. Konrad Zipperlen, Leiter im Bereich Starthilfe bei der IHK München. Im Nachhinein nämlich werden keine Fördermittel bewilligt. KfW und die IHKs bieten zur Vorbereitung Gründer-Coachings an, die ebenfalls zum Teil mit öffentlichen Mitteln gefördert werden.



Dr. Konrad Zipperlen,
IHK München

Grundsätzliche Voraussetzung für vergünstigte Kredite ist eine ausreichende fachliche und kaufmännische Qualifikation und die Aussicht, daß die Gründung für eine Vollexistenz tragfähig ist.

Darlehen zu Vorzugskonditionen

Öffentliche Förderdarlehen zeichnen sich vor allem durch lange Laufzeiten – häufig inkl. tilgungsfreier Jahre – und durch günstige Zinssätze aus. Beim KfW-Unternehmerkredit etwa entscheiden die Bonität des Unternehmens und die Werthaltigkeit der Sicherheiten über die Einstufung in eine von sieben Risikoklassen, wonach sich dann wiederum der Zins bemißt. Dieses Prinzip gilt nicht für KfW-Kleinkredite wie das Start-Geld und das Mikro-Darlehen für Gründer, bei denen die Hausbanken zu 80 % von der Haftung freigestellt sind. Technologieunternehmen allerdings benötigen in der Regel größere Finanzierungsvolumina. Beim KfW-Unternehmerkredit und einzelnen Programmen der Länder winken daher Summen bis



zu Millionenhöhe. Gründer können diese Programme ebenso abrufen wie etablierte Unternehmen. Speziell für die Kosten marktnaher Forschung und Entwicklung sowie der Markteinführung gibt es aus dem ERP-Innovationsprogramm über die KfW zinsgünstige Kredite. Und nicht zuletzt winken spezifische Fördermittel der Länder. Bei dem staatlich zinsverbilligten Bayerischen Mittelstandskreditprogramm (MKP) der LfA Förderbank Bayern etwa ist dabei im Falle fehlender Kreditsicherheiten eine 70 %ige Haftungsfreistellung der Hausbank möglich. „Das MKP kann mit verschiedenen Förderprogrammen kombiniert oder aber auch mit einem LfA-Ergänzungsdarlehen ohne Eigenkapitaleinsatz des Existenzgründers zu einer 100 %igen Finanzierung aufgestockt werden“, sagt Christine Beck, Vertriebsbeauftragte für Existenzgründung bei der LfA Förderbank Bayern. Entscheidende Vorteile seien darüber hinaus die langen Darlehenslaufzeiten mit Sondertilgungsmöglichkeiten ohne Vorfälligkeitsentschädigung. Grundsätzlich können die Risiken von Länderdarlehen zudem durch die Einbindung öffentlicher Bürgschaftsbanken abgedeckt werden.



Christine Beck,
LfA Förderbank Bayern

Pre-Seed-Förderung an den Hochschulen

Die Länder und der Bund fördern Gründer auch über ihre Technologie- und Umweltprogramme. Ebenso winkt die

ÖFFENTLICHE FÖRDERMITTEL FÜR EXISTENZGRÜNDER – INSTITUTIONEN, BERATUNGSSTELLEN UND FÖRDERPROGRAMME*		
EUROPÄISCHE UNION		
EINRICHTUNG	FÖRDERPROGRAMME	INTERNET
EURO INFO CENTRE	U.A. BERATUNG BEI FÖRDERPROGRAMMEN, KOOPERATIONSVERMITTLUNG ZU PARTNERN IN EUROPA	WWW.EIC.DE
DEUTSCHLAND BUNDESWEIT		
EINRICHTUNG	FÖRDERPROGRAMME	INTERNET
KfW MITTELSTANDBANK	U.A. UNTERNEHMERKREDIT, UNTERNEHMERKAPITAL, ERP-REGIONALFÖRDERPROGRAMM, ERP-INNOVATIONSPROGRAMM, MIKRO-DARLEHEN, STARTGELD, HIGH-TECH GRÜNDERFONDS, GRÜNDERCOACHING	WWW.KFW-MITTELSTANDBANK.DE
BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF)	EXIST-PROGRAMM: PRE-SEED-FÖRDERUNG VON GRÜNDUNGSEIDEN AN HOCHSCHULEN	WWW.EXIST.DE
BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (BMWA)	PRO INNO II: FÖRDERUNG DURCH ZUSCHÜSSE ZU KOOPERATIONSPROJEKTEN ZW. UNTERNEHMEN ODER ZW. UNTERNEHMEN UND FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN	WWW.FORSCHUNGSKOOP.DE
BUND, KfW BANKENGRUPPE UND INDUSTRIE	HIGH-TECH GRÜNDERFONDS	WWW.HIGH-TECH-GRUENDERFONDS.DE
DEUTSCHLAND LÄNDEREBENE		
EINRICHTUNG	FÖRDERPROGRAMME	INTERNET
L-BANK (BADEN-WÜRTTEMBERG)	U.A. BÜRGERSCHAFTSPROGRAMM, BETEILIGUNGSFONDS (ERP-STARTFONDS), KREDITE: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSFINANZIERUNGSPROGRAMM	WWW.L-BANK.DE
LfA FÖRDERBANK (BAYERN)	U.A. ZINSGÜNSTIGE DARLEHEN FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN, RISIKOENTLASTUNG DURCH BÜRGERSCHAFTEN UND HAFTUNGSFREI-STELLUNG, BETEILIGUNGSKAPITAL FÜR EXISTENZGRÜNDER	WWW.LFA.DE
IBB INVESTITIONSBANK BERLIN (BERLIN)	U.A. KOOPERATIONSDARLEHEN, BETEILIGUNGSFONDS FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN, EXISTENZGRÜNDUNGSDARLEHEN, ZUKUNFTSFONDS FÜR TECHNOLOGIE- UND DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN	WWW.INVESTITIONSBANK.DE
ILB INVESTITIONSBANK BRANDENBURG (BRANDENBURG)	U.A. KOOPERATIONSDARLEHEN FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN, INNOVATIONSFONDS, KREDITE: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSFINANZIERUNGSPROGRAMM, GRÜNDERCOACHING	WWW.ILB.DE
BREMER INVESTITIONS-GESELLSCHAFT MBH (BREMEN)	U.A. FÖRDERPROGRAMM FÜR UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN FÜR HOCHSCHULABSOLVENTEN UND YOUNG PROFESSIONALS, STARTHILFEFONDS, INITIALFONDS: EIGENKAPITALHILFE FÜR EXISTENZGRÜNDUNGEN	WWW.BIG-BREMEN.DE
BTG-HAMBURG (HAMBURG)	U.A. FÖRDERPROGRAMM FÜR BETRIEBSBERATUNGEN IN KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN	WWW.BTG-HAMBURG.DE
IBH INVESTITIONSBANK HESSEN (HESSEN)	U.A. ZUSCHÜSSE FÜR PRODUZIERENDES GEWERBE UND ÜBERREGIONAL TÄTIGE DIENSTLEISTUNGSBETRIEBE, BETEILIGUNGSKAPITAL, GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSFINANZIERUNGSPROGRAMM	WWW.IBH-HESSEN.DE
LFI-LANDESFÖRDERINSTITUT (MECKLENBURG-VORPOMMERN)	U.A. DARLEHENSFONDS FÜR EXISTENZGRÜNDER, MIKRO-DARLEHEN	WWW.LFI-MV.DE
NBANK (NIEDERSACHSEN)	U.A. NIEDERSACHSEN-INNOVATIONSKREDIT, GRÜNDERCOACHING, NIEDERSACHSEN-KLEINKREDIT FÜR PROJEKTE UND BETRIEBSMITTEL	WWW.NBANK.DE
NRW.BANK (NORDRHEIN-WESTFALEN)	U.A. GO! GRÜNDUNGSPRÄMIE, MEISTERGRÜNDUNGSPRÄMIE, INVESTITIONSKAPITAL, KREDITE: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSFINANZIERUNGSPROGRAMM	WWW.NRWBANK.DE
ISB INVESTITIONS- UND STRUKTURBANK (RHEINLAND-PFALZ)	U.A. KREDITHILFE: BÜRGERSCHAFT DIREKT, KREDITE: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSFINANZIERUNGSPROGRAMM	WWW.ISB-RLP.DE
SIKB AG SAARLÄNDISCHE INVESTITIONSKREDITBANK AG (SAARLAND)	U.A. STARTKAPITAL-PROGRAMM DES SAARLANDES, KREDITE: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSFINANZIERUNGSPROGRAMM, MIKRO-DARLEHEN, STARTGELD	WWW.SIKB.DE
SAB SÄCHSISCHE AUFBAUBANK (SACHSEN)	U.A. MARKTZUGANGSFÖRDERUNG, ZUSCHÜSSE FÜR EXISTENZGRÜNDER, FÖRDERBERATUNG, KREDITE: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSFINANZIERUNGSPROGRAMM	WWW.SAB.SACHSEN.DE
INVESTITIONSBANK SACHSEN-ANHALT (SACHSEN-ANHALT)	U.A. GRÜNDERDARLEHEN, STARTGELD, MIKRO-DARLEHEN, GRÜNDERCOACHING	WWW.IB-SACHSEN-ANHALT.DE
INVESTITIONSBANK SCHLESWIG-HOLSTEIN (SCHLESWIG-HOLSTEIN)	BETEILIGUNGSKAPITAL, ZUSCHÜSSE, BÜRGERSCHAFTEN FÜR EXISTENZGRÜNDER, MITFINANZIERUNG DER STARTHILFE SCHLESWIG-HOLSTEIN	WWW.IB-SH.DE
THÜRINGER AUFBAUBANK (THÜRINGEN)	U.A. FÖRDERUNG WIRTSCHAFTSNAHER FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN, LANDESVINVESTITIONSPROGRAMM, KREDITE: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSFINANZIERUNGSPROGRAMM, FÖRDERUNG VON ENERGIEBERATUNG UND ENERGIEKONZEPTEN	WWW.AUFBAUBANK.DE

*) Ein Anspruch auf Vollständigkeit besteht nicht. Sh. auch die Übersicht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Internet unter www.fz-juelich.de/ptjnavigator.



gezielte Förderung vor allem von Kooperationsprojekten durch die EU und das BMBF. Ein wichtiger Baustein in der Pre-Seed-Phase ist das Exist-Programm des BMBF, das zukünftige Gründer aus Hochschulen bei der Umsetzung der Idee in einen Businessplan unterstützt. Gefördert werden innovative, technologisch orientierte Ideen mit nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgsaussichten. Die Hochschule muß sich dabei verpflichten, den Gründern für ein Jahr einen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen.

Darlehen mit Eigenkapitalfunktion

Wer seine Eigenkapitalbasis stärken will, kann das „ERP-Kapital für Gründung“ aus dem KfW-Programm Unternehmenskapital abrufen. Bei Laufzeiten von 15 Jahren werden dabei Nachrangdarlehen vergeben, die ähnlich wie Eigenkapital wirken. Denn der Kapitalgeber tritt dabei hinter die Forderungen aller übrigen Fremdkapitalgeber zurück. Diese KfW-Nachrangdarlehen sind in den ersten sieben Jahren tilgungsfrei und in den ersten 48 Monaten der Laufzeit zudem mit einem äußerst günstigen gestaffelten Zins zwischen 0 und 5 % ausgestattet. Neben der fachlichen und kaufmännischen Qualifikation ist die unternehmerische Entscheidungsfreiheit Voraussetzung für die Förderung. Dazu zählt die Geschäftsführerbefugnis mit mind. 10 % Anteil an der Gesellschaft. Allerdings: Die vorhandenen Eigenmittel müssen in den alten Bundesländern mindestens 15 % (neue Bundesländer und Berlin: 7,5 %) der förderfähigen Investitionen betragen und können mit dem ERP-Kapital für Gründung nur bis zu einer Höchstgrenze von 40 % der förderfähigen Investition aufgestockt werden.

Förderung im Rahmen des High-Tech-Masterplans

Innovativen Technologieunternehmen winken neuerdings zusätzliche staatliche Mittel für Beteiligungskapital. So beteiligt sich der High-Tech Gründerfonds auf

direktem Wege mit Beteiligungen von 500.000 bis 1 Mio. Euro an Start-ups. Ein weiteres Förderprogramm ist der im November 2004 ins Leben gerufene ERP-Startfonds der KfW Förderbank. Dabei allerdings muß sich der Gründer am Markt zunächst eine private VC-Gesellschaft als Leadinvestor suchen. Dieser wiederum beschafft dann über die KfW Förderbank eine Co-Finanzierung aus dem ERP-Startfonds. Eine gründliche Vorbereitung ist auch hier wiederum das A und O für den Erfolg. So gilt es, im Businessplan die Stärken der technischen Idee, aber auch das betriebswirtschaftliche Know-how überzeugend darzustellen. „Wer auf dieser Basis einen Leadinvestor gewonnen hat, kann sich mit ihm gemeinsam dann bei der KfW um eine Beteiligung aus dem ERP-Startfonds bewerben. Den Antrag stellt der Leadinvestor“, sagt Julian Machleidt, Referent in der Förderungspolitik der KfW Bankengruppe. Zur Zielgruppe des Fonds gehören junge Technologieunternehmen, die über ein Alleinstellungsmerkmal sowie überdurchschnittliche Marktchancen verfügen und die ihre Innovation selbst entwickelt haben. Förderungsfähig sind im Sinne der EU-Kriterien Gründerunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern sowie einem Jahresumsatz oder einer Bilanzsumme von max. 10 Mio. Euro. Die KfW-Beteiligung des ERP-Startfonds aus der 1. Finanzierungsrunde kann bis zu 1,5 Mio. Euro betragen, zusammen mit später folgenden Beteiligungen kann aus dem Fonds eine Höchstsumme von 3 Mio. Euro abgerufen werden. „Da der Startfonds immer in gleicher Höhe wie der Leadinvestor investiert, ist also eine Mobilisierung von bis zu 6 Mio. Euro möglich“, sagt Machleidt.

Fazit:

Unternehmensgründer oder Käufer von Firmen können die Fördermittel aus den Programmen von Bund, Ländern und EU zum Teil kombinieren und abgestimmt auf die eigenen Bedürfnisse ergänzen. Eine gründliche Vorbereitung und fachliche Beratung bei der Auswahl öffentlicher Förderungen macht sich im wahrsten Sinne des Wortes bezahlt.

Norbert Hofmann

Der High-Tech Gründerfonds

Frisches Geld für Unternehmer

Von Götz A. Hoyer, Managing Partner, FHP Private Equity Consultants

Nahezu alle Venture Capital-Gesellschaften halten sich bei der Finanzierung von Firmen in frühen Phasen zurück. Zu lange Haltedauern und ein im Vergleich zum investierten Kapital übermäßiger Aufwand bei der Betreuung junger Unternehmen lassen die erwarteten Renditen von durchschnittlich 40 % pro Jahr (IRR) nur schwer erreichen. Eine breite Rückkehr der VC-Investoren in die eigentliche Gründungsfinanzierung ist daher auch auf lange Sicht nicht zu erwarten. Jetzt soll der High-Tech Gründerfonds, eine Initiative von Regierung und Industrie, Abhilfe schaffen.

Stillstand der Frühphasenfinanzierung

Wurden im Jahr 2004 lediglich 26 sogenannte Seed-Finanzierungen gezählt, bei de-nen neu gegründeten Unternehmen erstmals Venture Capital zufließt, so waren es im 1. Halbjahr dieses Jahres gerade einmal sechs Beteiligungen – weiterer Abwärtstrend auf schon sehr niedrigem Niveau. Die Frühphasenfinanzierung hat sich seit dem Platzen der dot.com-Blase im Jahr 2000 nicht mehr grundlegend erholen können.

High-Tech-Gründern blieb in den letzten Jahren meist nichts anderes übrig als sich aus den Quellen „Friends, Family & Fools“, oder aber aus staatlicher Förderung (z.B. tbg/KfW Frühphase) zu finanzieren. All diese Finanzierungsquellen reichten jedoch kaum aus, um Hochtechno-

logie zu vermarktbareren Produkten zu entwickeln und so die Voraussetzung für eine nachfolgende Venture Capital-Finanzierung herzustellen. Denn parallel sind die Anforderungen der Venture Capitalisten an potentielle Portfoliounternehmen bezüglich Kunden, Referenzen, Umsatz, Break Even etc. stetig gewachsen. Kapitalbeschaffung wurde somit zu einem Dauerthema und ließ nicht wenigen Jungunternehmern das eigentliche Ziel – den Unternehmensaufbau – aus den Augen verlieren.



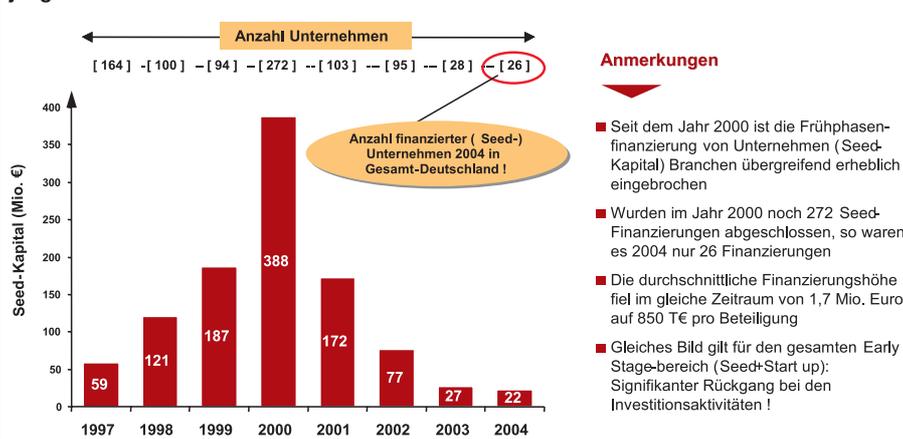
Götz A. Hoyer

Start des High-Tech Gründerfonds

Dies soll sich nun ändern: Im August dieses Jahres wurde der High-Tech Gründerfonds in Leben gerufen. Der von der Bundesregierung und einigen Großunternehmen wie BASF, Deutsche Telekom und Siemens gemeinschaftlich finanzierte Fonds stellt in den nächsten fünf Jahren 262 Mio. Euro für High-Tech Gründer zur Verfügung. Unternehmen werden mit bis zu 500.000 Euro in einer ersten Finanzierungsrunde finanziert. Um den Gründern nicht zu viele Anteile vom Unternehmen wegnehmen zu müssen, erfolgt die Beteiligung durch die Kombination einer direkten Beteiligung am Eigenkapital und einem „eigen-

ABB. 1: SEED-FINANZIERUNG IN DEUTSCHLAND

Rückgang des Gründungsgeschehens korreliert eng mit Einbruch bei der Finanzierung von jungen Unternehmen



Quelle: BVK, FHP Private Equity Consultants

kapitalnahen“ Darlehen (Nachrangdarlehen). Der High-Tech Gründerfonds erhält 15 % der Anteile am Unternehmen – im Vergleich zu den vorherigen Programmen und marktüblichen Konditionen, die oftmals bis zur Hälfte der Unternehmensanteile kosten, ein attraktiver Deal. Für das Nachrangdarlehen fallen jährlich 10 % Zinsen an, die jedoch in den ersten vier Jahren gestundet werden können und somit zunächst keine Belastung für die Liquidität des Unternehmens darstellen.

Gründer bekommen mehr – müssen aber auch mehr geben

Um nun zu erreichen, daß nur jene Gründer in den Genuß einer Finanzierung kommen, die auch ernsthaft eine Unternehmensidee und den Unternehmensaufbau verfolgen, müssen 20 % des von dem High-Tech Gründerfonds zur Verfügung gestellten Kapitals durch Eigenmittel der Gründer gegenfinanziert werden. Bei der Höchstförderung von 500.000 Euro werden somit für das Gründerteam immerhin 100.000 Euro fällig. Möglich ist jedoch, daß diese Eigenmittel zur Hälfte auch von Business Angels oder lokalen Beteiligungsgesellschaften aufgebracht werden können. Vor allem sollen auch andere Förderprogramme wie EXIST oder aber die Produkte der Kreditanstalt für Wiederaufbau mit einbezogen werden können. Nachdem viele Förderprogramme und letztlich auch die Finanzierung durch Banken erst durch das Vorhandensein von Eigenkapital genutzt werden können, bestehen gute Chancen, durch die Bündelung dieser Mittel mit dem High-Tech-Kapital, Finanzierungsvolumina von bis zu 1 Mio. Euro darzustellen. Eine Starthilfe, die den meisten Unternehmen zum Durchbruch und anschließend zur sogenannten „VC-Reife“ verhelfen sollte.

Erfolg wird von der Umsetzung abhängen

Für das Management des High-Tech Gründerfonds ist eine eigenständige Gesellschaft zuständig. Um eine aktive Betreuung der Unternehmen vor Ort zu ermöglichen, wird die Managementgesellschaft durch ein regionales Netzwerk an erfahrenen Coaches unterstützt. Die Aufgaben der Coaches – denen es ebenfalls möglich sein soll, sich an Unternehmensgründungen zu beteiligen – reichen von der Antragstellung über die operative Beratung bis hin zur Vermittlung einer Anschlußfinanzierung durch

DATEN UND FAKTEN DES HIGH-TECH GRÜNDERFONDS

FONDSVOLUMEN:	262 Mio. EURO
INVESTITIONSKRITERIEN:	HIGH-TECH-UNTERNEHMEN NEUGRÜNDUNGEN (MAX. 1 JAHR ALT) UNTERNEHMENSSTANDORT DEUTSCHLAND
BRANCHEN:	HIGH-TECH-BRANCHEN WIE ZUM BEISPIEL ICT, LIFE SCIENCE, NEUE MATERIALIEN, ENERGIE-/UMWELTECHNIK
INVESTITION PRO UNTERNEHMEN:	BIS ZU 500.000 EURO
BETEILIGUNGSFORM:	KOMBINATION AUS OFFENER BETEILIGUNG (15 % AM STAMMKAPITAL) UND NACHRANGDARLEHEN (ZINSSATZ 10 %)
INTERNET	WWW.HIGH-TECH-GRUENDERFONDS.DE

eine Venture Capital-Gesellschaft. Gleichzeitig haben die Berater eine Filterfunktion bei der Auswahl der erfolgversprechendsten Unternehmenskonzepte. Die Antragstellung für eine Finanzierung ist nämlich erst möglich, nachdem ein Partner des High-Tech Gründerfonds eine Empfehlung ausgesprochen hat. Über diesen Partner erfolgt dann auch die schriftliche Einreichung der Antragsunterlagen und eines ersten Unternehmenskonzeptes. Haben sich die Investmentmanager des High-Tech Gründerfonds von dem Unternehmenskonzept grundsätzlich überzeugen lassen, beginnt eine eingehende Prüfung (Due Diligence). Hierzu gehört neben einem persönlichen Gespräch mit dem Gründerteam auch die Erstellung eines Gutachtens über den Innovationsgrad der Unternehmenstechnologie. Denn Basis der Unternehmensgründungen sollten F&E-Projekte sein. Dienstleistungs- und vertriebsorientierte Geschäftsmodelle, wie die der JAMBAs oder eBays von morgen, dürften es schwer haben, den Gründerfonds für sich zu gewinnen. Das letzte Wort ist jedoch einem fünfköpfigen Investitionskomitee vorbehalten und besteht aus Branchenexperten und den Fondsinvestoren.

Fazit:

Damit aus den vorgestellten Innovationen keine alten Hüte werden, haben sich die Entscheidungsgremien zum Ziel gesetzt, für den gesamten Prozeß der Antragstellung nicht länger als acht Wochen zu benötigen. Nach Jahren des Wartens auch für Start-ups ein überschaubarer Zeitraum. Bleibt zu hoffen, daß nun auch zukünftig wieder mehr Unternehmer eine Firmengründung wagen. Die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Start sind jedenfalls besser denn je.

„Der High-Tech Gründerfonds leistet einen guten Beitrag, die Seed-Finanzierung wieder zu beleben“

Interview mit Dr. Heiko Milde, Business Development Manager, MAZ level one

Der im Herbst gestartete High-Tech Gründerfonds soll als Teil der Initiative „Partner für Innovation“ aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gewerkschaften die Finanzierung von Technologie-Start-ups in der Frühphase unterstützen. Bund, KfW-Bankengruppe, BASF, Siemens und die Deutsche Telekom wollen dafür bis 2010 insgesamt 260 Mio. Euro zur Verfügung stellen. Als erstem Unternehmen gelang es der von MAZ level one betreuten Particle Computer GmbH, eine Förderung zu erhalten. Das VentureCapital Magazin sprach mit Dr. Heiko Milde, Business Development Manager bei MAZ level one, über die Besonderheiten von Particle Computer, den High-Tech Gründerfonds und die Herausforderungen der Seed-Finanzierung.

VC Magazin: Herr Dr. Milde, wie hat es die Particle Computer GmbH geschafft, als erstes Start-up eine Finanzierung des High-Tech Gründerfonds zu erhalten? Was ist das besondere an dieser Firma, was hebt sie von der Masse ab?

Dr. Milde: Bei der Particle Computer handelt es sich um eine Ausgründung von SAP Research und dem TecO Institut der TH Karlsruhe. Das zum 1.9.2005 gegründete Spin-off ist im Bereich drahtloser Sensornetzwerke tätig, einer völlig neuen Technologie, deren kommerzieller Erfolg nach Meinung vieler Experten in den nächsten Jahren mit dramatischen Wachstumsraten einsetzen wird. Das besondere an der Particle Computer ist die Kombination aus einer innovativen Technologie in einem Zukunftsmarkt mit einem Top-Team von SAP Research und der TH Karlsruhe ergänzt durch einen kompetenten Gesellschafterkreis, zu dem auch das deutsche Vorzeigunternehmen SAP AG gehört. Damit war die Particle Computer für MAZ level one sofort spannend, und wir haben das Team seit Anfang 2005 intensiv gecoached. Als dann der High-Tech Gründerfonds auf dem Radar erschien, war uns schnell klar: Particle Computer, High-Tech Gründerfonds und MAZ level one passen bestens zusammen. Um so mehr freuen wir uns, daß die Particle Computer nun quasi als erste durchs Ziel geht.

VC Magazin: MAZ level one ist akkreditierter Coach des High-Tech Gründerfonds. Was bedeutet das und welche Rolle übernimmt Ihr Unternehmen im Entscheidungsprozeß der Mittelverteilung?

Dr. Milde: Akkreditierter Coach des High-Tech Gründerfonds kann nicht jeder werden. Insbesondere muß man Erfahrungen und Erfolge im Hands-on-Aufbau und Support von High-Tech-Start-ups vorweisen. Das Konzept des High-Tech Gründerfonds sieht vor, daß Unternehmen wie Particle Computer, die eine Finanzierung beantragen möchten, zunächst einen akkreditierten Coach von der Qualität ihres Vorhabens überzeugen müssen. Damit schlägt der High-Tech Gründerfonds zwei Fliegen mit einer Klappe: 1. Es wird eine erste qualitätssichernde Hürde durch Experten aus dem Markt eingezogen. 2. Kommt es zur Finanzierung, wird das Unternehmen durch den Coach vielfältig unterstützt. Erfahrungsgemäß steigert dies die Erfolgchancen eines Start-ups enorm. Einen Coach zu überzeugen, reicht jedoch nicht aus, um finanziert zu werden. Das letzte Wort haben die Investment Boards des High-Tech Gründerfonds, die interdisziplinär und sehr kompetent besetzt sind.

VC Magazin: Ihr Unternehmen besteht aus zwei „Teilen“. Wie hängen MAZ level one GmbH und MAZ Seed Invest GmbH zusammen und welche unterschiedlichen Aufgaben übernehmen sie?

Dr. Milde: Wie bei den meisten VC-Gesellschaften sind auch bei uns der Fonds, der als MAZ Seed Invest GmbH firmiert, und die Managementgesellschaft MAZ level one GmbH rechtlich getrennt. Dies ist für sich keine Besonderheit. Das Konzept des High-Tech Gründerfonds sieht jedoch vor, daß ein antragstellendes Unternehmen wie die Particle Computer nicht nur durch einen akkreditierten Coach begleitet wird, sondern idealerweise auch einen privaten Seed-Investor mitbringt, der sich ebenfalls beteiligt. Unser Haus kann nun mit der MAZ level



Dr. Heiko Milde

one die Rolle des akkreditierten Coaches übernehmen und zugleich mit der MAZ Seed Invest als Seed-Investor auftreten. Beide Rollen abdecken zu können, ist vorteilhaft, denn so werden die Prozesse enorm verschlankt.

VC Magazin: Viele VC-Gesellschaften verhalten sich derzeit eher zurückhaltend, was die Seed-Finanzierung betrifft. MAZ level one dagegen investiert ausschließlich in junge Start-ups. Wie gelingt es Ihnen, erfolgreich gegen den Strom zu schwimmen?

Dr. Milde: Jede Krise bietet auch Chancen: Da die meisten VCs die Seed-Phase meiden, herrscht praktisch kein Wettbewerb. Dies führt zu moderaten Unternehmensbewertungen, und wir können echtes Cherry Picking betreiben. Zudem sind wir überzeugt, aufgrund unserer Erfahrungen und Kompetenzen ideal für die Seed-Finanzierung aufgestellt zu sein. Man sollte immer das machen, was man am besten kann. In unserem Fall bedeutet das Seed-Finanzierung. Damit handeln wir konsequent antizyklisch. Hier drin sehe ich eine besondere Chance für unser Unternehmen. Dennoch: Spannende A-Runden liegen auch in unserem Focus.

VC Magazin: Welche Anforderungen müssen Firmen erfüllen, um vom High-Tech Gründerfonds gefördert zu werden? Wie sollten sie vorgehen?

Dr. Milde: Der High-Tech Gründerfonds richtet sich an Start-ups, die nicht länger als ein Jahr operativ tätig sind, ihren Sitz in Deutschland haben und „kleine Unterneh-

men“ im Sinne der EU sind. Inhaltlich focussiert der High-Tech Gründerfonds innovative Technologieunternehmen mit klar erkennbaren Alleinstellungsmerkmalen, strategischem Wettbewerbsvorsprung und überzeugendem Kundennutzen. Ein Businessplan, der verdeutlicht, daß die Unternehmer realistische Vorstellungen vom Aufbau ihrer Firma haben, rundet das Profil ab. Ein Unternehmen, das plant, den High-Tech Gründerfonds zu beantragen, sollte zunächst anhand des Internet prüfen, ob es die Finanzierungskriterien erfüllt (www.high-tech-gruenderfonds.de). Danach gilt es, einen akkreditierten Coach zu identifizieren, der das Vorhaben begleitet. Auch hierbei hilft die Website des High-Tech Gründerfonds.

VC Magazin: Inwiefern ist der High-Tech Gründerfonds Ihrer Meinung nach in der Lage, das gegenwärtige Problem der Seed-Finanzierung in Deutschland zu entschärfen?

Dr. Milde: Das Seed-Geschäft zeichnet sich durch einen erheblichen Betreuungsaufwand aus, dem hohe Risiken und Ausfallraten gegenüberstehen. Typische Spielarten des Kapitalmarktes wie z.B. Liquidation Preferences machen es noch einmal schwerer, als Seed-Investor Geld zu verdienen. Es ist daher durchaus nachvollziehbar, daß viele Investoren den Seed Bereich meiden. Um diesem negativen Trend entgegenzuwirken, werden Konzepte benötigt, die die Seed Phase für Privatinvestoren wieder spannend machen. Hier ist die öffentliche Hand gefragt, idealerweise in Form von Public Private Partnerships. Der High-Tech Gründerfonds ist meines Erachtens ein gelungener Ansatz: Einem privaten Seed-Investor wie der MAZ level one wird es ermöglicht, die risikoreiche Gründungsphase eines Start-up mit vergleichsweise kleinem finanziellen Einsatz zu begleiten. Damit verringert sich unser Risiko, ohne daß unsere Chancen in gleichem Maße sinken. Ich denke, der High-Tech Gründerfonds leistet einen guten Beitrag, die Seed-Finanzierung wieder zu beleben. Inwieweit er in der Lage ist, das Problem zu lösen, wird die Zukunft zeigen.

VC Magazin: Herr Dr. Milde, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Markus Hofelich.



Success Story: Fressnapf Tiernahrungs GmbH

Franchisesystem auf Expansionskurs

Vor rund 15 Jahren entwickelte Torsten Toeller sein Konzept einer Fachmarktkette für Heimtierbedarf. Den ersten Discountmarkt gründete er mit etwas Eigenkapital, einem Kredit von der Volksbank und dem festen Glauben an seine Marktchance. Tierhalter sollten den Bedarf ihrer Lieblinge schnell und bequem bei gleichzeitig großer Auswahl, hoher Qualität und zu günstigen Preisen decken können. Das hat sich für die Kunden mittlerweile ebenso bezahlt gemacht wie für Toeller und seine Franchise-Partner. Heute ist die Fressnapf Tiernahrungs GmbH die größte Fachmarktkette für Tiernahrung und -zubehör in Europa.

Von der Gründung bis zum aggressiven Wachstum

Die Geschäftsidee hatte der Gründer, als ihm während einer Reise in den USA die Super-Pet-Stores ins Auge fielen. Ein umfangreiches Sortiment für Heimtierbedarf auf großer Fläche zu Discountpreisen? Das sollte doch auch in Deutschland funktionieren. Für Toeller jedenfalls, mit 24 Jahren damals bereits gelernter Kaufmann und Handelsbetriebswirt, schien es machbar. Die Eltern, selbst Besitzer eines Supermarkts, stellten 50.000 DM Startkapital bereit. Damit wurde der Gründer am ersten Standort in Erkelenz nahe Aachen bei der dortigen Volksbank vorstellig. Das Konzept überzeugte, und dem Jungunternehmer wurde ein Kredit in Höhe von 150.000 DM gewährt. „Damals konnte der Filialleiter noch über diese Kreditsumme entscheiden, das würde für ein solches Projekt so heute nicht mehr funktionieren“, sagt Toeller. Doch auch auf ihn wartete zunächst ein hartes Stück Arbeit. Toeller verdoppelte während der ersten zwei Jahre das Sortimentsvolumen, setzte auf aggressives Marketing und ging preislich bei jedem Angebot der SB-Warenhäuser mit. Gleichzeitig mußte er sich durch höhere Einkaufsvolumina günstige Bezugspreise sichern. Und relativ schnell erkannte Toeller: „Franchising ist die ideale Vertriebsform, um schnell zu wachsen.“ Nur zwei Jahre nach dem Start öffneten die ersten Fressnapf-Märkte im Franchise-System ihre Ladentüren, und bereits 1996 war deren Zahl auf 100 gestiegen.

Gelebte Partnerschaft im Franchisesystem

„Die Franchisepartner setzen als Entrepreneur vor Ort mit vollem Einsatz das unternehmerische Konzept um“, sagt Toeller. Sie kennen die Wünsche ihrer Kunden und



Fressnapf-Gründer Torsten Toeller

die Wettbewerber. Die Systemzentrale sorgt durch das Branding einer starken Marke, durch die Standardisierung der Läden, geballte Einkaufsmacht und die zentrale Expertise von der Finanzplanung bis zur EDV-Organisation für Synergieeffekte nach Art eines Konzerns. Seit 1998 wurden Eigenmarken wie fit+fun oder MultiFit eingeführt, 1999 war das Zentrallager in Krefeld fertiggestellt. „Wir nennen die Kombination von Unternehmertum vor Ort und die Nutzung nationaler wie auch internationaler Synergien „Glocal Business“, sagt Toeller, und dazu gehören auch die gemeinsamen Anstrengungen bei der Kapitalbeschaffung. Im Durchschnitt hat ein neuer Fachmarkt einen Finanzierungsbedarf von 200.000 Euro. Konzept und Rentabilitätsrechnung werden bei der Bank gemeinsam vorgestellt, und bei der Finanzierung kommen in der Regel auch öffentliche Fördergelder zum Tragen. Andererseits erscheinen die Kosten für die Gründungsfinanzierung der heute 700 Fachmärkte mit insgesamt 650 Mio. Euro Umsatz nicht in der Bilanz der Fressnapf Tiernahrungs GmbH.

Weiter auf Expansionskurs

Unternehmer Toeller wurde zum „Entrepreneur des Jahres“ und „Franchisegeber des Jahres“ gewählt und bewertet sein Konzept scherzhaft mit der Note „AAAA“: „Anders als alle Anderen“. Heute stehen die Fressnapf-Märkte in neun europäischen Ländern, und bis zum Jahr 2010 soll ihre Zahl um fast 50 % auf dann insgesamt 1.000 steigen.

Norbert Hofmann

Success Story: Interhyp AG

Hebel im Online-Hypothekenmarkt

Ganze sechs Jahre benötigte der Münchner Hypothekenvermittler interhyp von der Aufnahme des operativen Geschäfts bis zum Erreichen einer marktführenden Stellung. Dabei ist der Markt für Baufinanzierungen hierzulande beileibe kein Wachstumsmarkt – während das Baufinanzierungs-Neugeschäft im vergangenen Jahr um 12 % zurückging, legte es bei interhyp gegen den Trend um mehr als die Hälfte zu. Doch dieser Erfolg ist keineswegs auf Sand gebaut.

Der frühe Vogel...

Die Umsatzzuwächse von interhyp basieren allein auf dem Gewinn von Marktanteilen in den vergangenen Jahren. Und dieses Potential erkannte VC-Geber Earlybird Venture Capital als einer der ersten: „1999 waren zwar sehr viele Geschäftspläne unterwegs und Venture Capital en vogue. Bei Earlybird fanden wir aber sehr schnell Gehör mit unserem Business-Konzept“, bestätigt Gründer und heute Co-CEO Robert Haselsteiner, der das Unternehmen 1999 zusammen mit Geschäftspartner Marcus Wolsdorf gegründet hatte. Beide verfügten über entsprechende Erfahrungen im Banking Business, zuletzt bei Goldman Sachs in Frankfurt. Angesichts einer international vergleichsweise niedrigen Marktdurchdringung von brokervermittelten Baufinanzierungen im einstelligen Prozentbereich lag die Idee auf der Hand: eine breitere Produktvielfalt als Hausbanken bieten und dabei natürlich günstiger sein, eben indem man unabhängige Anbieter einbindet. Das inländische Marktpotential erschien damals wie heute riesig. Zum Vergleich: In den USA werden mehr als zwei Drittel und in Großbritannien rund die Hälfte der Baufinanzierungen über Broker abgewickelt. Und Haselsteiner weiter: „Wenn es hier gelingt, mit einem neuen Geschäftskonzept Marktanteile zu gewinnen, bewegt man sich gleich ganz schnell in wesentlichen Größenordnungen.“

Gesunde Selbsteinschätzung

Mit den umgerechnet 4 Mio. Euro aus der ersten Finanzierungsrunde im Herbst 1999 nahm interhyp das operative Geschäft auf und legte den Grundstein für die weitere Expansion. Knapp ein Jahr später im Zuge der zweiten Finanzierungsrunde, an der sich auch Earlybird wieder beteiligte, kam mit 3i ein weiterer Wagniskapital-



Preisverleihung Entrepreneur des Jahres 2005; v. l. n. r.: Preisträger Robert Haselsteiner (Interhyp AG), Laudator Prof. Dr. Bernd Gottschalk (Verband der Automobilindustrie), Preisträger Marcus Wolsdorf (Interhyp AG), Alfred Müller (Ernst & Young AG).

geber an Bord. Und die damals eingenommenen Mittel reichten zur Durchfinanzierung aus. Nach Hamburg, Frankfurt und München (seit Juli 2005) sind nunmehr weitere Niederlassungen in Köln sowie Stuttgart und später Berlin geplant. Über das Inland hinaus plane man jedoch nicht – ansonsten bestehe die Gefahr, sich zu verzetteln.

Ziele fest im Blick

Eine Verzehnfachung der Umsätze von 9,3 Mio. Euro im Jahr 2003 auf knapp 100 Mio. Euro im Jahr 2007 ist die Marschroute. Im letzten Geschäftsjahr war interhyp dabei erstmals nettoertragspositiv. Daß die ehemaligen VC-Geber weiterhin Wachstumspotential bei ihrem Engagement sehen, zeigt der Umstand, daß sie sich im Zuge des Börsengangs Ende September 2005 nur von ca. zwei Fünftel ihrer Anteile trennten. Post-IPO sind Earlybird noch mit 15 % und 3i mit knapp 10 % an interhyp beteiligt. „Ein Trade Sale oder Buy-out war für uns zu keinem Zeitpunkt ein Ziel anstelle eines möglichen Börsengangs. Wir sind im Konsumentengeschäft tätig. Und nur mit einem Börsengang konnten wir das Unternehmen einer breiten Öffentlichkeit bekannter machen.“ Das hat bereits sehr gut funktioniert: Die Emission war mehr als 30fach überzeichnet, ferner erhielten die beiden Vorstände Ende September den renommierten Unternehmerpreis „Entrepreneur des Jahres“ in der Kategorie Dienstleistung.

Falko Bozicevic

Success Story: Berlin Heart AG

Spin-off von Kunstherz-Spezialisten des Deutschen Herzzentrums

Für ein positives Image der Berlin Heart AG aus Berlin sorgte im Sommer 2004 das Bild eines fröhlich lachenden Säuglings auf der Titelseite der New York Times, dessen Leben durch das Herzunterstützungssystem EXCOR des Unternehmens gerettet werden konnte. Zu den Hard Facts zählt die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens. „Die Marktführerschaft in Europa haben wir erreicht“, sagt der Finanzvorstand der Berlin Heart AG, Klaus Würtenberger. „Unsere Vision ist, in fünf Jahren den Markteintritt in den USA und Kanada vollzogen zu haben und den asiatischen Markt in Angriff zu nehmen. Je nach Börsenlage und strategischer Ausrichtung ist auch ein IPO denkbar“.

Herzunterstützungssystem der neuen Generation

Entstanden ist das Unternehmen 1996 als Ausgründung aus dem Deutschen Herzzentrum Berlin (DHZB). Dr. Johannes Müller, jetziger F&E-Vorstand der Berlin Heart AG, hatte die Idee, gemeinsam mit Prof. Roland Hetzer (DHZB) Kontakte und Expertise zu bündeln und ein Unternehmen zu gründen. Ziel war es, ein Links-Herzunterstützungssystem der neueren Generation zu entwickeln. Prof. Hetzer nutzte bereits erfolgreich das Herzunterstützungssystem der Fehling Medical AG. Als diese in Schwierigkeiten geriet, befürchtete er, daß das einzige System, das selbst für Säuglinge klein genug war, vom Markt verschwinden würde. So wurde acht Monate nach Gründung das Produkt, das heutige EXCOR, mitsamt der Produktionsstätte übernommen.

Im Börsenhype Hand in Hand mit den Investoren

Im Jahr 2000 schien der Börsengang sonnenklar. Die Vorbereitungen liefen auf Hochtouren, aber die Gesamtsituation am Neuen Markt wurde schlechter. IPOs waren plötzlich rar, Erfolgsgeschichten nicht mehr vorprogrammiert. „Es waren die Investoren, die gemeinsam mit dem Management von Berlin Heart diesen Börsengang wieder in die Schublade legten“, sagt Würtenberger. Als Finanzierungsalternative mußte weiteres Venture Capital beschafft werden. Neben sechs privaten Anlegern, den Hauptinvestoren Mediport Venture GmbH sowie der IKB Private Equity GmbH konnte Heidelberg Innovation als weiterer wichtiger Gesellschafter gewonnen werden. „Im Nachhinein war die Verschiebung des IPO eine gute Entscheidung“, fährt er fort. „Das Unternehmen hatte die Chance,



sich ohne Druck im Lichte von Öffentlichkeit und Financial Community weiterzuentwickeln.“

Erweiterung der Produktpalette

2003 erhielt das implantierbare Links-Herzunterstützungssystem INCOR, eine weitere Innovation des Unternehmens, die Zulassung in Europa. Bis heute wurden weltweit über 200 dieser Systeme implantiert. EXCOR erreicht zur Zeit ca. 120 Einsätze p.a. in Deutschland und europaweit, bei steigender Nachfrage. Aufgrund seiner Einzigartigkeit erteilte die amerikanische Food and Drug Administration (FDA) bislang mehr als 30 Ausnahmegenehmigungen für das Kindersystem EXCOR Pediatric; das System durchläuft derzeit den regulären FDA-Zulassungsprozeß. Inzwischen hat die Berlin Heart AG die fünfte Finanzierungsrunde abgeschlossen, schreibt 2005 erstmals schwarze Zahlen mit einem geplanten Umsatz von 14 Mio. Euro und kann den laufenden Geschäftsbetrieb mit mittlerweile 115 Mitarbeitern finanzieren.

Fazit:

Um die Vision der Berlin Heart AG Realität werden zu lassen, wird auch die FDA-Zulassung von INCOR bereits vorbereitet. Sie wird zwischen drei und fünf Jahren dauern und schätzungsweise 20 bis 25 Mio. US-\$ kosten. Hierfür ist bevorzugt „Smart-Money“ von einem strategischen US-Partner mit Kontakten, Kompetenz und Zugang zu Kliniken und FDA eine vorstellbare Option.

Grit Giebelhausen

Case Study: Fehleranalyse einer gescheiterten Ausgründung

Cardioberlin GmbH: Charité-Spin-off erfolglos bei Investorensuche

Die Cardioberlin entstand Ende 2000 als Spin-off aus dem Labor für Biofluidmechanik der Universitätsklinik Charité in Berlin. Prof. Affeld, Leiter des Labors, verfügte über drei Jahrzehnte Erfahrung in der Entwicklung von Herzunterstützungssystemen. Gemeinsam mit seinem Mitarbeiter, Christoph Lederer, befaßte er sich mit der Optimierung dieser Systeme, um die Neigung zur Thrombenbildung zu minimieren. Die Gründer hatten einen Weg gefunden, der die Blutströmungen so verbesserte, daß die Systeme für eine längerfristige Therapie einsetzbar waren, ohne Thromben oder Infektionen zu bilden. Somit waren sie wesentlich verträglicher für die Patienten. Zur Gründung der Cardioberlin brachte Prof. Affeld drei Patente ein, Christoph Lederer neben der Erfahrung in F&E betriebswirtschaftliche- und Managementkenntnisse.

Erfolgreiche Suche nach VC-Investoren

In der ersten Finanzierungsrunde 2001 ließen sich die VC-Investoren Mediport Venture GmbH und die Impella Cardiotechnik AG von der Unternehmung überzeugen. Kurz darauf folgte die Zusage für Futourmittel des Bundesministeriums für Wirtschaft (BmWi), gekoppelt an eine stille Beteiligung der tbG, so daß 1 Mio. Euro zur Verfügung standen, die den Geschäftsbetrieb bis Ende 2003 sichern sollten. Zeitgleich wurde die Cardioberlin beim Berliner StartUp-Wettbewerb für die Entwicklung ihres verschleißfreien Antriebes für Herzunterstützungssysteme und die Optimierung des Blutstromes ausgezeichnet.

Jeder Gründer sollte immer einen Plan B im Kopf haben

Dieser Geschäftsbeginn ließ auf einen erfolgreichen Verlauf der weiteren Unternehmungsentwicklung schließen. Dennoch mußten die Gründer vier Jahre später Insolvenz anmelden. „Wir haben die Cardioberlin während des Gründerbooms gegründet, in einer Zeit, in der es leicht war, Investoren für neue innovative Produkte zu gewinnen“, sagt Christoph Lederer und fügt hinzu: „Dabei haben wir nicht eingerechnet, daß dieser Boom vorübergehen könnte.“ „Um die Insolvenz zu verhindern, hätten wir in der ersten Finanzierungsrunde mehr Kapital akquirieren müssen“, ergänzt Prof. Affeld selbstkritisch. Damit hätte die Cardioberlin ihre Produkte so weit entwickeln können, daß neue Investoren einen größeren Anreiz gehabt hätten, ebenfalls in das Unternehmen zu investieren. „Der erste kurzfristige Tierversuch, der bei positivem Verlauf den Beweis für die Wirksamkeit unseres Produktes geliefert hätte, stand Ende 2003 an, als uns das Geld ausging“, erklärt Prof. Affeld.

Zweite Finanzierungsrunde verlief erfolglos

Ohne diesen Beweis verlief die Investorensuche erfolglos. Erschwerend kam hinzu, daß der Gesellschafter Impella Cardiotechnik AG Insolvenz angemeldet hatte und auch Mediport Venture ihre Beteiligung nicht aufstocken konnte. „Ein anderer Aspekt ist der Markt. Vor der Gründung haben wir zwar eine Marktanalyse gemacht, mit der wir das Potential unserer Produkte beschreiben konnten“, erläutert Lederer. „Bei der Entwicklung von neuartigen Produkten ist es jedoch nicht möglich, auf einen etablierten Markt zuzugreifen. Besonders in der Medizintechnik dauert es lange, bis sich ein Markt festigt. Ein Investor geht eine Beteiligung nur ein, wenn er einen Return on Investment in greifbarer Nähe sieht.“

Blick in die Zukunft

„Andere haben am Neuen Markt verloren und wir bei der Investition in unser Unternehmen“, erklärt Prof. Affeld lakonisch. Obwohl sich Christoph Lederer inzwischen mit der LB Engineering GbR als Berater selbständig gemacht hat, denken er und Prof. Affeld über einen nächsten Spin-off mit neuen Medizinprodukten nach.



Grit Giebelhausen

Case Study: Gründung aus der Universität

Implemens GmbH: Alumni-Portale für Hochschulen

In geselliger Runde stellten Studenten der Koblenzer WHU fest, daß ihre Hochschule dringend eine vernünftige Informations- und Kommunikationsplattform braucht. Die webbasierte Intranet-Anwendung „myWHU“ war schnell programmiert. Auf deren Basis entstand zudem eher nebenbei ein personalisiertes Portalsystem für das Ehemaligen-Netzwerk. Heute, vier Jahre später, ist dies das Hauptgeschäftsfeld der mittlerweile in Berlin ansässigen Implemens GmbH: die Programmierung und Betreuung von Alumni-Portalen für Universitäten. Das Geschäftsmodell soll jetzt auf Unternehmen ausgedehnt werden.

Komfortabler Start

Bislang, sagt Geschäftsführer Martin Heibel, sei die Entwicklung der Implemens „recht komfortabel“ aus dem Cash Flow zu finanzieren gewesen – auch wegen der Bedingungen, unter denen die Gründer ihre ersten Schritte machen konnten. „Die erste Version der Plattform ist in einem Praktikum entstanden, in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der WHU.“ Daß die Hochschule damals Räume und Technik-Equipment zur Verfügung stellte, habe die Entwicklungskosten „im überschaubaren Rahmen“ gehalten, der genügend Raum ließ, über eine Kommerzialisierung des Projektes nachzudenken. Die Erweiterung auf „personalisierte, webbasierte Portalsysteme für Alumni-Netzwerke“ bescherte dem Team 2001 nicht nur einen Preis beim Gründerwettbewerb Multimedia des Bundeswirtschaftsministeriums, sondern auch den ersten zahlenden Kunden – den Ehemaligen-Verein der WHU.

Etabliert an derzeit 11 Universitäten

Der zweite Kunde brachte wichtige Punkte für die Referenzliste: Seit 2003 nutzt die Hamburger Bucerius Law School die Implemens-Lösung „Intralumni“, um ihre Absolventen zu vernetzen und an die Hochschule zu binden. Auch für die vorangegangene Entwicklung zur Marktreife und den „Intralumni“-Markteintritt konnten die WHUler eine Praxisphase des Studiums nutzen – und stellten schnell fest, daß sie mit ihrer 2002 offiziell gegründeten Implemens GmbH der Zeit voraus waren. „Für die Breite des Marktes waren wir zu früh, Alumni-Netzwerke waren in Deutschland noch kein großes Thema“, erinnert sich Martin Heibel. Also legte das Implemens-



Team den Schwerpunkt auf die deutschlandweite Direktansprache sämtlicher Hochschulen. Mit Erfolg: Zur Zeit stehen elf feste Kunden – darunter die BWL-Fakultät der Münchner LMU und die Göttinger Georg-August-Universität – auf der Liste, zwei weitere kommen laut Heibel „sehr sicher sehr bald dazu“. Zudem führe er permanent Gespräche. „Inzwischen rufen täglich Interessenten bei uns an. Jeder, der sich mit Alumni-Netzwerken beschäftigt, stößt früher oder später auf unsere Firma.“

Wachstum mit Unternehmen

Insofern könne Implemens in der selbst gewählten Nische durchaus noch eine Weile gut leben und kontinuierlich wachsen, sagt Martin Heibel. „Immerhin gibt es in Deutschland mehr als 300 Hochschulen.“ Doch damit, so Heibel, sei auch die Grenze des potentiellen Wachstums schon beschrieben. Deshalb arbeitet die Firma gerade daran, den Absatzmarkt für ihr Know-how deutlich zu erweitern: Auf der Homepage gibt es bereits einen Bereich „Corporate Alumni“, über den Alumni-Lösungen für Unternehmen angeboten werden sollen. „In den USA ist das ein Riesengeschäft“, sagt Heibel, „insbesondere für Branchen mit hochqualifiziertem Personal und zur Karriere gehörender Fluktuation.“ Im Focus: Rechtsanwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfer und Beratungsgesellschaften. Hier den Fuß ähnlich fest in die Tür zu bekommen, dürfte Implemens nach Heibels Einschätzung „eine ganze Menge Geld“ kosten. Langfristig stehe er daher der Akquise von Wachstumskapital und damit Investoren von außen „sehr aufgeschlossen“ gegenüber. „Für Venture Capital allerdings wachsen wir vermutlich nicht schnell genug“, sagt Martin Heibel.

Lars Radau

Case Study: Corporate Spin-off

OneSpin Solutions GmbH: Innovatives Schaltungsdesign aus der Infineon AG

In der Mikroelektronik gilt „Electronic Design Automation“ (EDA) als Schlüsseldisziplin: Nur durch hochautomatisiertes Design können immer kürzere Produktzyklen bei Logik-Chips gewährleistet werden. Kaum ein Unternehmen ist jedoch heute noch in der Lage, die dafür notwendigen Methoden und Werkzeuge allein zu entwickeln. Dadurch eröffnen sich Chancen für Drittanbieter, ihre Verfahren an die Halbleiter-Branche und andere Industrien, die auf eigene Chips setzen, zu lizenzieren. Auch der Halbleiter-Hersteller Infineon ist zu dem Schluß gekommen, daß die Auslagerung seines Bereichs „Circuit Verification Environment“ (CVE) für die Entwicklung von Software zur Prüfung von Schaltungsdesigns in ein eigenständiges Unternehmen auf lange Sicht kostengünstiger ist.

Erstrundenfinanzierung durch Apax

So kam es im Mai dieses Jahres in München zur Gründung der OneSpin Solutions GmbH. Von Infineon stammen die 25 Mitarbeiter und die Patente, Apax sicherte mit 14 Mio. Euro die Erstrundenfinanzierung. „Wir finanzieren Unternehmen, die mehr als nur eine Technologie anzubieten haben“, begründet Edouard Lamy, Senior Associate bei Apax Partners, die Entscheidung, „die OneSpin-Technologie hat sich schon bei mehr als 200 Chip-Designs bewährt“. Er beziffert das Gesamtvolumen des weltweiten EDA-Marktes auf 4 Mrd. US-\$, „das ist ein sehr großer, sehr schnell wachsender Markt, auf dem wir die OneSpin-Lösungen international vermarkten werden“.

Qualitäts- und Kostenvorteile

Das ehemalige CVE-Team von Infineon hat das Verfahren der „formalen Modulverifikation“ entwickelt, das gegenüber der herkömmlichen Lösung bei der Prüfung von Schaltungen erhebliche Qualitäts- und Kostenvorteile bietet. „Das traditionelle Verfahren ist die Simulation“, erläutert Prof. Dr. Wolfram Büttner, in der Geschäftsleitung von OneSpin für den Bereich Technik verantwortlich. „Bei der Simulation wird nach dem Trial-and-Error-Verfahren vorgegangen: Aus einer gigantischen Zahl möglicher Eingabemuster, beispielsweise für die Multiplikationsfunktion $x*y$, werden viele, aber eben nicht alle, möglichen Eingabemuster geprüft. Dabei kann man nie sicher sein, ob nicht doch ein möglicher Fehler überse-



Bild: Infineon

hen wurde – das ist das Dilemma der Simulation. Das OneSpin-Verfahren erkennt dagegen die mathematische Funktion und braucht nicht deren Wertetabelle abzuarbeiten. „Wir beherrschen die riesige Menge möglicher Eingabemuster mathematisch“, erklärt Büttner, der mit seinem Team 2003 den vom Branchenverband edacentrum jährlich vergebenen „EDA Achievement Award“ erhalten hat.

Erhebliche Kosteneinsparungen

Bei der industriellen Fertigung von Prozessoren entstehen Kosten von 500.000 bis zu mehr als 1 Mio. Euro, wenn aufgrund eines übersehenen Fehlers in einer Schaltung die Fertigungsdaten neu aufgesetzt werden müssen. „Mindestens einen von mehreren fehlerbedingten Fertigungsdurchläufen – Respins genannt – können wir unseren Kunden ersparen“, meint Wolfram Büttner, „daher heißt unser Unternehmen auch OneSpin Solutions. Inzwischen ist es tatsächlich möglich, einen Mikroprozessor ohne funktionale Fehler zu entwickeln“. Zu den Kunden von OneSpin zählen bereits renommierte Firmen wie Lucent, Rolls Royce, Infineon und Siemens. Um die internationale Expansion von OneSpin voranzutreiben, wird derzeit die Zahl der Mitarbeiter im Entwicklungs- und Vertriebsbereich signifikant erhöht. „Mit Thierry Le Squeren konnten wir bereits einen Vertriebsleiter mit großer internationaler Erfahrung gewinnen“, freut sich Edouard Lamy von Apax.

Bernd Luxa

Case Study: Buy-out

FHF-Gruppe: Vom Geschäftsführer zum Unternehmer

Mit Industrietelefonen und elektronischen Signalgeräten bieten die FHF Funke + Huster Fernsig GmbH in Mülheim und die FHF Bergbautechnik GmbH & Co. KG in Velbert Produkte, die insbesondere in gefährdeten Bereichen wie etwa im Bergbau, in der U-Bahn, am Flughafen oder auch in öffentlichen Telefonzellen seit Jahrzehnten erfolgreich zum Einsatz kommen. Nichts desto trotz gehen die Unternehmen, früher Tochtergesellschaften der Röchling-Gruppe, seit Jahresbeginn neue Wege. Über einen Management Buy-out (MBO) ist der Geschäftsführer Dr. Hans-Peter Opitz zum neuen Eigentümer geworden. Mit dem mutigen Schritt hat er nicht nur die Eigenständigkeit der Unternehmen erhalten, sondern auch die Arbeitsplätze der 160 Mitarbeiter vor Ort gesichert.

Eigeninitiative war gefragt

Die Gelegenheit zum Sprung in die Selbständigkeit resultierte aus der neuen Geschäftsstrategie der Röchling-Gruppe. Der Konzern wollte sich zukünftig allein auf das Geschäftssegment Kunststofftechnik konzentrieren. Konsequenz: Die FHF-Tochtergesellschaften paßten nicht mehr ins Portfolio und standen zum Verkauf an. Ein strategischer Investor aus den USA bekundete ebenso Interesse wie ein deutsches Unternehmen. Diese Transaktionen wären aber möglicherweise mit dem Verlust von Arbeitsplätzen verbunden gewesen. „In dieser Situation war Eigeninitiative gefragt“, sagt Opitz, seit 1998 Geschäftsführer der Unternehmen. Beraten von der rf-Consult in Essen erstellte er – gefördert mit 3.000 Euro aus RKW-Fördermitteln – einen Businessplan. Im Mai 2004 begannen die Verhandlungen mit Röchling, im September war Einigkeit über den Kaufpreis erzielt. Zur Durchführung des MBO sollte die FHF Holding GmbH gegründet werden.

Abruf öffentlicher Fördermittel

Die Regelung der Finanzierung aber war zunächst kein leichtes Unterfangen. Eine Großbank hat von vornherein abgelehnt, weil sie grundsätzlich keine Kreditmittel im Bergbau vergibt. Auch bei der öffentlichen Förderung gab es Schwierigkeiten. „Offenbar sind nicht alle Banken über die Vermittlung öffentlicher Fördergelder glücklich“, sagt Opitz. Den passenden Partner fand der Gründer schließlich mit der Sparkasse Mülheim. „Das Institut



Firmenzentrale der FHF Funke + Huster Fernsig GmbH in Mülheim

hat mich mit all seinen Möglichkeiten unterstützt“, sagt Opitz. Die Sparkasse half auch dabei, die Förderanträge bei der NRW.BANK zu stellen. Als Förderbank des Landes NRW bearbeitet sie die Fördergelder des Landes und des Bundes. Aus dem Programm Gründungs- und Wachstumsfinanzierung NRW (GuW) erhielt Opitz von der NRW.BANK ein Nachrangdarlehen über 500.000 Euro. „Das Vorhaben von Dr. Opitz hat die wesentlichen Kriterien für die Förderung mit einem GuW-NRW-Nachrangdarlehen erfüllt: eine positive Zukunftsprognose und die gleichzeitige Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze“, sagt Dr. Klaus Bielstein, Pressesprecher der NRW.BANK. Für die KfW-Förderung mußte Opitz noch eine Risikolebensversicherung auf eine siebenstelligen Summe abschließen. Doch die Mühe hat sich gelohnt! Insgesamt flossen weitere 500.000 Euro aus dem ERP-Kapital für Gründung und 1,5 Mio. Euro aus dem KfW-Unternehmerkredit. Ergänzend gewährte auch die Röchling Gruppe einen nachrangigen Kredit i.H.v. 1 Mio. Euro. Der Gründer selbst brachte zudem 250.000 Euro Eigenmittel ein.

Erfolgreicher Start mit Zukunftspotential

Bei einem konsolidierten Umsatz von zuletzt 24 Mio. Euro bewegt sich die FHF-Gruppe auf Wachstumskurs. Das gut aufgestellte Produktportfolio findet weltweit Nachfrage: Neuestes Projekt ist die mögliche Gründung eines Joint Ventures in China.

Norbert Hofmann

Case Study: Zwischen Seed- und Expansionsphase

Cohopa GmbH: Das Geheimnis der Bienenwabe

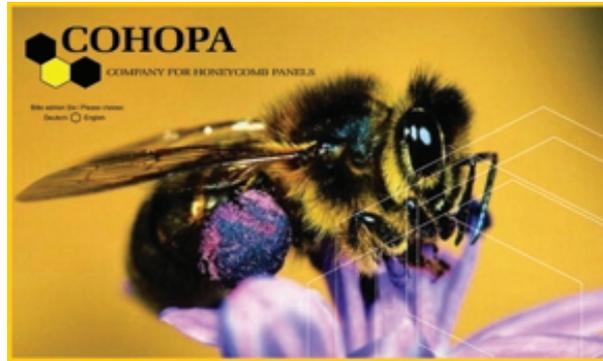
Wer den Internetauftritt der in Hof ansässigen Cohopa GmbH aufruft, blickt direkt ins Auge einer riesigen Honigbiene. Nicht von ungefähr: Die „Company for Honeycomb Panels“ hat sich das Konstruktionsprinzip der Bienenwabe für eine technische Innovation zunutze gemacht. Das Ergebnis ist ein Sandwich-Material, das langfristig etwa tropische Harthölzer als Bodenmaterial für Seecontainer ablösen könnte. Die ersten Testeinsätze sind bereits vereinbart. Durch seinen erheblichen Gewichtsvorteil, sagt Herbert Gundelsheimer, bei Cohopa für Forschung und Entwicklung zuständig, sei das Material auch für andere Logistikanwendungen „hochinteressant“.

Vorbild Natur

Gundelsheimer gerät geradezu ins Schwärmen, wenn er von Bienenwaben spricht. „Keine andere Form weist eine so große Festigkeit und Stabilität bei so kleinem Materialverbrauch und Gewicht auf“, betont er. Gründe genug, das Konstruktionsprinzip zu nutzen und für die technische Anwendung weiterzuentwickeln. Die „Honeycomb Panels“, die Cohopa anbietet, bestehen aus unzähligen Papierwaben: Sehr kurze Papierfasern aus der letzten Stufe des Recycling-Prozesses werden mit Polyurethan verschäumt. Das ergibt einen stabilen, dennoch elastischen Kern, der dann beidseitig mit Glasfaserkunststoff als Deckschicht überzogen wird. „So erreichen wir die gleiche Festigkeit wie bei Hartholz, sparen aber 60 % des Gewichts“, erklärt Gundelsheimer. Zudem könne das Material – im Gegensatz zu Hartholz – stets in gleichbleibender Qualität produziert werden und sei auch länger haltbar.

Wachstumsmarkt Seecontainer

Daß Gundelsheimer aus dem Containerbau kommt, war nicht nur Grundlage für die Produktidee, sondern ermöglichte dem vierköpfigen Cohopa-Team auch, seinen ersten Zielmarkt sehr genau auszuloten. „Im Geschäft mit Seecontainern geht es vor allem um Kostenoptimierung“, sagt Gundelsheimer. Der „FloorKit“ genannte Cohopa-Containerboden könne dazu durch seinen Gewichtsvorteil, die hohe Verschleißfestigkeit und die leichte Reparaturmöglichkeit „ein gutes Stück“ beitragen. Bis zum Jahresende soll ein mit Cohopa-Boden ausgestatteter Container seinen ersten Musterlauf hinter sich haben



und vom Seefahrts-TÜV Germanischer Lloyd zugelassen sein. Im Anschluß, so Gundelsheimer, habe bereits die Container Owners Association, eine Vereinigung von Reedereien und Container-Leasingfirmen, zugesagt, 50 Seecontainer mit dem neuen Bodenmaterial einzusetzen. „Der Containermarkt wächst jährlich durchschnittlich um knapp 8 %“, sagt Gundelsheimer. „Und unser Material läßt sich in 90 % aller Container einsetzen.“ Bei einem Weltmarkt von etwa 31 Mio. Quadratmetern peilt Cohopa einen Marktanteil von 8,5 % an.

Venture Capital für weiteres Wachstum

„Allerdings sind wir noch ganz am Anfang“, betont Gundelsheimer. Zunächst komplett eigenfinanziert, kann Cohopa seit Oktober mit KfW-Mitteln arbeiten. Eine Seed-Finanzierung durch die Bayern Kapital steht vor dem Abschluß. Unterstützung kommt auch von einem großen Konzern, der der jungen Firma angeboten hat, ihr bei der Produktion der Sandwichplatten unter die Arme zu greifen – und sich dadurch mittelfristig Auslastung für seine eigene Kapazität von 1,2 Mio. Quadratmeter verspricht. Das, sagt Gundelsheimer, „ist durchaus ausbaubar“. Denn das Produkt eigne sich für alle Anwendungen, bei denen stabile und gleichzeitig leichte Materialien gefragt sind – etwa in der Auto- und Möbelindustrie, im Fahrzeug- und Hausbau oder der Luftfahrt und im Schiffsinnenausbau. Der nächste konkrete Marktschritt soll in Richtung Automobilzulieferer und Speditionen gehen. Auch hier seien die eingesetzten Transportbehälter oft noch aus Holz, sagt Gundelsheimer. „Und gerade für einen Spediteur ist jedes gesparte Kilo bares Geld.“ Geschäftspotential ist aus Sicht des Cohopa-Teams also „reichlich vorhanden“. Für das weitere Wachstumskapital – Gundelsheimer schätzt den Gesamtbedarf auf etwa 3 Mio. Euro – wollen die findigen Franken jetzt „verstärkt auf VC-Gesellschaften zugehen.“

Lars Radau

„Ich habe mir schon immer gewünscht, selbständig zu sein“

Interview mit Mihaela Homana, Gründerin, E-Senza Technologies GmbH

Die im Herbst 2004 gegründete E-Senza Technologies GmbH entwickelt Lösungen zur drahtlosen Kommunikation und erhielt im letzten Jahr einen Innovationspreis. Das VentureCapital Magazin sprach mit Mihaela Homana über die Geschäftsidee, Finanzierungsfragen und Zukunftspläne.

VC Magazin: Frau Homana, wie kam es zur Geschäftsidee und schließlich zur Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen?

Homana: Ich habe mir schon immer gewünscht, selbstständig zu sein. Vor rund einem Jahr habe ich deswegen auch ein Management-Studium abgeschlossen. Der Visionär der Idee „drahtlose Technologien“ war mein früherer Arbeitskollege und jetziger Geschäftspartner Amit Shah, der mehrjährige Erfahrungen in der Großprojektleitung und in der eigenen Existenzgründung aus Indien mitbrachte. Drahtlose Technologien werden in den nächsten 10 Jahren die Drahttechnologie vom Markt verdrängen. Unsere innovative, einfache, zuverlässige, skalierbare und preisgünstige Technologie hat unserer Ansicht nach eine vielversprechende Zukunft.

VC Magazin: Im Herbst 2004 waren Sie unter den 10 Gewinnern des „Start2Grow“-Gründungswettbewerbs in der Kategorie „Informationstechnologie“. Welche Rolle spielte dies für die nachfolgende Entwicklung von E-Senza?

Homana: Es hat unsere Motivation sehr stark erhöht. Durch den Preis konnten wir auch unsere Angehörigen von der Geschäftsidee überzeugen. Im ersten Schritt war das Preisgeld auch gar nicht so wichtig gewesen. Später natürlich, mit der Entscheidung, ein Unternehmen zu gründen, waren wir froh um jeden Cent. Mit dem größten Teil des Geldes haben wir im April dieses Jahres einen eigenen Auftritt auf der Messe in Hannover finanziert. Das war der nächste große Schritt nach vorne. Dadurch haben wir zum ersten Mal richtig Kontakt zum Markt aufgenommen und sind gleich auf unerwartet großes Interesse gestoßen, was sich in zahlreichen Anfragen äußerte. Das hat uns nochmals bestätigt, daß unsere Technologie, auch wenn noch wie E-Senza unbekannt, über ein sehr großes Potential verfügt.

VC Magazin: Erzielen Sie bereits erste Umsätze? Wann wird E-Senza profitabel sein?

Homana: Ja, die meisten kommen aus Beratungsverträgen und weniger aus dem Produktgeschäft. Durch die Unter-

stützung der tbG, die wir vor kurzem erhielten, haben wir die Möglichkeit, die Entwicklung der ersten Produkte auf Basis des Prototyps selbständig zu finanzieren. Der Erfolg dieser Produkte wird auch entscheidend für die Zukunft des Unternehmens sein. Die Beratungsverträge und kleinere Projektgeschäfte sind wichtig, um die Forschung zu finanzieren und die Marktpräsenz auszubauen. Wenn unsere Pläne und Visionen in Erfüllung gehen, so werden wir voraussichtlich schon 2008 profitabel sein.



Mihaela Homana

VC Magazin: Haben Sie bereits erste Kunden gewonnen?

Homana: Ja, wir haben bereits mit mehreren Interessenten Gespräche geführt und Konzepte aufgestellt. Wir haben dabei die Erfahrung gemacht, daß der beste Weg zu guten Kunden ein eigenes Netzwerk, Referenzen oder direkte Ansprachen auf Seminaren und Messen sind. Der erste Kunde kam aus unserem eigenen Netzwerk.

VC Magazin: Trotz Finanzierungsflaute für Start-ups haben Sie den Schritt in die Selbständigkeit gewagt. Was hat den Ausschlag gegeben?

Homana: Wir sind überzeugt, daß unsere innovative und günstige Technologie eine aussichtsreiche Zukunft hat. Ausschlaggebend in den letzten Monaten war jedoch die KfW-Finanzierung. Durch die Beteiligung der KfW aus dem ERP-Startfonds haben wir eine solide Grundlage für unsere weitere Entwicklung bekommen, die mir gemeinsam mit dem KfW-Betreuungsinvestor CatCap, der uns bei der weiteren Finanzierung begleitet, angehen können.

VC Magazin: Frau Homana, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Patricia Kania.

Mythos Cluster – Silicon Valley, Boston Route 128, Cambridge and beyond

Deutsche Regionen auf der Spur berühmter Cluster

Von Dr. Carolin Häussler, Ludwig-Maximilians-Universität München*

Das Phänomen Cluster ist aktueller denn je. Politiker, Unternehmer und Wissenschaftler debattieren über die Notwendigkeit räumlicher Nähe für nachhaltig wettbewerbsfähige heimische Industrien. Die Meinungen sind dabei durchaus kontrovers. Der Erfolg der Cluster Silicon Valley, Boston Route 128 und Cambridge lassen jedoch auch in einer globalisierten Welt Vorteile räumlicher Nähe vermuten.

Räumliche Nähe hat heute paradoxe Bedeutung

Cluster sind gekennzeichnet durch einen räumlich konzentrierten Bereich, in dem sich Unternehmen einer Wertschöpfungskette sowie unterstützende Branchen und Infrastrukturen ballen (Bathelt 2004). Neu ist die Idee räumlicher Ansiedlung von Unternehmen nicht. Sie gewinnt vielmehr durch die technologieintensiven Industrien wie z.B. Nanotechnologie oder Biotechnologie an Anziehungskraft. Ursprünglich geht das Phänomen Cluster auf den britischen Ökonomen Marshall zurück. Er schreibt bereits 1927 von Gebieten mit einer „industrial atmosphere“, in der Unternehmergeist und Innovation förmlich in der Luft liegen. In einer Zeit des globalen Wettbewerbs wirkt der Gedanke von räumlicher Nähe scheinbar paradox. Räumliche Distanzen sollten nicht länger eine Quelle von Wettbewerbsvorteil sein. Offene Märkte, Just in time-Konzepte und neueste Informations- und Kommunikationstechnologien sollten es jedem Unternehmen ermöglichen, jederzeit von jedem Ort aus Ressourcen zu beziehen. Tatsächlich ist der Sitz des Unternehmens nach wie vor von hoher Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit – wie der Erfolg des Silicon Valley und der Boston Route 128 vermuten lassen.

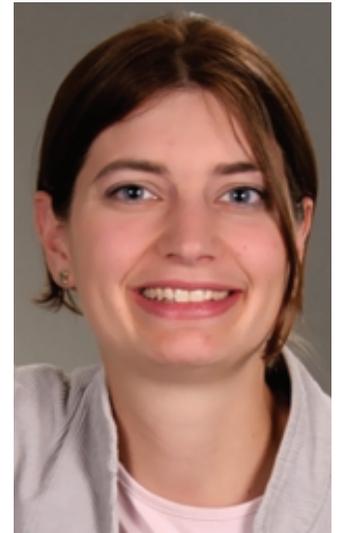
In erfolgreichen Clustern hört man das „Rauschen“

Die scheinbar paradoxe Bedeutung von räumlicher Nähe rührt von den unterschiedlichen Formen von Wissen. Heute sind die Unternehmen erfolgreich, die die Fähigkeit besitzen, Wissen aufzusaugen, zu filtern, anzureichern und in Innovationen zu verwandeln. Cluster sind keine zufälligen Anhäufungen von Unternehmen, sondern ansässige Unternehmen wollen gezielt von Wissens-externalitäten profitieren. Dies sind externe Effekte, die entstehen, wenn in einem Unternehmen oder in einem Projekt Wissen erzeugt oder F&E-Ergebnisse generiert werden, die die Produktivität anderer Unternehmen oder

Projekte steigern. Räumliche Nähe ist dann von Bedeutung, wenn Wissen in nicht-kodifizierter und somit nicht kommunizierbarer Form vorliegt. In dem Falle wird von lokalem Wissen, das an einen Ort oder Kontext gebunden ist, gesprochen. Unternehmen können nur an dieses lokalisierte Wissen gelangen, indem sie an diesem Ort ansässig und in den dortigen Kommunikationsfluß eingebunden sind. In einem erfolgreichen Cluster zirkulieren Information Face-to-Face über Meinungsäußerungen, Empfehlungen, Interpretationen, aber auch über Gerüchte und Klatsch. Dieses „Rauschen“ ermöglicht den Austausch von nicht vollständig kodifiziertem Wissen. Allerdings darf nicht der Eindruck entstehen, daß Cluster in sich geschlossene Einheiten darstellen – verschlossen gegenüber ihrer Umwelt. Ein Cluster, das nur im eigenen Saft schmort, würde über kurz oder lang Innovationskraft verlieren. Die Herausforderung der Region liegt genauso im Austausch mit Akteuren außerhalb des Clusters, um kodifiziertes Wissen zu erwerben und eigene Ideen und Innovationen zu verbreiten. Es müssen daher „Pipelines“ zu externen Akteuren mit internationaler Reichweite aufgebaut werden.

Wissen und Kapital als wichtigste Zutaten

Nach dem bekannten Ökonomen Porter sind vier Faktoren Voraussetzung, damit ein Cluster entstehen kann: Ressourcen (Kapital, Wissen und Infrastruktur), Zulieferer, Nachfrager und eine Ähnlichkeit der Unternehmen



Dr. Carolin Häussler

* Dr. Carolin Häussler ist wissenschaftliche Assistentin und Habilitandin am Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship und betreut das Anglo-German Biotech Observatory, Ludwig-Maximilians-Universität München.



Stanford University – Keimzelle des Silicon Valley, dem amerikanischen Technologiecluster in der Nähe von San Francisco

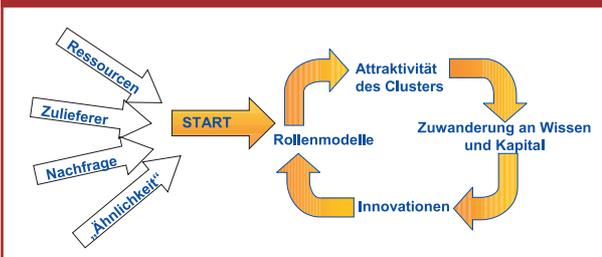
im Cluster bezüglich strategischer Ziele und organisatorischer Struktur. Dabei gelten Kapital und Wissen als unbedingte Voraussetzungen. Ohne kluge Köpfe mit Ideen und risikobereite Investoren mit Geld in den Taschen wird kein Cluster entstehen. Kommt es zur Bildung eines Clusters, setzt im Zeitablauf ein selbstverstärkender Effekt ein (Porter 2000). Wissen zieht anderes Wissen in Form von Talenzuwanderung an. Attraktive Investitionsmöglichkeiten ziehen weiteres Kapital an. Die aus der Zusammensetzung der Faktoren auftretenden Innovationen schreiben wiederum Rollenmodelle und erhöhen die Clusterattraktivität. Die derzeit bekanntesten Hochtechnologie-Cluster sind das Silicon Valley (Kalifornien), die Route 128 Boston (Massachusetts) und Cambridge (England). Die drei Cluster zeichnen sich durch eine unterschiedliche Entstehungsgeschichte und Charakteristika aus.

fließt in das Silicon Valley. Nach wie vor steht die Stanford Universität in engstem Kontakt mit den dort ansässigen Unternehmen. Der Stanford-Professor Powell betont: „Die Universität und die Wirtschaft leben in einer Symbiose. Die Universität bildet Unternehmer aus, die sich mit Ideen aus den Laboratorien selbständig machen. Aber Unternehmer tragen auch Ideen in die Universitäten zurück.“ Schneller Austausch und zugleich Wettbewerb charakterisiert auch nach der Boomphase die Beziehung der dort ansässigen Unternehmen. Ein Kollege kann schon morgen Kunde oder Wettbewerber sein. Der Satz eines Unternehmers „People change jobs out here without changing car pools“ verdeutlicht das Rauschen im Cluster, aber auch den Wettbewerb um Talente.

Boston Route 128 – Unabhängigkeit und Hierarchie

Der Auftrieb des Clusters Boston wird mit der Fertigstellung der 27 Meilen-Trasse des Highway 128 im Jahre 1951 in Verbindung gebracht, der Raum für aufkeimende Forschungs- und Industrieaktivitäten bot. Während die Region im Jahr 1965 574 Unternehmen beherbergte, waren es 1973 bereits über 1.200 Unternehmen. Viele davon sind Ausgründungen der elitären Ingenieursschule Massachusetts Institute of Technology (MIT). 1970 galt die Region als führend im Bereich der Elektronik und Militärforschung. In den 80er Jahren hatte die Region jedoch mit einer Strukturkrise zu kämpfen. 45.000 Industriearbeitsplätze gingen verloren, und viele der Vorzeigeunternehmen wurden von im Silicon Valley ansässigen Unternehmen übernommen. Der führenden Region im Mini-Computerbereich wurde der Vorwurf gemacht, zu wenig über den Rand des Highway 128 geschaut zu haben und die Entwicklung und Kommerzialisierung von PCs zu wenig beachtet zu haben. Heute sind viele der führenden Life Science-Unternehmen in Boston ansässig – nicht wenige davon entstammen den beiden Universitäten MIT und Harvard. Das Gebiet hat aus der früheren Schwäche gelernt und weist heute intensive Verknüpfungen zu internationalen Standorten auf. Alle weltweit tätigen Pharmakonzerne unterhalten dort zumindest eine Niederlassung. Saxenian (2000) hat in ihrem Vergleich markante Unterschiede der beiden US-Cluster Silicon Valley und Boston Route 128 erforscht. So ist an der Route 128 Risikokapital vorhanden, jedoch

ABB. 1: CLUSTERENTSTEHUNG UND SELBSTVERSTÄRKENDER EFFEKT



Quelle: Eigene Darstellung

Silicon Valley – Wettbewerb und Community

Keimzelle für die Entstehung des Silicon Valley ist die Stanford University. Die beiden Studenten William Hewlett und David Packard wurden 1937 von ihrem Universitätslehrer ermutigt, sich mit dem von ihnen entwickelten Audio-Oszillator selbständig zu machen. Hewlett-Packard – heute ein Milliardenkonzern – ist eine von vielen Ausgründungen aus der Stanford University, die die Gegend zu einem Zentrum der Elektronikindustrie machte. Heute steht das Silicon Valley sowohl für die Informations- und Kommunikationsindustrie als auch für die Biotechnologieindustrie. Das Cluster besticht durch eine hohe Anzahl an Unternehmen und VC-Präsenz. Ein Großteil des in den USA investierten Venture Capitals



fließt weniger VC in Unternehmen dieser Region als ins Silicon Valley. Zudem tauschen sich Unternehmen im Cluster Boston weniger aus, sind mehr auf Geheimhaltung bedacht und pflegen mehr traditionelle Normen und Hierarchien als Unternehmen im Silicon Valley. Der Unterschied der Regionen kann in der Historie liegen. Boston war bereits sehr früh Sitz großer Industrie- und Finanzunternehmen mit einer hierarchischen Struktur im Gegensatz zum früheren Agrarland Kalifornien.

Cambridge, UK – Gründergeist und Tradition

Das Cluster um die Universität Cambridge ist das jüngste der drei vorgestellten, aber auch das bekannteste europäische Cluster. Keimzelle zahlreicher Spin-offs sind die Universität Cambridge und die im Umfeld ansässigen etablierten Unternehmen. In klösterlicher Atmosphäre der Universität wird an interessanten Entwicklungen gearbeitet. Junge Wissenschaftler werden durch gezielte Förderung und zahlreiche Transferstellen zur Ausgründung ermutigt. Während die Region im Jahr 1978 nur 20 Technologieunternehmen gezählt hat, waren es 2004 bereits 890 Unternehmen. Die Unternehmen pflegen Tradition und engen Austausch mit Akademia. Wo gute Ideen sind, da läßt Kapital nicht lange auf sich warten. Im Jahre 2004 wurden 25 % des gesamten britischen Risikokapitals in Technologieunternehmen, die in Cambridge-shire sitzen, investiert.

Deutsche Regionen – auf dem Weg zur Nr. 4?

Kann ein deutsches Hochtechnologiecluster den Sprung in die Weltspitze der Clusterregionen schaffen? Durchaus! Deutschland hat einige Regionen vorzuweisen. München gilt als heißer Kandidat für den 4. Platz. Die Region weist eine Ballung von Forschungsinstituten (Universitäten, Max-Planck-Institut, Fraunhofer-Gesellschaft) und Unternehmen im Bereich der Software und Biotechnologieindustrie auf. Beides Industrien, in denen der Zugang zu nicht kodifiziertem Wissen eine herausragende Bedeutung einnimmt. München ist Sitz der meisten deutschen VC-Gesellschaften. Laut BVK (Statistik 2004) sind im ersten Halbjahr 2004 rund 40 % der gesamten Private Equity-Investitionen nach München geflossen. Allerdings ist zu beklagen, daß derzeit kaum Seed-Kapital für junge Unternehmen bzw. Unternehmensgründungen zur Verfü-



Cambridge University in Großbritannien

gung steht. Ausreichend Kapital für sehr junge Unternehmen ist jedoch notwendig, um einen Nachschub an innovativen Unternehmen der Region zu generieren. Bei der Betrachtung der Wissensagglomeration in den Regionen kommen Dohse und Schertler (2003) zu dem Ergebnis, daß deutschlandweit die Anzahl an F&E-Mitarbeitern und hochqualifiziertem Personal in den Regionen München und Stuttgart am höchsten ist. Die Region Stuttgart weist die höchste Anzahl an Patenten im Bundesvergleich auf. Neben Stuttgart und München hat Deutschland jedoch weitere interessante Regionen zu bieten, denkt man beispielsweise an die Anhäufung von Unternehmen im Rheinland und in Berlin-Brandenburg. Die räumliche Ballung von Unternehmen ist nicht zuletzt auch Ergebnis der Förderpolitik in Deutschland. Die Politik hat erkannt, daß Förderprogramme die räumliche Struktur der Wirtschaft berücksichtigen sollten. Deutschland hat mit dem Schritt weg von dem Gießkannenprinzip hin zur clusterorientierten Technologiepolitik (z.B. BioRegio-Wettbewerb oder InnoRegio) eine Vorreiterrolle in Europa übernommen.

Aus den Erfolgsgeschichten Lehren ziehen

Deutschland hat Regionen mit Potential zum weltweiten Erfolgscluster vorzuweisen. München hat eine sehr gute Ausgangsposition – sollte jedoch auch aus den Erfolgsgeschichten lernen. Kapital – gerade auch Seed-Kapital – ist Voraussetzung, um gute Ideen zur Marktreife zu entwickeln. Eine starke Vernetzung zwischen Akademia und Unternehmen – mit Durchlässigkeit in beide Richtungen – ist Voraussetzung für innovative Ideen. Ohne Offenheit und Hang zu „Open Science“ wird es nicht „rauschen“, und ohne Pipelines, die Brücken zu den anderen Weltclustern und Ideenträgern schlagen, wird keine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Region erzielt.

Cambridge Network

Seedbed of innovation and successful cluster in the UK

By Dr. Hermann Hauser, Director, Amadeus Capital Partners

Cambridge is currently home to over 1.000 technology businesses and attracts over 25 % of the UK's and 8 % of Europe's venture funding. Much is talked about the factors that have made this city into such a successful cluster and, undoubtedly, these factors are important: one of Europe's best universities, science parks established since the 1980s, corporate research centres, access to funding and, although not specific to Cambridge, the UK government's introduction of tax incentives for start up businesses and private investors. But recent research¹ by Dr Vyakarnam and others attributes the Cambridge phenomenon above all else to the group of people who founded some of the early technology businesses here and who have subsequently founded, funded and mentored other businesses. I too think this is an important factor and one often overlooked by policy makers and businessmen trying to establish similar clusters elsewhere.

History

The Cambridge technology phenomenon can probably be dated back to Cambridge Instruments, but a significant milestone was the inception of Cambridge Consultants (CCL) in the 1960s, established specifically to help focus the university on the needs of industry. This was followed in the 1980s by landmark businesses, including Sinclair and Acorn. Together, CCL and the early technology businesses spawned much of the inspiration and many of the people behind Cambridge's other world-class companies, including ARM, Virata (now Conexant Systems) and Cambridge Silicon Radio and behind a large number of today's rapidly growing technology companies based here.

Networks enable a constant flow of knowledge

The "social capital" of those of us who were and are involved in any of these businesses is by now large and, of course, year by year the number of funders and mentors grows. Social capital encompasses the networks that entrepreneurs have all built over the years – within the university, within global technology corporations, amongst professional service firms, in the business angel and venture capital community, with government and with each other. These networks enable a constant flow of knowledge between individuals, university departments, big global corporations and young companies

and this flow of knowledge are, in my view, vital to the whole Cambridge scene.

Serial Entrepreneurs as key figures

The large body of serial entrepreneurs, with experience of having tried, sometimes failed, and then succeeded at least once over is also vital to start ups; we see this in Silicon Valley and in Israel. And it has been demonstrated that serial entrepreneurs are key in attracting business angel, seed and venture capital funding as well as world-class management into young companies. Cambridge is no longer just a seedbed of innovation; it also now attracts people and businesses from around the world, either to start technology businesses or to site a division (Genzyme is the latest example of the latter). Entrepreneurs and established corporations come here confident that our infrastructure will support their objectives.

Outlook

How applicable is our experience to other European clusters? Munich is the closest of Europe's clusters to Cambridge, in terms of its development and as a centre of excellence and we work closely with our colleagues in Munich. If Dr Vyakarna and his co-authors are correct in surmising that people are the real base for successful clusters, Cambridge's experience is valid anywhere in the world, almost regardless of state support. What is necessary is the core of people, the research facilities and the first good companies to get the process going. And then time.



Dr. Hermann Hauser

¹ Research Parks and Incubators by Dr Shailendra Vyakarna and others, Centre for Entrepreneurial Learning, Cambridge. Available from www.interscience.wiley.com.

Technologie- und Gründerzentren

Brutstätten für Unternehmer – ein Überblick

Mit einem Mix aus Service und Coaching unterstützen Innovationszentren junge Unternehmen in der Startphase. Die geballte Ansiedlung einer Vielzahl von Firmen sorgt dabei gleichzeitig für Synergieeffekte und schafft die Basis für Kontakte oder Kooperationen. Interessierten stehen heute Hunderte solcher Zentren im gesamten Bundesgebiet mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Leistungsangeboten offen.

Steigbügelhalter, Inkubatoren oder Durchlauferhitzer

Nur junge Firmen mit neuen Produkten können insolvent gewordene Unternehmen ersetzen und für neue Arbeitsplätze sorgen. Technologie- und Gründerzentren haben das Ziel, diesen Prozeß zu unterstützen. Ihre Initiatoren sehen sie wahlweise als Steigbügelhalter, Inkubatoren oder Durchlauferhitzer für die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft. „Innovationszentren wollen die Rahmenbedingungen für Gründer und junge Unternehmen so gestalten, daß sich diese auf ihre Ideen konzentrieren können“, sagt Herbert Hoffmann, stellvertretender Vorsitzender des ADT – Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren e.V. Hoffmann ist bei der Technologiefabrik Karlsruhe GmbH selbst Geschäftsführer eines solches Zentrums und weiß, worauf es ankommt. Hohe Priorität hat für ihn beispielsweise, daß sich Gründer vor Ort betriebswirtschaftlich weiterentwickeln können. „Wir machen aus dem technologieorientierten Akademiker einen Unternehmer“, sagt Hoffmann. Hinzu kommen Synergieeffekte wie die gemeinsame Nutzung von Empfang und Konferenzräumen, von Telefonzentrale und Internetanbindung. Kostengünstig werden zudem die Firmenräume an sich zur Verfügung gestellt, bei Bedarf häufig auch mit Laborausstattung. Mit der günstigen Miete allein allerdings ist es nicht getan. „Wir wollen Mehrwert bieten“, sagt Diana Stöcker-Unnerstall, Geschäftsführerin der Innocel Innovations-Center Lörrach GmbH. Über das Center-Netzwerk können die Mieter dort auch Kontakte zur Verwaltung, zu Rechtsanwälten und Steuerberatern, zu Banken und zu anderen



Herbert Hoffmann, ADT

Firmen nutzen. Von Lörrach im Dreiländereck etwa reichen diese Kontakte bis zum nahe liegenden Basel, dem zentralen Wirtschaftsstandort für die Chemie- und Pharmaindustrie, und damit zu interessanten potentiellen Geschäftspartnern.

Coaching, Netzwerke und Kostenvorteile

Je nach Standort konzentrieren sich die Inkubatoren auf unterschiedliche Schwerpunkte. So genießt Freiburg einen besonderen Ruf im Segment der Umweltschutztechnik, und Karlsruhe machte vor allem im IT-Bereich Furore, ganz zu schweigen von den Zentren in München und Berlin, die vom breiten Spektrum innovativer Branchen in diesen großen Ballungsgebieten profitieren. Seit dem Start in den 80er Jahren können allein die rund 200 im ADT-Bundesverband organisierten Zentren 16.000 erfolgreich realisierte Unternehmensgründungen vermelden. Bei einer Überlebensquote von mehr als 90 % wurden dabei über 150.000 Arbeitsplätze geschaffen. Insgesamt ist die Zahl inkl. der nicht im ADT organisierten Zentren heute auf rund 400 gestiegen. In der Anfangsphase lagen die Schwerpunkte in NRW und Baden-Württemberg. Zu Beginn der 90er Jahre erhielt die Idee, forciert durch die Bereitstellung öffentlicher Fördermittel, mit den mittlerweile 100 in den neuen Bundesländern geschaffenen Zentren einen neuen Schub. Sachsen etwa gilt heute als eine der wachstumsstärksten Biotech-Regionen, und die hier ansässigen Inkubatoren setzen innerhalb des Sektors wiederum ganz gezielt Schwerpunkte. Sowohl das Bio-Innovationszentrum Dresden wie auch die Bio City Leipzig können dabei von ihrer Nähe zu Hochschulen und wissenschaftlichen Instituten profitieren. „Wir haben einen klaren Focus im Bereich der roten Biotechnologie“, sagt Jörn-Heinrich Tobaben von Bio City Leipzig. Regenerative Medizin und Stammzellentherapie, Diagnostik und Medizintechnik stehen im Mittelpunkt. Das im Mai 2003 eröffnete Gelände beherbergt heute auf 20.000 qm (von denen 5.000 qm von der Universität genutzt werden) 21 Mieter. In einem separaten Start-up-Bereich gibt es möblierte



Jörn-Heinrich Tobaben, Bio City Leipzig

Labors für Existenzgründer, die dafür pro Quadratmeter 8 Euro netto kalt zahlen. Noch wichtiger aber ist der stark dienstleistungsorientierte Ansatz. Die Mitglieder des Managementteams verfügen über unternehmerische Erfahrung und bieten Gründungscoaching inklusive der gemeinsamen Entwicklung von Businessplänen ebenso wie Interimsmanagement bis zum Abschluß der ersten Finanzierungsrunde „Das Coaching ist bis zu einem gewissen Grad, nämlich bis das Unternehmen einen eigenen kaufmännischen Manager an Bord geholt hat, pro bono“, sagt Tobaben. Die Nähe zwischen den Firmen und die daraus resultierenden Kommunikationsmöglichkeiten können den Entwicklungsprozeß beschleunigen. Und nicht zuletzt laufen nach zwei Jahren des gegenseitigen Beschnuppens jetzt die ersten Kooperationen an.

Regionale Initiativen und öffentliche Förderung

Technologie- und Gründerzentren firmieren als Stiftungen oder eingetragene Vereine, als Eigenbetriebe von Städten und sehr häufig als GmbHs, deren Leiter die Zentren mit Leben erfüllen. Als Initiatoren engagieren sich in erster Linie regionale Institutionen wie Sparkassen und Volksbanken, städtische Einrichtungen oder Landkreise sowie IHKS und Handwerkskammern. „In den alten Bundesländern funktionieren die meisten Institutionen dieser Art weitgehend kostendeckend“, sagt der stv. ADT-Vorsitzende Hoffmann. Mitunter winken aber auch hier öffentliche Fördermittel. Im TechnologieZentrum Dortmund etwa entstand in 2001 – zunächst provisorisch – die MST.factory Dortmund, die Unternehmensgründungen im Bereich der Mikro- und Nanotechnik fördert und von der Stadt, dem Land NRW und aus EU-Mitteln finanziert wird. Im April ist die MST.factory in das ehemalige Hochofengelände PHÖNIX West umgezogen, in dem die Unternehmen Büro-, Labor- und Reinräume sowie professionelle technische Infrastruktur nach dem Prinzip der bedarfsorientierten Beschaffung vorfinden. „Das Geräteportfolio wird nicht von uns vorgegeben, sondern wir stimmen den Bedarf mit den Nutzern ab“, sagt MST-Geschäftsführer Dr. Hans-Rudolf Folle. Coaching und Beratung sind zudem auch hier fester Bestandteil des Angebots, das derzeit sechs Unternehmen in Anspruch nehmen. Doch der Ausbau und damit die Ansiedlung weiterer Gründer ist bereits geplant. Voraussetzung für eine Anmietung ist die Vorlage eines Businessplans inklusive einer überzeugenden Finanzierungsplanung. „Typischerweise sind das Gründungen aus Hochschulen und aus bestehenden KMU, wo sich z.B. Entwicklungsabteilungen selbständig machen“, sagt Folle. Die Unternehmen dürfen dabei jedoch noch nicht über das Stadium der Prototypentwicklung und der Markterschließung hinausgekommen sein. Wer sich später weiterentwickelt, braucht zur Aufnahme der Produktionstätigkeit auf dem Gelände aber nur ein Stück weiter – quasi auf die



Dr. Hans-Rudolf Folle,
MST.factory



andere Straßenseite – wechseln. Dann hat die MST.factory letztlich auch ihr langfristiges Ziel, nämlich die Schaffung von Arbeitsplätzen, in größerem Umfang erreicht.

Hilfestellung von der Industrie

Innovationszentren werden auch von großen Konzernen tatkräftig gefördert. So sind die von der Bayer Industry Services (BIS) betriebenen Bayer Chemieparcs in Leverkusen und drei weiteren deutschen Städten mittlerweile gefragte Standorte. Die vielfältigen Kooperationsmöglichkeiten wirken dabei ebenso anziehend wie die Nähe zum Know-how von Teilkonzernen der Bayer AG und anderer Firmen. BIS bietet in diesem Umfeld gleichzeitig ein umfassendes Servicespektrum, das von technischen Dienstleistungen bis hin zu Sicherheit und Umweltschutz reicht. In Niedersachsen hat sich die Wolfsburg AG, ein Public Private Partnership der Volkswagen AG mit der Stadt Wolfsburg, der gezielten Umsetzung einer Clusterentwicklung verschrieben. Der eigens für Gründer geschaffene InnovationsCampus stellt auf 13.000 qm die Räumlichkeiten, IT- und Kommunikationsstrukturen, Facility Management, Appartements sowie Büro-, Catering- und Personalservice bereit. Beim Gründerservice können Mieter in einer Erstberatung Informationen über Finanzierung inkl. Fördermittel, Gründungsformalitäten, Unternehmensorganisation, Personalplanung und anderes mehr abrufen. In einem zweiten Schritt bietet das Business Development Team der Wolfsburg AG eine vielfältige Strategieberatung ebenso wie Seminare, Workshops und Trainings zur unternehmerischen Weiterbildung. Zur Finanzierungsberatung gehört bei Interesse und Bedarf nicht zuletzt die gemeinsame Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen für eine Venture Capital-Beteiligung.

Fazit:

Innovationszentren sind in der Bundesrepublik nicht nur gefragte Brutstätten für die Unternehmensentwicklung, sondern auch ein interessantes Forum für das Zusammentreffen von Gründern und Kapitalgebern. „Wünschenswert wäre allerdings ein noch intensiverer Gedankenaustausch zwischen VC-Gesellschaften und den Zentren“, sagt der stv. ADT-Vorsitzende Hoffmann.

Norbert Hoffmann

Innovations-, Technologie- und Gründerzentren in Deutschland

Ein 3-seitiges Verzeichnis nach Bundesländern

Baden-Württemberg

Technologiezentrum Aalen GmbH
www.tza-aalen.de

Biotechpark Freiburg
www.biotechpark.de

Impuls- und Gründerzentrum
Stauferpark Göppingen
www.goepingen.de

Technologiepark Heidelberg GmbH
www.heidelberg.de/Technologiepark/

Technologiepark Heidelberg Biopark
Campus Büro
www.heidelberg.de/Technologiepark/

Technologiezentrum Horb GmbH
und Co. KG
www.horb.de

Technologiefabrik Karlsruhe GmbH
www.technologiefabrik-ka.de

Technologiezentrum Konstanz e. V.
www.tz-konstanz.de

TECHMOTÉUM Zentrum für Mobilität
Technik und Umwelt Kornwestheim
GmbH
www.techmoteum.de

Innocel Innovations-Center
Lörrach GmbH
www.innocel.de

MAFINEX Technologiezentrum GmbH
Mannheim
www.mafinex.de

Stiftung Technologie und Wirtschaft
Mittelbaden/Offenburg
www.tpo-offenburg.de

Innotec Pforzheim
www.innotec-pforzheim.de

Existenzgründerzentrum für Innovation
u. Produktion Betriebsgesellschaft
Rastatt mbH
www.zip-Rastatt.de

St. Georgener Technologie-
zentrum GmbH
www.tz.st-georgen.de

Technologie-Transfer-Initiative GmbH
an der Universität Stuttgart
www.tti-stuttgart.de

Mittelstandszentrum
Tauberfranken GmbH
www.mittelstandszentrum-tauberfranken.de

TFU-TechnologieFörderungsUnter-
nehmen GmbH Ulm
www.tfu.de

GründerZentrum Neu-Ulm
www.tfu.de

TFU-TechnologieFabrik Ulm
www.tfu.de

Bayern

Wirtschaftsförderungsgesellschaft
Berchtesgadener Land mbH
www.wfg-bgl.info

Gründerzentrum
Berchtesgadener Land
www.gz-bgl.de

Wirtschaftsförderungsgesellschaft der
Stadt Coburg GmbH
www.wifoeg-coburg.de

Techno-Z Technologiezentrum
Freilassing
www.tzf.de

Existenzgründerzentrum
Ingolstadt GmbH
www.egz.de

Cometa Allgäu Technologie- und
Dienstleistungspark Kempten
www.cometa.de

Münchner Gewerbehof- und
Technologiezentrumsgesellschaft mbH
www.mtz.de

Munich BioTech Development
www.bio-m.de

IGZ Innovations- und Gründerzentrum
Nürnberg-Fürth-Erlangen GmbH
www.igz.de

IT Inkubator Ostbayern GmbH
(IT-Speicher)
www.it-speicher.de

Betreiber-gesellschaft Logistik-
Kompetenz-Zentrum Prien mbH
www.lkzprien.de

RBD Regensburg Business
Development GmbH
www.regensburg.de/wirtschaft

BioPark Regensburg GmbH
www.biopark-regensburg.de

Gründer-Innovations- und
Beratungszentrum Schweinfurt GmbH
www.gribs.de

SONTRA Technologie- und
Dienstleistungszentrum Sonthofen
www.sontra-sonthofen.de

Technologie- und Gründerzentrum
Würzburg Betriebs-gesellschaft mbH
www.tgz-wuerzburg.de

Berlin

BBB Management GmbH Campus
Berlin-Buch
www.bbb-berlin.de

BIG Berliner Innovations- und
Gründerzentrum
www.izbm.de
Innovations-Zentrum Berlin
Management GmbH
www.izbm.de

Innovationspark Wuhlheide
Management-gesellschaft mbH
www.ipw-berlin.de

Phönix Gründerzentrum Gewerbepark
Am Borsigturm GmbH
www.phoenix-gruenderzentrum.de

Technologie- und Innovationspark Berlin
www.izbm.de

TGS Technologie- und Gründerzentrum
Spreekníe GmbH
www.tgs-berlin.de

WISTA-MANAGEMENT GMBH
www.wista.de

Brandenburg

Regionale Wirtschaftsförderungsges.
Dahme-Spreewald mbH
www.schoenefelder-kreuz.de

Innovations- und Gründerzentrum
GmbH Eberswalde
www.innozent.de

Business and Innovation Centre
Frankfurt (Oder) GmbH
www.bic-ffo.de

HINWEIS: WWW.ADT-ONLINE.DE

Eine Übersicht befindet sich auf der
Homepage des ADT – Bundesver-
band Deutscher Innovations-, Tech-
nologie- und Gründerzentren e.V.
(www.adt-online.de).

Technologiezentrum Verkehrstechnik Hennigsdorf GmbH
www.tzv-henn.de

Z.E.I.T. - Zentrum für Entwicklung, Innovation und Technologie in der Niederlausitz GmbH
www.tgz-zeit.de

Technologie- und Gründerzentrum Ostprignitz-Ruppin GmbH
www.tgz-neuruppin.de

Technologie- und Gewerbezentrum Prignitz
www.tgw-prignitz.de

Technologie- und Gewerbezentren Potsdam GmbH
www.pct-potsdam.de

STIC Strausberger Technologie- und Innovations- Centrum GmbH
www.stic-wfgmol.de

Technologiezentrum Teltow GmbH
www.tz-teltow.de

Technologie- und Gründerzentrum Wildau GmbH
www.tgzwildau-lds.de

Bremen

BIA Bremer Innovations-Agentur GmbH
www.bia-bremen.de

BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung u. Stadtentwicklung mbH
www.bis-bremerhaven.de

BITZ Bremer Innovations- und Technologiezentrum
www.bitz-bremen.de

Bremerhavener Innovations- und Gründerzentrum GmbH
www.brig.de

Technologie-Zentrum Bremen-Nord
www.tzbn-bremen.de

t.i.m.e.Port Bremerhaven
www.time-port.de

Hamburg

hit-Technopark GmbH + Co.KG
www.technopark-hamburg.de

Hessen

Technologie- und Gründerzentrum Hanau GmbH
www.tgz-hanau.de

Infraserv & Co. Höchst KG
www.infraserv.de

FiDT Fördergesellschaft für innovative Dienstleistungen und Techniken mbH Kassel
www.FiDT.de

Technologie-, Innovations- und Gründer/innen-Zentrum GmbH Rüsselsheim
www.tigz.de

Zentrum für High Tech & Kultur Management GmbH Wetzlar
www.zhtk.de

Mecklenburg-Vorpommern

ITC Innovations- & Trendcenter GmbH Bentwisch
www.itc-bentwisch.de

Existenzgründerzentrum Bützow
www.twfg.de

Technologiezentrum-Fördergesellschaft mbH Vorpommern (TZV) Greifswald
www.technologiezentrum.de

BioTechnikum Greifswald GmbH
www.biotechnikum.de

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Güstrow mbH
www.twfg.de

TIG Technologie-, Innovations- und Gründerzentrum Neubrandenburg GmbH
www.tig-nb.de

Existenzgründerzentrum Teterow
www.twfg.de

Technologiezentrum Warnemünde e. V. (TZW)
www.tzw-info.de

Niedersachsen

Braunschweig Zukunft GmbH
www.braunschweig-zukunft.de

BioTec Gründerzentrum Braunschweig
www.biotech-bs.de

Technopark Braunschweig
www.technopark-bs.de

hannoverimpuls
www.hannoverimpuls.de

TGO Besitz GmbH & Co. KG Oldenburg
www.tgo-online.de

CUT - Centrum für Umwelt und Technologie Osnabrück
www.cut-os.de

NETZ - Zentrum für innovative Technologie Osterholz GmbH
www.netz-ohz.de

Wolfsburg AG Innovations Campus
www.wolfsburg-ag.com

Nordrhein-Westfalen

Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer mbH
www.agit.de

Medizintechnisches Zentrum MTZ Aachen
www.mtz-aachen.de

Technologiezentrum am Europaplatz Aachen
www.agit.de

TechnologieZentrumDortmund
www.tzdo.de

MST.factory Dortmund GmbH
www.mst-factory.de

Inkubator-Zentrum Emscher-Lippe GmbH
www.inkubator-zentrum.de

ETEC Essener Technologie- und Entwicklungs-Centrum GmbH
www.etec.de

GTC Gummersbach GmbH
www.gtc-gm.de

Hammer Technologie- und Gründerzentrum GmbH
www.hamtec.de

Innovations- und Gründerzentren Herne GmbH
www.wfg-herne.de

Gewerbeforum Herne
www.wfg-herne.de

IGZ Herne – MediaTec
www.wfg-herne.de

IGZ Herne – Gewerbeforum
www.wfg-herne.de

Zentrum für Technologie u. Existenzgründung GmbH Hürth
www.start-huerth.com

Technologiezentrum Jülich GmbH
www.tz-juelich.de

Technopark Kamen GmbH
www.technopark-kamen.de

Bayer Industry Services GmbH & Co Leverkusen
www.chemiepark.bayer.de

Gewerbe- und Innovationszentrum Lippe-Detmold
www.gildezentrum.de

CarTec GmbH Lippstadt
www.cartec.de

LÜNTEC Technologiezentrum Lünen GmbH
www.luentec.de

Technopark Münster GmbH
www.technoparkhof.ms.de

Technologie- und Gründerzentrum Niederrhein GmbH
www.TZNiederrhein.de

TechnologiePark Paderborn GmbH
www.technologiepark-paderborn.de

Rheinisch-Bergisches TechnologieZentrum GmbH
www.tz-bg.de

Technopark Eurotec Rheinpreussen GmbH
www.eurotec.de

Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaft der Stadt Rheinbach mbH
www.wfeg-rheinbach.de

TWS TechnoPark u. Wirtschaftsförderung Schwerte GmbH
www.tz-schwerte.de

**Innovationszentrum Wiesenbusch
Gladbeck Betriebsgesellschaft mbH**
www.innovationszentrum.de

**Forschungs- und Entwicklungs-Zentrum
FEZ Witten GmbH**
www.fez.de

Rheinland-Pfalz

**CeraTechCenter - Gründerzentrum für
keramische Technologien und
Werkstoffe Wirtschaftsförderungsges.
Kannenbäckerstadt mbH**
www.ceratechcenter.de

**TGZ - Technologie- und Gründer-
zentrum Region Kaisersesch GmbH**
www.tgz.kaisersesch.de

**Business + Innovation Centre Kaisers-
lautern GmbH**
www.bic-kl.de

**TZK - Technologiezentrum
Koblenz GmbH**
www.tzk.de

**TZL - TechnologieZentrum
Ludwigshafen am Rhein GmbH BIC
Rhein-Neckar-Dreieck**
www.tz-lu.de

IGZ Sinzig GmbH
www.igz-sinzig.de

Saarland

Saarpfalz-Park Bexbach GmbH
www.saarpfalz-park.de

**GIU Gesellschaft für Innovation und
Unternehmensförderung mbH
Saarbrücken**
www.giu.de

**UTZ Unternehmer- und
Technologiezentrum GmbH St. Wendel**
www.utz-wnd.de

Sachsen

**Technologie- und Gründerzentrum
Bautzen GmbH**
www.tgz-bautzen.de

TechnologieCentrum Chemnitz GmbH
www.tcc-chemnitz.de

TechnologieZentrumDresden GmbH
www.tzdresden.de

BioInnovationsZentrumDresden
www.biodresden.com

Wirtschaftsförderung Erzgebirge GmbH
www.wfa-erzgebirge.de

**Gründer- und Innovationszentrum
Freiberg/Brand-Erbisdorf GmbH**
www.gizef.de

Lausitzer Technologiezentrum GmbH
www.lautech.de

Technologiepark Lauta
www.lautech.de

BIC Leipzig GmbH
www.bic-leipzig.de

BIO CITY LEIPZIG
www.bio-city-leipzig.de

Innovations Centrum Meißen GmbH
www.icm-tgz.de

TechnologiePark Mittweida GmbH
www.tpm-mw.de

**Technologiebetreuungs- u. Gründer-
zentrum OL/NS GmbH Niesky (TBGZ)**
www.tbgz-niesky.de

**ZTS - Zentrum für Technologie-
strukturentwicklung Region
Riesa-Großenhain GmbH**
www.zts.de

**Rossendorfer Technologie-
zentrum GmbH**
www.tz-rotech.de

Technologie-Zentrum Zittau GmbH
www.tz-zittau.de

**Business and Innovation Centre
Zwickau GmbH**
www.bic-zwickau.de

Sachsen-Anhalt

**Innovations- und Gründerzentrum
BIC Altmark GmbH**
www.bic-altmark.de

**Technologie- und Gründerzentrum
Bitterfeld-Wolfen GmbH Chemiepark
Bitterfeld-Wolfen, Areal A**
www.tgz-chemie.de

**Technologie- und Gründerzentrum
Jerichower Land GmbH**
www.tgz-jerichower-land.de

**Technologie- und Gründerzentrum
„Mansfelder Land“ GmbH**
www.tgz-ml.de

**Innovations- und Gründerzentrum
Magdeburg GmbH**
www.igz-md.de

**Eigenbetrieb Innovations- und
Gründerzentrum Salzwedel**
www.gruenderzentrum-salzwedel.de

**Gesellschaft für Innovation und
Förderung der Wirtschaft im Landkreis
Wernigerode mbH**
www.igz-wr.de

Schleswig-Holstein

**Technik- und Ökologiezentrum
Eckernförde**
www.toez-eck.de

**Geesthachter Innovations- und
Technologiezentrum GmbH**
www.gitz-online.de

Gründerzentrum Hohenwestedt
www.gzh-rd.de

**Gesellschaft für Technologieförderung
Itzehoe mbH**
www.izet.de

**Kieler Innovations- und Techno-
logiezentrum GmbH**
www.kitz-kiel.de

**Centrum für Angewandte Technologien
GmbH (CAT GmbH) Meldorf**
www.cat-meldorf.de

Entwicklungsgesellschaft Ostholstein mbH
www.egoh.de

**Gewerbezentrum Oldenburg in
Holstein**
www.egoh.de

**Gewerbe- und Technikzentrum
Raisdorf GmbH**
www.gtz-raisdorf.de

**Wirtschaftsförderungsgesellschaft des
Kreises Rendsburg-Eckernförde mbH
im Zentrum für Energie und Technik**
www.wfg-rd.de

Thüringen

**tmz Technologie- und Medienzentrum
Erfurt GmbH**
www.tmz-erfurt.de

**Technologie- und Gründerzentrum
Gera GmbH**
www.tgz-gera.de

**Technologie- und Gründerzentrum
Ilmenau GmbH**
www.tgz-ilmenau.de

**Technologie- und Innovationspark
Jena GmbH**
www.tip-jena.de

BIC Nordthüringen GmbH
www.bic-nordthueringen.de

**Innovations- und Gründerzentrum
GmbH Rudolstadt**
www.igz-rudolstadt.de

**Technologie, Gründer-, Fördergesellschaft
Schmalkalden/Dermbach GmbH
Südthüringen**
www.tgf-schmalkalden.de

**Gründer- und Innovationszentrum
Stedtfeld GmbH**
www.gis-eisenach.de



Infrastruktur in Industrieparks nutzen

Biotechnologie-Unternehmen brauchen besondere Rahmenbedingungen

Von Dr. Roland Mohr, Geschäftsführer, Infraseriv Höchst

Für Biotech-Unternehmen steht eine branchenspezifische Infrastruktur auf der Liste der Erfolgsfaktoren ganz oben. Schließlich handelt es sich in dieser Branche um hochspezialisierte High-Tech-Firmen mit einem besonderen Anforderungsprofil in Bezug auf Ver- und Entsorgungseinrichtungen, Facility Management, Sicherheits- oder Logistik-Dienstleistungen. Einrichtung und Unterhalt solcher Infrastruktureinrichtungen sind jedoch mit hohen Investitionen verbunden, die für kleine und mittelständische Unternehmen kaum zu leisten sind. Hier können Industrieparks ein optimales Umfeld bieten. Die Vorteile sind vielfältig: Die Kosten werden auf viele Schultern verteilt, die Infrastruktur kann professionell und auf dem technisch neuesten Stand betrieben werden, Qualität und Verfügbarkeit sind dementsprechend gewährleistet. Die Konzentration von Unternehmen bestimmter Branchen an einem Standort stärkt letztlich die Wettbewerbsfähigkeit aller Teilnehmer.

Wenig Kapital in der Gründungsphase

Gerade für junge Unternehmen, die in der Existenzgründungsphase in der Regel viele innovative Geschäftsideen, aber wenig Kapital haben, bietet die bedarfsorientierte Infrastruktur eines Industrieparks viele Vorteile. Im Industriepark Höchst können Start-ups Labor- und Büroflächen für einen begrenzten Zeitraum sogar mietzahlungsfrei nutzen. Sie zahlen in dieser Phase nur für die individuell ausgewählten Dienstleistungen. Auf diese Weise wird der Eigenkapitalbedarf deutlich reduziert, Verhandlungen mit Kapitalgebern fallen dementsprechend leichter. Die jungen Unternehmen können zudem von der Nähe zu großen und kleinen Firmen der Pharma- und Biotechnologiebranche profitieren und die Infrastruktur des Standortes nutzen. Im Gegenzug übernimmt Infraseriv Höchst Anteile an den jungen Firmen und beteiligt sich auf diese Weise am unternehmerischen Risiko.

Industriepark Höchst

Der Industriepark Höchst ist einer der größten Standorte für die weiße Biotechnologie in Deutschland und weist besondere Stärken im Bereich der biotechnologischen Prozeßentwicklung auf. International tätige Unternehmen betreiben auf dem 4,6 Quadratkilometer großen, in unmittelbarer Nähe des Frankfurter Flughafens gelegenen Gelände Forschungs- und Produktionseinrichtungen. Doch auch viele kleine und mittelständische Firmen sowie junge Unternehmen sind im Industriepark Höchst ansässig, denn auch sie finden hier gute Rahmenbedingungen für Forschung und Entwicklung vor. Und der Industriepark bietet Raum – in Form von 89 Hektar Freifläche, aber auch in Form von Forschungs- und Laborgebäuden oder Technika, die dem individuellen Bedarf der interessierten Unternehmen entsprechend ausgebaut und ausgestattet werden können.



Dr. Roland Mohr

Hohe Anforderungen an Betreibergesellschaften

Betreibergesellschaften von Industrieparks, wie Infraseriv Höchst, müssen die komplexe technische Infrastruktur des Standortes kontinuierlich weiterentwickeln, um den Anforderungen der dort ansässigen Branchen gerecht zu werden. Dies gilt für die Versorgung mit Rohstoffen und Energien bis hin zum Wasser und ist mit erheblichen Investitionen verbunden. So wurde im Industriepark Höchst erst vor wenigen Wochen die weltweit größte Erzeugungsanlage für Pharmawasser in Betrieb genommen. 15 Mio. Euro mußten investiert werden, um die Versorgung der am Standort produzierenden Pharma-Unternehmen mit Wasser, das strengsten Qualitätsanforderungen gerecht wird, weiterhin sicherzustellen. Auch die Abwasserreinigungsanlagen im Industriepark Höchst sind auf dem neuesten Stand der Technik, hier wurden in den letzten Jahren rund 27 Mio. Euro investiert. Dabei





wurden innovative Verfahren für die Entsorgung der Abwässer aus den Biotechnologie-Produktionsanlagen entwickelt, deren Zusammensetzung sich von klassischen Chemie-Abwässern unterscheidet.

Planung, Bau, Wartung und Dokumentation

Hohe Anforderungen werden an die Betreibergesellschaften von Industrieparks auch bei Planung, Bau und Betrieb von Forschungs- und Laborgebäuden gestellt. So müssen etwa in Reinraumlaboren spezielle Prozesse und Arbeitsabläufe, aber auch der Materialfluß oder Sicherheitsanforderungen bereits bei der Planung berücksichtigt werden. Auch der Gebäudebetrieb stellt höhere Anforderungen, beispielsweise bei der Verfügbarkeit und der Service-

qualität hinsichtlich der gebäudetechnischen Anlagen. Damit nicht genug: Neben der ordnungsgemäßen und schnellen Ausführung von Reparaturen ist auch die vorgabengerechte Dokumentation aller Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten von großer Bedeutung. Gerade in Rein- und Reinstraumlaboren oder in Pharma-Produktionsanlagen sind viele Auflagen zu beachten. Der Kunde muß gegenüber Behörden nachweisen können, daß Wartungsarbeiten ordnungsgemäß erbracht wurden. Folglich legen Hersteller pharmazeutischer Produkte großen Wert darauf, daß Facility Management-Dienstleister beispielsweise GMP/GLP/GSP-Bestimmungen und den damit verbundenen Dokumentationsaufwand kennen oder wissen, was bei der Arbeit unter Reinraumbedingungen zu beachten ist. Dienstleister sind mitunter direkt in Zertifizierungsprozesse von Kunden eingebunden und in die Wertschöpfungskette integriert.

Fazit:

Industrieparks können jungen Unternehmen aus High-Tech-Branchen wie der Biotechnologie gerade in der Gründungsphase ideale Standortbedingungen bieten. Gegen eine Unternehmensbeteiligung sorgen sie für eine technologiespezifische Infrastruktur von Laborräumen über Ver- und Entsorgungseinrichtungen bis hin zu Sicherheits- oder Logistik-Services, die für Start-ups aus eigener Kraft nicht zu finanzieren wären.

Anzeige

Endlich selbstständig!

„Wer Erfolg haben will, muss handeln. Deshalb habe ich auf der START die besten Gründungs- und Franchisekonzepte verglichen. Das hat sich gelohnt: jetzt habe ich mein eigenes Unternehmen!“



START

Die Messe für Existenzgründung,
Franchising und junge Unternehmen

Nutzen auch Sie das umfassende Angebot auf der START zu den Themen Existenzgründung, Franchising und junge Unternehmen!

Weitere Infos unter:
www.start-messe.de

Bremen: 5. - 6. Mai. 2006

Essen: 22. - 24. September 2006

www.agentur-marks.de

„Wir sehen unsere Aufgabe in der nachhaltigen Entwicklung einer Gründerkultur in Wolfsburg“

Interview mit Oliver Syring, Leiter InnovationsCampus, Wolfsburg AG

Das Konzept „AutoVision“ unterstützt die Entwicklung von Wirtschaftsfeldern am Standort Wolfsburg. Motor dieses Prozesses ist die Wolfsburg AG, die von der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG 1999 als Public Private Partnership gegründet wurde. Das VentureCapital Magazin sprach mit Oliver Syring, dem Leiter des InnovationsCampus der Wolfsburg AG, über die Unternehmensziele, die Vorteile des Standorts Wolfsburg sowie über das neue Projekt „MobileLifeCampus“.

VC Magazin: Herr Syring, mit welchen Zielen wurde die Wolfsburg AG 1999 gegründet und welche Bilanz ziehen Sie heute?

Syring: Die Wolfsburg AG wurde gegründet, um die Arbeitslosigkeit in Wolfsburg binnen fünf Jahren zu halbieren und um die Wirtschaftsstruktur der Stadt zu diversifizieren. Die Arbeitslosigkeit haben wir mit einem Bündel an wirtschaftlichen Maßnahmen bereits im September 2003 halbieren können. Zudem geben wir die entscheidenden Impulse zur Verbreiterung der Wirtschaftsbasis der Stadt. Gerade in der gegenwärtig eher schwierigen Lage beweisen Konzepte wie das der AutoVision ihren wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung von Regionen.

VC Magazin: Welche Standortvorteile bietet die Region Wolfsburg Unternehmensgründern?

Syring: Wolfsburg hat sich in den vergangenen Jahren äußerst dynamisch entwickelt. So schaffte es die Stadt im Prognose-Zukunftsatlas 2004, dem Standortvergleich der attraktivsten Wirtschaftsräume Deutschlands, als einziger Standort im Norden Deutschlands in die Top 10. In Wolfsburg erhalten Unternehmen Zugang zu den Wachstumsbranchen Mobilität, Informationstechnik, Freizeit und Gesundheitswirtschaft. Diese Kompetenzfelder werden hier mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft ausgebaut und weiterentwickelt. Gründer finden hier ein äußerst innovatives Milieu sowie umfassende Förderungsmöglichkeiten vor.

VC Magazin: Welchen Platz nimmt der InnovationsCampus (ICW) innerhalb der Wolfsburg AG ein und welche Rolle spielt er bei der Finanzierung von jungen Unternehmen?

Syring: Der InnovationsCampus gehört zu den sechs Geschäftsfeldern der Wolfsburg AG. Wir sehen unsere

Aufgabe in der nachhaltigen Entwicklung einer Gründerkultur in Wolfsburg und nehmen damit eine wichtige Rolle im wirtschaftlichen Erneuerungsprozeß der Stadt ein. Wir unterstützen Start-ups und junge Unternehmen mit umfangreichen Beratungs-, Finanzierungs- und Serviceleistungen und bieten im Gebäudekomplex InnovationsCampus eine auf Gründerinteressen maßgeschneiderte Infrastruktur. Speziell mit Blick auf Finanzpläne, Finanzierungsoptionen oder die Anbahnung von Kontakten zu Kapitalgebern beraten wir Gründer umfassend und übernehmen dabei beispielsweise die Initiative für Investorenrunden. Als Mitglied im Business Angel Netzwerk Niedersachsen und Betreuungsinvestor der Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH der deutschen Ausgleichsbank in Bonn sind wir in der Lage, zahlreiche Finanzierungsquellen zu erschließen.



Oliver Syring

VC Magazin: Als neuestes Projekt ist für Anfang 2006 ist die Eröffnung des Kreativzentrums „MobileLifeCampus“ geplant. Welche Idee steckt dahinter?

Syring: Im MobileLifeCampus finden Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft einmalige Rahmenbedingungen für Innovationsprozesse. Hier wird eine Basis für schnellen Marktzugang geschaffen und dafür, daß Unternehmen im globalen Strukturwandel ihr Wettbewerbspotential optimieren. Mittels strategisch geführter Innovationskultur können Unternehmen im MobileLifeCampus künftig Produkte und Dienstleistungen entwickeln und vertreiben.

VC Magazin: Herr Syring, danke für das Gespräch.

Das Interview führte Patricia Kania.

Technologiestandort Hannover

Chancen für Gründer und junge Unternehmen

Von Andreas Heyer, Geschäftsführer, hannoverimpuls GmbH

Als die MHP Software GmbH 1999 im idyllischen Neustadt am Rübenberge gegründet wurde, hätte wohl niemand erwartet, daß das Team um die beiden Geschäftsführer Marc Fürstner und Andreas Winkler sechs Jahre später deutscher Marktführer im Nischenbereich Versandsoftware sein würde. Zu den inzwischen rund 600 Kunden der niedersächsischen Softwareschmiede gehören bekannte Namen wie Conrad Elektronik sowie die Kosmetikriesen Vichy und L'Oréal. „MHP Software steht für das Produkt V-Log, eine europaweit führende Lösung für die Versandoptimierung“, erklärt Geschäftsführer Marc Fürstner. Es biete eine einzige Schnittstelle für alle Frachtführer eines Betriebes und lasse sich problemlos in bestehende Software-Landschaften integrieren.

Beispiel MHP Software

Daß MHP sich so erfolgreich positionieren konnte, hat noch einen anderen Grund: Das Unternehmen fand bereits im zweiten Jahr seines Bestehens in der Sparkassentochter „Beteiligungskapital Hannover“ einen Investor, der mit dem nötigen Kapital half, Arbeitsplätze zu schaffen und V-Log neu zu entwickeln. Fürstner: „Ohne diese Unterstützung hätten wir es nicht geschafft.“ Bereits seit 2003 arbeitet MHP profitabel – das Investment hat sich also für alle Beteiligten gelohnt. Seinem Standort verdankt das junge Unternehmen ebenfalls einen Teil seines Erfolges. „Für Zulieferer wie uns ist die Logistikregion Hannover ideal“, sagt Fürstner. So finde die Logistikmesse Cemat in Hannover statt, die neben der Leitmesse für Informations- und Kommunikationstechnologie CeBit sehr wichtig für MHP sei. Außerdem fördere das Land Niedersachsen viele interessante Logistikprojekte.

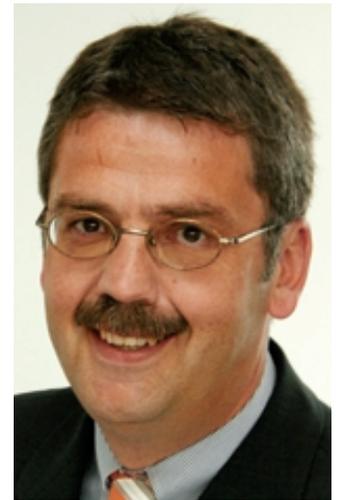
Infrastruktur in der Wirtschaftsregion Hannover

Hannover hat Unternehmen und Gründern viel zu bieten. Mit 570.000 Erwerbstätigen und einer Bruttowertschöpfung von rund 60 Mrd. Euro ist die Region einer der wichtigsten Wirtschaftsräume Deutschlands. Die Verkehrsinfrastruktur im Schnittpunkt der beiden großen Nord-Süd- und Ost-West-Tagenten ist sehr gut. Auch die sogenannten weichen Standortfaktoren wie allgemeine Wohn- und Lebensqualität gehören zu den Stärken der Region. Hannover verfügt über international renommierte Forschungseinrichtungen (Medizinische Hoch-

schule Hannover, Universität Hannover, Laser Zentrum Hannover, Fraunhofer Institut für Toxikologie und Experimentelle Medizin) und ist Gastgeber der internationalen Messen der CeBIT, Hannover Messe Industrie, IAA Nutzfahrzeuge, BioTechnica und Cemat.

Fünf Focusbranchen

Eine Analyse der Unternehmensberatung McKinsey im Auftrag der Region und der Stadt Hannover hat fünf Focusbranchen für Hannovers Zukunft identifiziert: Automotive, Informations- und Kommunikationstechnologie, Life Sciences, Optische Technologien und Produktionstechnik. Die Region weist in allen fünf Focusbranchen ein hohes innovatorisches Potential auf, ergibt eine neue Studie der NordLB. In diesen Branchen sind es die wissens- und technologieintensiven Produkte und Dienstleistungen, die zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen werden und weltweit über beachtliche Wachstumsperspektiven verfügen. Der durch die Markenzentrale von Volkswagen Nutzfahrzeuge und die globalen Systemzulieferer Continental sowie Wabco geprägte Automobilsektor markiert schon traditionell eine herausragende Position in Hannover. Überdurchschnittlich ist der Standort der weltgrößten Computermesse auf die Informations- und Kommunikationstechnologie spezialisiert. Mit einem enormen Potential warten auch die Optischen Technologien auf. Zahlreiche Einrichtungen aus Wissenschaft und Wirtschaft der Branchen Pharma, Biotechnologie, Biophotonik und Medizintechnik zeigen darüber hinaus die Bedeutung des Sektors Life Sciences. Konzerne wie Komatsu-Hanomag, TÜV Gruppe Nord und Siemens, aber auch viele kleine und mittlere Unternehmen machen den Sektor Produktionstechnik aus.



Andreas Heyer

Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft hannoverimpuls

Die Wirtschaftsentwicklungsgesellschaft hannoverimpuls sieht ihre wichtigste Aufgabe darin, jungen Unternehmen und Gründern optimale Bedingungen für einen nachhaltig erfolgreichen Start in Hannover zu bieten. Um die fünf Focusbranchen rund um die schon existierenden unternehmerischen und wissenschaftlichen Kompetenzen auszubauen, etwa Volkswagen Nutzfahrzeuge, Continental, die Technische Universität Hannover oder die Medizinische Hochschule Hannover, werden unterschiedliche Gründungs-, Wachstums- und Ansiedlungswettbewerbe angeboten. In den zwei Jahren ihres Bestehens konnte hannoverimpuls bereits mehr als 1.400 neue Firmen ansiedeln und mehr als 2.500 Arbeitsplätze für die Region Hannover schaffen. Mit der Initiative „Plug & Work“ wurde ein besonders zugkräftiges Konzept zur Mobilisierung von Gründern und Unternehmern aus der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche (IuK) auf dem Hannoverschen EXPO-Gelände umgesetzt. Auf dem EXPO-Gelände existiert inzwischen eine funktionierende IuK-Community mit rund 100 Arbeitsplätzen. Mehr als 250 Interessenten haben sich im Rahmen der in den letzten beiden Jahren durchgeführten Wettbewerbe um ein Jahr kostenfreies Arbeiten auf dem EXPO Park Campus, um strategisches Coaching, Consulting-Angebote und die Nutzung der dortigen Infrastruktur beworben.

Ansiedlungswettbewerbe für innovative Unternehmen

Andere Beispiele für die aktive Branchen-Projektarbeit sind „Lighthouse 2005“, ein Ansiedlungswettbewerb für den Bereich der Optischen Technologien rund um das



Treffpunkt internationaler Entscheider: Das Messengelände in Hannover

renommierte Laser Zentrum Hannover, oder die „Zukunftsfabrik Produktionstechnik“, ein Mobilisierungskonzept für die Focusbranche Produktionstechnik. Die Preisträger der „Zukunftsfabrik“, Gründer und Unternehmer, erhalten die Chance, für ein Jahr zu attraktiven Bedingungen gemeinsam mit sechs produktionstechnischen Instituten der Universität Hannover und Partnern aus der Industrie unter dem Dach des PZH Produktionstechnischen Zentrums Hannover zu arbeiten.

Projektzentrum für biomedizinische Technik

Im Bereich Life Sciences werden in Hannover die Ressourcen in der Biomedizintechnik gebündelt, um Innovationen auf dem Gebiet der Biomedizintechnik zielgerichtet in Produkte, Verfahren und Dienstleistungen umzusetzen. Ende September 2005 haben die Universität Hannover, die Tierärztliche Hochschule Hannover, die Medizinische Hochschule Hannover, das Laser Zentrum Hannover und hannoverimpuls zu diesem Zweck das Projektzentrum für biomedizinische Technik und Innovation „BiomeTI“ gegründet. Als effektive Managementeinheit an der Schnittstelle der medizinischen und ingenieurwissenschaftlichen Forschungsbereiche kann die international anerkannte wissenschaftliche Expertise am Standort in den Bereichen Biophotonik, Neurobionik, Implantate, Tissue Engineering sowie Mikro- und Nanosystemtechnik noch stärker als bisher wirtschaftlich nutzbar gemacht werden. Dazu gehört auch die qualifizierte Betreuung von Gründern.

Gezielte Qualifizierung

Künftige Unternehmer können auch auf eine gezielte Qualifizierung zählen. Um ihnen vor allem in den Bereichen Betriebswirtschaft, Marketing, Finanzen und Persönlichkeitsentwicklung auf die Sprünge zu helfen, wurde ein Bausteinsystem ineinander greifender Angebote entwickelt, beispielsweise der erfolgreiche Gründungswettbewerb „StartUp-Impuls“ oder Seminare wie die „SummerSchool“ und „BusinessplanLabor“, die kompaktes Wissen bieten. Das „BusinessLabor“ setzt auf die praktische Umsetzung von Geschäftskonzepten.

„Seit Jahren an der Spitze der Gründungsstatistik“

Interview mit Harald Wolf, Berliner Bürgermeister und Senator für Wirtschaft

Berlin hat nach der Wiedervereinigung rasch seine frühere wirtschaftliche und geographische Randlage verlassen und sich zu einem attraktiven und pulsierenden Zentrum für Start-ups und neue Technologien entwickelt. Das Venture Capital Magazin sprach mit dem Berliner Bürgermeister und Wirtschaftssenator Harald Wolf über die Entwicklung der Gründerszene in der Bundeshauptstadt, die aktuelle Förderpolitik und Zukunftsvisionen.

VC Magazin: Wie sieht die Entwicklung auf dem Gründersegment in Berlin-Brandenburg aus? Welche Branchen haben sich angesiedelt und mit welchen Chancen?

Wolf: Die Hauptstadtregion liegt seit Jahren an der Spitze der Gründungsstatistik im Bundesländervergleich. Allein in Berlin stieg die Anzahl der Unternehmensgründungen seit 2001 jedes Jahr um mehrere tausend. Im Jahr 2004 erreichten wir den Rekordwert von 42.000. Davon entfielen etwa ein Viertel auf Dienstleistungen für Unternehmen und etwas mehr als ein Viertel auf den Handel. Bei den wirtschaftsnahen Dienstleistungen haben diejenigen Gründungen die meisten Chancen, die sich an der Wertschöpfungskette bereits bestehender Unternehmen der Region positionieren. Das ist vielen Start-ups in der Biotechnologie geglückt. In einer pulsierenden Stadt wie Berlin gibt es aber auch für kreative Ideen im Handel, der Gastronomie und den personenbezogenen Dienstleistungen immer einen Markt ebenso wie für die Kulturwirtschaft.

VC Magazin: Worauf setzt die Politik?

Wolf: Berlin legt in der Ansiedlungs- und Förderpolitik einen besonderen Schwerpunkt auf die Kompetenzfelder Biotechnologie, Medizintechnik, Informations- und Kommunikationstechnologie, Medien und Verkehrstechnik. Hier können Start-ups von gut ausgebauten Netzwerken zwischen Unternehmen, Hochschulen und Forschungs- und Beratungseinrichtungen profitieren. Unsere landeseigene Investitionsbank IBB hilft bei allen Fragen der finanziellen Förderung.

VC Magazin: Sind Start-ups ein relevanter Wirtschaftsfaktor für die Region Berlin-Brandenburg?

Wolf: Im Gegensatz zu anderen Regionen mußten Berlin und Brandenburg nach der Wiedervereinigung neu anfangen, wettbewerbsfähige Wirtschaftsstrukturen zu schaffen. Start-ups sind ein wichtiger Motor dieses

Strukturwandels. Mit ihnen ist ein moderner Dienstleistungssektor gewachsen, der so vor 1990 noch kaum entwickelt war. Dies gilt in hohem Maße auch für die Industrie. Das verarbeitende Gewerbe in der Hauptstadtregion wäre nicht so international konkurrenzfähig wie es das heute ist.

VC Magazin: Was verändert sich für Existenzgründer, wenn die Länder Berlin und Brandenburg fusionieren?

Wolf: Im Bereich der Wirtschaftsförderung arbeiten die Länder Berlin und Brandenburg bereits sehr eng zusammen. So sind zum Beispiel der „Businessplan Wettbewerb“ (bpw) und die „Deutschen Gründer und UnternehmerTage“ (deGUT) bereits länderübergreifende Veranstaltungen. Nach einer Fusion beider Länder könnten die Kräfte noch stärker gebündelt werden – zum Nutzen des längst gemeinsamen Wirtschaftsstandortes, der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg.

VC Magazin: Wie lautet Ihre Vision für die Zukunft der Gründerszene in der Hauptstadtregion?

Wolf: Die Hauptstadtregion baut ihre Führungsrolle bei den Gründungen in der Biotechnologie weiter aus. Auch in den anderen Kompetenzfeldern werden Forschungsergebnisse direkt in marktfähige Produkte und Dienstleistungen umgesetzt, die Unternehmen der Region anbieten. Das alles löst mehr Wachstum und Beschäftigung aus, gemäß unserem Leitspruch „Aus Wissen Arbeit schaffen“. Die technologieorientierten Gründungen werden getragen von der Welle junger Start-ups im Bereich Dienstleistungen und Kulturwirtschaft, die das kreative Potential der Metropole Berlin nutzen und bereichern.

VC Magazin: Herr Wolf, vielen Dank für das Gespräch!



Harald Wolf

Das Interview führte Grit Giebelhausen.

Aspekte der Wahl der Rechtsform bei der Unternehmensgründung

Erfolg durch richtige Planung

Von Dr. Werner Tetiwa, Rechtsanwalt, Partner, White & Case LLP

Zu jedem Businessplan, der nicht sorgfältig genug ausgearbeitet sein kann, gehört auch eine durchdachte Darstellung der Unternehmensgründung. Hier konkretisiert sich die Geschäftsidee, hier wird auch entschieden, ob Partner und Geldgeber bereit sind, den Gründer bei der Durchführung seiner Idee zu unterstützen. Die passende Rechtsform ist wesentlicher Teil dieser Überlegungen. Jeder Gründer sollte der Versuchung widerstehen, die Rechtsform als eine „rechtstechnische Formalie“ abzutun.

Außenauftritt und Innenverhältnis

Die Rechtsform ist wichtig, weil sie zunächst den Außenaufttritt des Unternehmens bestimmt, wozu die Haftungsverhältnisse, die Firmierung und die Markenzeichen gehören. Zum anderen wird aber auch das innere Gerüst des Unternehmens festgelegt, nämlich die internen Beteiligungsverhältnisse sowie die Verantwortlichkeiten des Managements und der Partner. Um dieses Innenverhältnis muß sich jeder Gründer sorgfältig Gedanken machen – es sei denn, er hat keine Partner und auch keine Investoren, was nur sehr selten der Fall sein dürfte. Im Regelfall gibt es Partner, deren Beiträge zur Geschäftsidee festzulegen sind, und zwar im Gesellschafterkreis, aber auch im Management. Hier geht es um den Einfluß auf die Geschäftspolitik, auf das Tagesgeschäft und auf die Beteiligung am Gewinn. Eine klare Regelung der Zusammenarbeit ist für die Unternehmensgründung unerlässlich und bestimmt kurz- und langfristig den Erfolg des Unternehmens. Die Praxis zeigt, daß Gründungen scheitern, wenn nicht klare Regelungen für das Außen- und das Innenverhältnis vereinbart werden. Die Vereinbarung unter den Gründern über die passende Rechtsform ist das Ergebnis eines ausführlichen Dialogs über die Struktur der Zusammenarbeit und über die Geschäftsidee. Welche Alternativen stehen den Gründern zur Verfügung?

Die Personengesellschaft

Nur in Ausnahmefällen dürfte es für Gründer sinnvoll sein, ein Unternehmen als „Einzelkaufmann“ (eingetragen im Handelsregister als „e.K.“ oder „e.Kfm.“ gemäß § 19 HGB) zu führen. Das gleiche gilt für eine Partnerschaft in der Form einer BGB-Gesellschaft oder einer OHG. Gründer sollten darauf achten, eine Haftungsbeschränkung sicherzustellen und ihre Geschäftsidee von priva-

ten Aktivitäten streng zu trennen. In Frage kommt allenfalls die Rechtsform der KG, wenn als persönlich haftende Gesellschafterin (Komplementärin) eine GmbH eingesetzt wird. Steuerlich ist die GmbH & Co. KG für Investoren interessant, die als Kommanditisten an den Anfangsverlusten des Unternehmens partizipieren. Wichtig bleibt die Regelung des Innenverhältnisses zwischen den Gesellschaftern einerseits und der Geschäftsführung, wo ein Ausgleich zwischen einer personalistischen und einer kapitalistischen Struktur gefunden werden muß.

Die GmbH

Als bewährte und bekannte Rechtsform ist die GmbH in der Regel für Gründer zu empfehlen und generell allen anderen Rechtsformen vorzuziehen. Die GmbH verbindet die Möglichkeit der Haftungsbeschränkung (genauer: Beschränkung auf eine festgelegte Haftungssumme) mit einfachen und flexiblen Regelungen im Innen- und Außenverhältnis. Die notarielle Form der Gründung und der Übertragung von Geschäftsanteilen sollte nicht nur als „Kostenfaktor“, sondern auch als Vorteil verstanden werden. Da nicht alle gesellschaftsrechtlichen Regelungen den Gründern vertraut sind, wird durch die Einschaltung eines erfahrenen Notars sichergestellt, daß wichtige Regelungen beachtet werden. Diese Sicherheit wird dringend benötigt für Gespräche mit Banken, Investoren und Partnern. Hier müssen Gründer langfristig denken, etwa an eine Expansion des Unternehmens, an einen möglichen Verkauf (Exit-Strategie) oder gar an ein IPO. Wenn die Fundamente nicht sorgfältig gelegt werden, können Spätfolgen das Werk der Gründer beeinträchtigen. An den notariellen Kosten sparen zu wollen heißt, am falschen Platz zu sparen. Im übrigen sind die Kosten durch-



Dr. Werner Tetiwa

aus überschaubar: Das Stammkapital beträgt noch 25.000 Euro, eine Reduzierung wird derzeit diskutiert. Falls die GmbH mindestens zwei Gesellschafter hat, braucht anfänglich nur die Hälfte eingezahlt werden, pro Gesellschafter somit 6.250 Euro. In Ausnahmefällen können auch Sacheinlagen eingebracht werden. Zu empfehlen ist generell eine Neugründung und nicht ein Mantelkauf. Die Satzung sollte von Anfang an maßgeschneidert sein und den kurz- und langfristigen Interessen der Gesellschafter und der Geschäftsführung entsprechen.

Niederlassung einer englischen „Limited“?

Die „Limited“ („Ltd.“) als alternative Gesellschaftsform zur deutschen GmbH ist in aller Munde und wird als kostengünstige und einfache Gesellschaftsform angepriesen. Richtig ist, daß sich eine englische Ltd. mit einem Minimalkapital (etwa 1 GBP) gründen läßt und die Eintragungsunterlagen aus England rasch beschafft werden können. Nach neuester Rechtsprechung kann die Ltd. in Deutschland als Niederlassung betrieben werden. Allerdings kommt nach einem flotten Start der Ltd. „das dicke Ende“ nach, und zwar in Form von Beratungsaufwendungen für Fragen des englischen Gesellschaftsrechts. Die Ltd. unterliegt nämlich in Deutschland nach wie vor dem englischen Gesellschaftsrecht, dessen Besonderheiten und Risiken etwa bei Fragen der

Geschäftsführung („Directors“), der Gesellschafterstellung und der Haftung oft nicht voll verstanden werden. Im übrigen können Gründer wegen der Anwendung des englischen Gesellschaftsrechts in Erklärungsnot bei Banken, Behörden und Investoren gelangen. Zusätzliche Schwierigkeiten können sich auch bei der Aufnahme von Partnern, bei Satzungsänderungen oder bei einem etwaigen Verkauf ergeben. Daher kann die dringende Empfehlung an Gründer nur lauten, auf die anfänglichen Kostenersparnisse der Ltd. zu verzichten.

Die Aktiengesellschaft

Während die GmbH als die flexibelste Form einer Kapitalgesellschaft gilt, unterliegt die Aktiengesellschaft weitgehend zwingenden Regelungen. Im übrigen führt die vorgegebene Kompetenzverteilung zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung zu einer weiteren Komplexität, die im Gründungsstadium im Regelfall weder erwünscht noch erforderlich ist. Dies gilt auch für die sogenannte „kleine Aktiengesellschaft“, für die gewisse Formerleichterungen gelten. Der erhöhte Kapitalbedarf bei der Gründung (Grundkapital 50.000 Euro), aber vor allem der weitere Beratungsbedarf bei der Führung der Aktiengesellschaft, sprechen auch gegen die Verwendung dieser Rechtsform für Gründer. Falls sich zu einem späteren Zeitpunkt nach erfolgreicher Expansion herausstellen sollte, daß die Rechtsform einer Aktiengesellschaft zweckmäßig ist, etwa aufgrund des Außenauftretts oder der Gesellschafterstruktur, vor allem aber auch bei einem IPO, so kann nach dem Umwandlungsgesetz relativ unproblematisch eine GmbH in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden.

Fazit:

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß bei der Gründung besondere Aufmerksamkeit der Rechtsform des Unternehmens gewidmet werden sollte und die kurz- und langfristigen Strukturfragen im Innen- und Außenverhältnis umfassend zu regeln sind.



Der Froschkönig

Wie Gründer und Start-ups ihren rechtlichen Berater besser finden und nutzen

Von Rainer Kreifels, Rechtsanwalt und Partner, WilmerHale, München

Die Auswahl eines geeigneten Rechtsberaters für die wirtschaftsrechtliche Beratung eines Start-up-Unternehmens gleicht nicht selten der Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. Bei sorgfältiger Auswahl indes lassen sich in der Mandatsbeziehung Start-up – rechtlicher Berater gemeinsam hervorragende Ergebnisse erzielen. Aus dem ungeliebten Froschkönig wird so ein unersetzlicher Ratgeber und Begleiter des heranwachsenden Unternehmens.

Bedarfsermittlung

Technologie-Start-ups haben regelmäßig Bedarf in folgenden Rechtsgebieten: VC-Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Gewerbliche Schutzrechte, Arbeitsrecht. Die auf die Beratung von Start-up Unternehmen spezialisierten Kanzleien in Deutschland sind regelmäßig in der Lage, diese Beratungsgebiete aus einer Hand anzubieten. Eine große Zahl der auf diesen Gebieten tätigen Kanzleien hat auch eine internationale Anbindung und kann so bei einer Internationalisierung des Geschäftsmodells des Start-ups behilflich sein.

Expertise

Gründer von Start-up-Unternehmen sollten sich Referenzprojekte und Mandate der angesprochenen Kanzlei im Bereich der Beratung von Start-up-Unternehmen nennen und – soweit wie zulässig – auch beschreiben lassen. Manchmal hilft auch die gezielte Frage nach Ansprechpartnern bei den genannten Referenzmandanten zur möglichen Überprüfung der Angaben. Keine renommierte Kanzlei würde sich einer solchen Bitte ernsthaft entziehen.

Erreichbarkeit

Der beste Anwalt nutzt wenig, wenn er nicht erreichbar ist. Mandanten sollten die Reaktionszeit ihrer rechtlichen Berater daher kritisch beobachten. Klienten sollten andererseits aber auch zu einer realistischen Selbsteinschätzung ihrer Rolle als Mandant für eine bestimmte Kanzlei gelangen. Der Schlüssel des Erfolges liegt eben in der Mandatierung der zu einem bestimmten Start-up-Unternehmen „passenden Kanzlei“. Größe der Kanzlei und Beratung von Dax-Unternehmen sind in diesem Zusammenhang daher wohl nur von untergeordneter Bedeutung.

Kostentransparenz

Anwälte schaffen es häufig nicht, ihren Mandanten die erforderliche Kostentransparenz zu vermitteln. Der Mandant hat nicht selten genug das Gefühl, wie bei einer Fluggesellschaft behandelt zu werden, die den Flugpreis nach Transportgewicht, Gegenwind und/oder Bedeutung des Fluges an den anderen Ort bemessen will. Auf der anderen Seite müssen Mandanten verstehen, daß die Schätzung eines angemessenen



Rainer Kreifels

Kostenrahmens erst möglich ist, nachdem der Anwalt Tätigkeit und Umfang des Projekts zumindest halbwegs seriös überblicken kann. Angesichts des weiter bestehenden Verbots von Erfolgshonoraren bietet es sich daher wohl vor allem an, die gemeinsam beschriebenen Tätigkeiten in Einzelprojekten mit vorher abgestimmten Budgets zu erarbeiten. So vermeidet man wohl am besten unliebsame Überraschungen auf beiden Seiten. Letztlich sind Mandant und Anwalt auch gut beraten, die jeweils andere Seite nicht überzustrapazieren. Mandanten sollten daher nicht an jeder Rechnung herummäkeln, wenn sie ihren Berater nicht schnellstmöglich verlieren möchten. Anwälte dagegen sollten vereinzelt Reklamationen ihrer Mandanten zur Rechnungshöhe umgehend nachgeben, um nicht das Mandatsverhältnis durch Rechenungsdiskussionen unnötig zu belasten.

Fazit:

Bei Beachtung dieser vielfach auf gesundem Menschenverstand beruhenden Verhaltensregeln kann aus einem Rechtsberater tatsächlich viel mehr werden als ein „Not-helfer in rechtlichen Angelegenheiten“. Eine ehrliche und belastbare Dauermandatsbeziehung hat vielmehr das Potential, im Rahmen des entstehenden Technologie-Unternehmens erheblichen Wert zu stiften.

Erste Anlaufstelle für Entrepreneurere

Beratungsservice der Industrie- und Handelskammern für Existenzgründer und junge Unternehmen

Von Dieter Wolf, Existenzgründungsberater, IHK Düsseldorf

Der vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) veröffentlichte Gründerreport 2005 belegt, daß die 81 Industrie- und Handelskammern im vergangenen Jahr mehr als 400.000 Gespräche mit angehenden Unternehmerinnen und Unternehmern geführt haben. Darin enthalten sind rund 320.000 Einstiegsgespräche zu Grundaspekten der Selbständigkeit sowie rund 80.000 individuelle Beratungsgespräche zu Gründerkonzepten, Finanzierungsfragen und sonstigen Themenbereichen der Existenzgründung. Insofern sind allein von den Zahlen her gesehen die Industrie- und Handelskammern in Deutschland erste Anlaufstelle für Unternehmensgründer und -gründerinnen.

Wegweiser für Unternehmensgründungen

Dabei verstehen sich die Industrie- und Handelskammern in erster Linie als Wegweiser für erfolgreiche Unternehmensgründungen. Sie haben als neutrale Institution die Möglichkeit, über Chancen und Risiken einer Existenzgründung aufzuklären und im Zweifel auch von einer aussichtslosen Existenzgründung abzuraten. Sie ersetzen nicht die Funktionen, die Unternehmensberater durch eine mehrtägige Beratungsleistung erbringen, sondern bieten kostenlose Konzeptprüfungen an und stehen den künftigen Mitgliedern auch später mit Rat und Tat zur Seite. Sie sind bei den inzwischen bundesweit entstandenen Gründernetzwerken eine der ersten und wichtigsten Anlaufstellen.

Beratungsgespräche und Seminare

Existenzgründer erhalten bei Anfragen zunächst umfangreiche schriftliche Informationen und telefonische Auskünfte zu gezielten Fragen. Die Kammern bieten neben Erstinformationen Seminare für Existenzgründer an, die als weiterer Baustein auf dem Weg in die Selbständigkeit genutzt werden sollten. Bei den individuellen Einzelgesprächen wird vorausgesetzt, daß der Gründer oder die Gründerin zumindest ein Grobkonzept vorlegen kann und Fragen anhand eines Kataloges in persönlichen Gesprächen abgearbeitet werden können. Hierbei nutzen die Gründungsberater das in den Kammern vorhandene Wissen aus den verschiedenen Fachbereichen. So können sie zum Beispiel auf umfassende Erfahrungen in den Gebieten Firmen- und

Wettbewerbsrecht, Steuern und Abgaben, Markt- und Branchendaten aus Handels-, Produktions- und Dienstleistungsbereichen zurückgreifen. Die Kammern verfügen zudem über spezialisierte Innovations-, Technologie- und Umweltberater.

Durch ihre Mitwirkung bei der Gestaltung von Förderprogrammen und in den entsprechenden Entscheidungsgremien sowie fachliche Stellungnahmen zu Förderanträgen verfügen sie zudem über entsprechendes Know-how hinsichtlich der Finanzierungsmöglichkeiten von Projekten. Auch über alternative Finanzierungsformen (z.B. Beteiligungskapital, Leasing, Factoring) beraten sie in den individuellen Gesprächen.

Rahmenbedingungen für Existenzgründungen verbessern

Die Existenzgründungsberater der Kammern erwarten, daß angehende Unternehmer von Beginn an ihre Planung und ihr Schicksal in die eigenen Hände nehmen. Sie setzen sich, wie auch der Gründerreport des DIHK verdeutlicht, politisch dafür ein, daß sich die Rahmenbedingungen für Existenzgründungen und junge Unternehmen entscheidend verbessern: Insbesondere sollten nach ihrer Auffassung bürokratische Hemmnisse abgebaut, die steuerliche Belastung für Unternehmen gesenkt und das Arbeits- und Tarifrecht entschlackt werden. Darüber hinaus muß das Thema Selbständigkeit zu einem Leitmotiv in Schulen und Universitäten gemacht werden. Die Existenzgründungsberater der Industrie- und Handelskammern sind über die Internetadresse www.ihk.de unter der Rubrik Starthilfe und Unternehmensförderung bzw. Existenzgründung zu finden.



Dieter Wolf

Patentstrategie

Ideenräuber fernhalten — Marktzugang sichern

Von Dr. Stefan Rolf Huebner,
Patentanwalt*

Ideen sind das wertvollste Kapital jeder Technologiegründung. Eine gute Patentstrategie schützt die Entwicklungen der Gründer wirksam vor Ideenklau. Sie hat aber auch noch eine zweite Aufgabe: Dafür zu sorgen, daß fremde Patente dem jungen Unternehmen nicht im Weg stehen und es daran hindern, sein Produkt auf den Markt zu bringen.

Wie Unternehmen mit Patenten ihren Entwicklungsvorsprung sichern

Patente sind ein scharfes Schwert gegen Ideenräuber. Das staatlich garantierte Monopol, das ein starkes Patentportfolio seinem Inhaber verschafft, sichert den Technologievorsprung und schützt davor, von der Konkurrenz rechts überholt zu werden. Wie aber muß ein Patentportfolio konstruiert sein, damit es wirksamen Schutz bietet? Das Portfolio ist um so wertvoller, je schwerer es zu umgehen ist. Zu den wichtigsten Grundprinzipien schlagkräftiger Portfolios gehören deshalb die sogenannten Patentzäune. Sie erschweren es der Konkurrenz, dem Portfolio durch Konstruktionsänderungen auszuweichen, indem sie Umgehungswege gezielt durch weitere, strategische Patente versperren. So entsteht ein Zaun aus strategischen Patenten um die zentrale Erfindung herum. Zum Beispiel bietet sich häufig neben der eigentlichen Erfindung eine zweitbeste Lösung an, die zwar nicht alle, aber doch wesentliche Vorteile mit der



Dr. Stefan Rolf Huebner

Erfindung teilt. Wird auch sie durch ein Patent geschützt, ist Wettbewerbern diese Umgehungsmöglichkeit abgeschnitten. Strategische Patente decken auch Verbesserungen, Ergänzungen und Folgetechnologien ab. Wenn beispielsweise eine neue Miniaturpumpe es erlaubt, einen neuartigen Chip zu konstruieren, auf dem vollständige chemische Analysen durchgeführt werden können, dann ist der Chip eine Folgetechnologie der Miniaturpumpe. Der Nutzen eines Patents für den Chip liegt auf der Hand: Einem Konkurrenten, dem es gelingt, das Pumpenpatent zu umgehen, steht dann noch immer das Chippatent im Weg.

Allerdings ist ein Patent nur dann von Nutzen, wenn man seine Verletzung auch nachweisen kann. Bei einer neuen Sonnencreme etwa läßt sich die Zusammensetzung des Konkurrenzprodukts analysieren und mit der patentierten Formulierung vergleichen. Hingegen kann der Nachweis bei einem neuen Herstellungsverfahren schwierig sein, wenn man dem Produkt nicht ansieht, wie es hergestellt worden ist. Häufig patentieren Firmen deshalb nur die meßbaren Eigenschaften eines Produkts und versuchen, das Herstellungsverfahren geheim zu halten. Beim Aufbau ihrer Portfolios nehmen Unternehmen auch gerne Anleihe bei John D. Rockefeller: Ihm wird nachgesagt,

BEISPIEL AFFYMETRIX:

Für Affymetrix, dem Pionier und Marktführer auf dem Gebiet der DNA-Microrarrays, standen Patente von Anfang an im Zentrum der Firmenstrategie. „Wir versuchen alles zu patentieren, was mit Microarrays zusammenhängt“, sagt Chief Intellectual Property Counsel Phil McGarrigle. Das Unternehmen hat heute über 200 erteilte Patente und zahlreiche Kreuzlizenzen. Mit seinen patentgeschützten Produkten konnte Affymetrix im letzten Jahr mehr als 300 Mio. US-\$ einnehmen.



* Dr. Stefan Rolf Huebner ist Patentanwalt in München und auf den Aufbau und die Analyse von Patentportfolios spezialisiert (www.srhuebner.de). Zuvor war er Unternehmensberater bei McKinsey & Company.

er habe Petroleumlampen verschenkt, um dann an dem Petroleum zu verdienen, das die Lampen verbrauchen. Patente ermöglichen eine besondere Variante dieses Prinzips. Dabei ist das Hauptprodukt so konstruiert, daß es nur mit Verbrauchsprodukten kompatibel ist, die ein bestimmtes, patentiertes Merkmal aufweisen. Durch das Patent sind Wettbewerber davon ausgeschlossen, ebenfalls kompatible Verbrauchsprodukte auf den Markt zu bringen. Der Vorteil: Weil der Patentinhaber das Hauptprodukt preiswert anbieten kann, erreicht er eine schnellere Marktdurchdringung. Seine Entwicklungskosten spielt er anschließend über die Verbrauchsprodukte wieder ein. Hersteller von Tintenstrahldruckern bedienen sich des Rockefeller'schen Prinzips, es ist aber auch bei Industrieanlagen und in der Medizintechnik verbreitet.

Wie Unternehmen vermeiden, durch fremde Patente ausgebremst zu werden

Auf einem vielversprechenden technischen Gebiet ist ein Unternehmen selten allein. Fremde Patente können ihm den Marktzugang versperren. Um dies zu verhindern, versuchen Technologieunternehmen, störende Patente durch Patentrecherchen möglichst früh aufzuspüren, damit sie noch mit eigenen technischen Lösungen ausweichen können. Dies gelingt jedoch nicht immer. In vielen Bereichen der Informations- und Kommunikationstechnik, der Biotechnologie und bei medizinischen Geräten sind die Produkte so komplex, daß es nahezu unmöglich ist, an allen Konkurrenzpatenten vorbeizukommen. Zum Beispiel arbeiten in einem modernen Mikroprozessor zahlreiche patentgeschützte Komponenten zusammen. Kein Unternehmen allein besitzt alle nötigen Patente. Fremde Patente sind auch dann schwer zu umgehen, wenn sich das neue Produkt in eine bestehende Infrastruktur einfügen muß. Einen Ausweg bieten Kreuzlizenzen, bei denen Wettbewerber vereinbaren, sich komplementäre Technologien gegenseitig zu lizenzieren. Voraussetzung dafür, durch eine Kreuzlizenz and die benötigte Technologie eines Wettbewerbers zu gelangen, ist, daß die Firma umgekehrt auch selbst über Patente verfügt, die für den Wettbewerber interessant sind. Je stärker das eigene Portfolio, desto besser die Verhandlungsposition. Hier macht sich der First Mover-Vorteil der Pioniere auf einem Gebiet bezahlt, denn wer zu den Ersten gehört, die in einem neu entstehenden technischen Gebiet ein Patentportfolio aufbauen, hat die Chance, essentielle Technologien zu besetzen und so die Konkurrenz zur Zusammenarbeit zu zwingen.

WAS IST PATENTIERBAR?

- ◆ Als Erfindungen können neue oder verbesserte **Produkte** und **Verfahren**, z.B. Herstellungsverfahren oder Funktionsabläufe, geschützt werden. Auch neue **Anwendungen** an sich bekannter Produkte können eine Erfindung sein.
- ◆ Die Erfindung muß zum Anmeldezeitpunkt noch **unveröffentlicht** sein. Daher: Zuerst anmelden, dann publizieren.
- ◆ Die Erfindung darf **nicht nahe gelegen** haben. Diese Schwelle liegt aber häufig niedriger als man intuitiv vermuten würde. Schon ein besonderer technischer Pfiff kann ausreichen.
- ◆ Die Erfindung muß technisch sein. Auch **Software** gilt als technisch und ist damit patentfähig, wenn sie auf technischen Überlegungen beruht oder einen technischen Effekt hat. Ebenfalls grundsätzlich patentierbar sind **mikrobiologische Verfahren** und ihre Produkte.

KOSTEN UND FÖRDERGELDER

Für eine deutsche Patentanmeldung muß man bis zur Erteilung mit Kosten in Höhe von insgesamt 3.000 Euro bis 6.000 Euro rechnen. Die Kosten für ein europäisches Patent, das in sechs bis acht Ländern gültig ist, liegen in der Größenordnung von 20.000 Euro. Für die USA und Japan kann man jeweils 6.000 bis 9.000 Euro veranschlagen. Das BMBF fördert Gründer mit einem Zuschuß von bis zu 50 % der Anmelde- und Beratungskosten.

WORAUF VCS ACHTEN

Wenn Venture Capitalisten und Business Angels über die Investition in ein junges Technologieunternehmen entscheiden, gehören Patente zu den wichtigsten Kriterien. Auf folgende Punkte kommt es besonders an:

Schutzumfang. Ein starkes Patentportfolio sichert den Technologievorsprung. VCs wollen deshalb wissen, welche Merkmale des Produkts die (zu erwartenden) Patente schützen und warum diese Merkmale für den Markterfolg entscheidend sind. Sind bereits Patente im Ausland angemeldet worden, oder besteht noch die Möglichkeit dazu?

Freedom to Operate. Die Geschäftsidee kann daran scheitern, daß fremde Patente den Weg zum Markt versperren. VCs möchten dieses Risiko abschätzen und erwarten deshalb Informationen über das Patentumfeld. Einen ersten Anhaltspunkt liefert die Anzahl der relevanten Patente und Patentanmeldungen der wichtigsten Wettbewerber.

Inhaberschaft. Wer ist Patentinhaber? Das Unternehmen darf bei der Nutzung der Patente nicht durch fremde Patent-Mitinhhaber behindert werden.

Adreßteil

Unternehmen, Venture Capital/Private Equity-Gesellschaften, Businessplan-Wettbewerbe, Netzwerke, Fördereinrichtungen und Entrepreneurship-Center in der Sonderausgabe „Start-up 2006“

UNTERNEHMEN

AIFOTEC Fiberoptics GmbH

Herpferstr. 40
98617 Meiningen
www.aifotec.com

Berlin Heart AG

Wiesenweg 10
12247 Berlin
www.berlinheart.de

Cohopa GmbH

Ferdinand-Porsche-Str. 10
95028 Hof
www.cohopa.com

E-Senza Technologies GmbH

Blarerstr. 56
78462 Konstanz
www.e-senza.de

FHF Funke+Huster Fernsig AG

Gewerbeallee 15-19
45478 Mühlheim an der Ruhr
www.fhf.de

Fressnapf Tiernahrungs GmbH

Westpreußenstr. 32-38
47809 Krefeld
www.fressnapf.de

Implemens GmbH

Kurfürstenstr. 27
10785 Berlin
www.implemens.de

OneSpin Solutions GmbH

Theresienhöhe 11-13
80339 München
www.onespin-solutions.com

Particle Computer GmbH

Karl-Wilhelm-Str. 22
76131 Karlsruhe
www.particle-computer.de

VENTURE CAPITAL/PRIVATE EQUITY-GESELLSCHAFTEN

Amadeus Capital Partners

16 St James's Street
London SW1A 1ER
Großbritannien
www.amadeuscapital.com

Apax Partners GmbH

Possartstr. 11
81679 München
www.apax.com

Aurelia Private Equity GmbH

Kurhessenstr. 1-3
60431 Frankfurt am Main
www.aurelia-pe.de

Dr. Neuhaus Techno Nord GmbH

Jungfernstieg 30
20354 Hamburg
www.drneuhaus.de

Earlybird Venture Capital GmbH & Co. KG

Maximilianstr. 14
80539 München
www.earlybird.com

firstVentury Equity GmbH

Villa Bosch
Schloss-Wolfsbrunnenweg 33
69118 Heidelberg
www.firstventury.com

Grazia Equity GmbH

Breitscheidstr. 10
70174 Stuttgart
www.grazia-equity-gmbh.de

Hasso Plattner Ventures Management GmbH

Prof.-Dr.-Helmert-Str. 2-3
14482 Potsdam
www.hp-ventures.com

Heidelberg Innovation Fonds Management GmbH

Im Neuenheimer Feld 581
69120 Heidelberg
www.hd-innovation.de

IKB Private Equity GmbH

Wilhelm-Bötzkies-Str. 1
40474 Düsseldorf
www.ikb-pe.de

IT-Adventure AG

Ligusterstr. 7
80939 München
www.IT-Adventure.de

MAZ level one GmbH

Haburger Schloßstr. 6-12
21079 Hamburg
www.mazlevelone.com

Triangle Venture Capital Group Management GmbH

Marktstr. 65
D-68789 St. Leon-Rot
www.triangle-venture.de

VENTIZZ Capital Partners Advisory AG

Graf-Adolf-Straße 18
40212 Düsseldorf
www.ventizz.de

Wellington Partners

Venture Capital GmbH
Theresienstr. 6
80333 München
www.wellington.de

BUSINESSPLAN-WETTBEWERBE**Businessplan Wettbewerb Berlin-Brandenburg**

Wettbewerbsbüro in der
Investitionsbank Berlin
Bundesallee 210
10719 Berlin
www.b-p-w.de

Businessplan Wettbewerb Nordbayern

netzwerk | nordbayern
Neumeierstr. 48
90411 Nürnberg
www.netzwerk-nordbayern.de

Businessplan Wettbewerb NUK

NUK Neues Unternehmertum
Rheinland e.V.
Hahnenstr. 57
50667 Köln
www.n-u-k.de

Businessplan Wettbewerb Thüringen

Thüringen innovativ GmbH
Mainzerhofstr. 10
99084 Erfurt
www.bpw-thueringen.de

Businessplan Wettbewerb 1,2,3, Go!

IHK Saarland
Haus der Saarlwirtschaft
Franz-Josef-Röder-Straße 9
66119 Saarbrücken
www.123go-networking.org

Businessplan Wettbewerb 10

Existenzgründerzentrum
Ingolstadt GmbH
Marie-Curie-Str. 6
85055 Ingolstadt
www.bpw10.de

futureSAX**Businessplan-Wettbewerb Sachsen GmbH**

Pirnaische Str. 1
01069 Dresden
www.futuresax.de

Gründerwettbewerb Multimedia

VDI/VDE Innovation +
Technik GmbH
Rheinstr. 10b
14513 Teltow
www.gruenderwettbewerb.de

Innovation Mittelstand

Württembergischer
Genossenschaftsverband
Raiffeisen/Schulze-Delitzsch e.V.
Abteilung Bankmarketing
Postfach 10 54 43
70047 Stuttgart.
www.innovativer-mittelstand.de

Innovationspreis Thüringen

Stiftung für Technologie,
Innovation und Forschung
Thüringen (STIFT)
Mainzerhofstr. 10
99084 Erfurt
www.stift-thueringen.de

I2B & GO!

Penzinger Str. 76
A-1141 Wien
www.i2b.at

Münchener Businessplan Wettbewerb

MBPW GmbH
Schachenmeierstr. 35
80636 München
www.mbpw.de

Promotion Nordhessen

Mauerstr. 11
34117 Kassel
www.promotion-nordhessen.de

Promotion Weser-Ems

Zum Nordkai 20
26723 Emden
www.promotion-weser-ems.de

Science4Life

Abraham-Lincoln-Str. 38-42
65189 Wiesbaden
www.science4life.de

Start2Grow

dortmund-project
Hohe Str. 1
44139 Dortmund
www.start2grow.de

StartUp-Wettbewerb

StartUp-Initiative
Am Wallgraben 115
70565 Stuttgart
www.startup-initiative.de

FÖRDEREINRICHTUNGEN**Bremer Investitions-Gesellschaft**

Langenstr.2-4
28195 Bremen
www.big-bremen.de

BTG Hamburg

Habichtstr. 41
22305 Hamburg
www.btg-hamburg.de

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Hannoversche Str. 28-30
10115 Berlin
www.bmbf.de

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit

Scharnhorststr. 34-37
10115 Berlin
www.bmwa.bund.de

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Breite Str. 29
10178 Berlin
www.ihk.de

Euro Info Centre

Max-Joseph-Str.2
80333 München
www.eic.de

ILB Investitionsbank

Steinstr. 104-106
14480 Potsdam
www.ilb.de

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Max-Joseph-Str. 2
80333 München
www.ihk-muenchen.de

Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf

Ernst-Schneider-Platz 1
40212 Düsseldorf
www.duesseldorf.ihk.de

Investitionsbank Hessen IBH

Schumannstr. 4-6
60325 Frankfurt am Main
www.ibh-hessen.de

Investitionsbank IBB (Berlin)
 Bundesallee 210
 10719 Berlin
www.investitionsbank.de

Investitionsbank Sachsen-Anhalt
 Domplatz 12
 39104 Magdeburg
www.ib-sachsen-anhalt.de

Investitionsbank Schleswig-Holstein
 Fleethörn 29-31
 24103 Kiel
www.ib-sh.de

KfW Bankengruppe
 Palmengartenstr. 5-9
 60325 Frankfurt am Main
www.kfw.de

Landesförderungsinstitut
 Werkstr. 213
 19061 Schwerin
www.lfi-mv.de

L-Bank (Baden-Württemberg)
 Schloßplatz 10
 76113 Karlsruhe
www.l-bank.de

LfA Förderbank Bayern
 Königinstr. 15
 80539 München
www.lfa.de

NBank (Niedersachsen)
 Günther-Wagner-Allee 12-14
 30177 Hannover
www.nbank.de

NRW.Bank
 Heerdter Lohweg 35
 40549 Düsseldorf
www.nrwbank.de

Sächsische Aufbaubank
 Förderbank
 Pirnaische Str. 9
 01069 Dresden
www.sab.sachsen.de

SIKB
Saarländische
Investitionskreditbank
 Johannisstr. 2
 66111 Saarbrücken
www.sikb.de

Thüringer Aufbaubank
 Gorkistr. 9
 (S-Finanzzentrum)
 99084 Erfurt
www.aufbaubank.de

VERBÄNDE, NETZWERKE,
 FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN

Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften e.V. (BVK)
 Residenz am Deutschen Theater
 Reinhardtstr. 27c
 10117 Berlin
www.bvk-ev.de

Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.
 Semperstr. 51
 45138 Essen
www.business-angels.de

BrainsToVentures AG
 Blumenaustr. PF 142
 9004 St. Gallen (CH)
www.b-to-v.com

Cambridge Network Limited
 St John's Innovation Centre
 Cowley Road
 Cambridge CB4 0WS
 Großbritannien
www.cambridgenetwork.co.uk

European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA)
 Minervastraat 4
 1930 Zaventem (Brussels)
 Belgien
www.evca.com

Forum Kiedrich GmbH
 Wilhelmstr. 14
 65185 Wiesbaden
www.forum-kiedrich.de

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.
 Hansastr. 27c
 80686 München
www.fraunhofer.de

Helmholtz-Gemeinschaft
 Ahrstraße 45
 53175 Bonn
www.helmholtz.de

Leibniz-Gemeinschaft
 Eduard-Pflüger-Str. 55
 53113 Bonn
www.wgl.de

Max-Planck-Gesellschaft
 Hofgartenstr. 8
 80539 München
www.mpg.de

Munich Network – Netzwerk München e.V.
 Rosenheimer Str. 145c
 81671 München
www.munichnetwork.com

The Entrepreneurial Group e.V.
 Hesselöher Str. 8
 80802 München
www.teg-ev.de

CONSULTING & RECHT

CatCap GmbH
 An der Alster 82
 20099 Hamburg
www.catcap.de

FHP Private Equity Consultants Unternehmensberater
 Nördliche Auffahrtsallee 25
 80638 München
www.bvk-ev.de

Haarmann Hemmelrath & Partner
 Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater
 Maximilianstraße 35
 80539 München
www.haarmannhemmelrath.com

Lexington Management & Transaction – VC-Beratung
 Bleibtreststr. 38
 10623 Berlin
www.lexington.de

Dr. Stefan Rolf Huebner
 Patentanwalt
 Maximilianstr. 35a
 80539 München
www.srhuebner.de

Fortsetzung auf S. 130

Inserenten-Verzeichnis

ALFRED WIEDER	U3
AURELIA PRIVATE EQUITY	29
BAYER INDUSTRIES	105
BÖRSE MÜNCHEN	69
CATCAP	67, 79
CYBERONE	43
DR. NEUHAUS TECHNO NORD	3
DU BIST DEUTSCHLAND	51
GRAZIA EQUITY	87
GRÜNDERMAGAZIN	115
HAARMANN HEMMELRATH	31
HANNOVER IMPULS	17
IBB BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT	35
INFRASERV	19
LFA	23
MAZ LEVEL ONE	47
MESSE HALLE	61
MUNICHNETWORK	41
NRW.BANK	13
ORTEC	59
PROMOTION NORDHESSEN	U2
SCIENCE4LIFE	37
SPARKASSENVERBAND	U4
S-REFIT	73
START MESSE	113
VENTIZZ	71
VIONIC	63
WAVELIGHT	101
WOLFSBURG	33
ZETVISION	25

Kontakt: Feedback, Fragen und Anregungen

Das VentureCapital Magazin wird auch weiterhin den Themenkomplex rund um Entrepreneurship, Unternehmensgründung und -finanzierung redaktionell verfolgen. Feedback, Fragen und Anregungen werden erbeten an:

Markus Hofelich, hofelich@goingpublic.de

VentureCapital Magazin

Impressum

Sonderausgabe „Start-up 2006“

6. Jahrgang 2005

Verlag: GoingPublic Media AG
Bahnhofstr. 26, 82515 Wolfratshausen
Tel.: 08171-419650, Fax: 08171-419656
eMail: info@goingpublic.de
Internet: www.goingpublic.de

Redaktion: Markus Hofelich (Redaktionsleiter, verantwortlich),
Mathias Renz, Patricia Kania

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Werner Arndt, Dr. Andreas Brinkrolf, Julia Bultmann, Volker Deibert, Muschka Domdey-Utpadel, Claudia Erben, Grit Giebelhausen, Prof. Dr. Günter Faltn, Dr. Holger Frommann, Dr. Bernd Geiger, Dr. Hermann Hauser, Dr. Carolin Häussler, Andreas Heyer, Norbert Hofmann, Götz A. Hoyer, Dr. Stefan Rolf Huebner, Dr. Roland Kirchhof, Marc Kley, Rainer Kreifels, Magdalena Lammel, Stefan Lemper, Michael Liecke, Bernd Luxa, Roland Manger, Dr. Roland Mohr, Kenneth P. Morse, Dr. Gottfried Neuhaus, Lars Radau, Alec Rauschenbusch, Sabine Rummel, Prof. Dr. h. c. mult. August-Wilhelm Scheer, Dr. Christian Schütz, Christian Stein, Wolfgang Suttner, Dr. Werner Tetiwa, Dieter Wolf, Peter Záboji

Gestaltung: Andreas Potthoff

Anzeigen: Claudia Kerszt, Janett Sander,
Tel.: 08171-419636,
Fax 08171-419656

Gültig ist Preisliste Nr. 9 vom 1. Dezember 2002

Erscheinungstermine 2005: 28.01. (02/2005), 25.02. (03/2005), 18.03. (04/2005), 29.04. (05/2005), 27.05. (06/2005), 24.06. (07/2005), 29.07. (08/2005), 26.08. (09/2005), 30.09. (10/2005), 28.10. (11/2005), 25.11. (12/2005), 16.12. (01/2006);
Sonderausgaben: 20.04. (Mittelstandsfinanzierung 2005), 09.07. (Tech-Guide 2005), 12.11. (Start-up 2006)

Preise: Einzelpreis 14,80 Euro, Jahresabonnement (12 Ausgaben zzgl. ein bis zwei Sonderausgaben) 148,00 Euro (inkl. Versandkosten und 7 % Mehrwertsteuer)

Abonnementverwaltung: GoingPublic Media AG, Bahnhofstr. 26, 82515 Wolfratshausen, Tel.: 08171-419650, Fax: 08171-419656

Druck: Lindauer Druckerei Eschbaumer GmbH & Co, Lindau

Haftung und Hinweise:

Artikel, Empfehlungen und Tabellen liegen Quellen zugrunde, welche die Redaktion für verlässlich hält. Eine Garantie für die Richtigkeit der Angaben kann allerdings nicht übernommen werden. Bei unaufgefordert eingesandten Beiträgen behält sich die Redaktion Kürzungen oder Nichtabdruck vor.

Nachdruck: © 2005 GoingPublic Media AG, Wolfratshausen. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung der GoingPublic Media AG ist es nicht gestattet, diese Zeitschrift oder Teile daraus auf photomechanischem Wege (Photokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen. Unter dieses Verbot fallen auch die Aufnahme in elektronische Datenbanken, Internet und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

ISBN 3-937459-20-0, ZKZ 53974

Siemens Technology Accelerator GmbH
Otto-Hahn-Ring 6
81739 München
www.sta.siemens.com

White & Case LLP
Bockenheimer Landstr. 20
60323 Frankfurt am Main
www.whitecase.com

WilmerHale LLP
Maximilianstr. 31
80539 München
www.wilmerhale.com

ENTREPRENEURSHIP-LEHRSTÜHLE UND -CENTER

Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS)
TU München
Arcisstr. 21
80333 München
www.tu-muenchen.de

Freie Universität Berlin
Arbeitsbereich Entrepreneurship
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
www.entrepreneurship.de

Institut für Innovationsforschung, Technologie-management und Entrepreneurship (INNO-tec)
Ludwig-Maximilians-Universität München
Kaulbachstr. 45
80539 München
www.inno-tec.de

MIT Entrepreneurship Center
One Amherst Street
E40-196 Cambridge
MA 02142
USA
www.entrepreneurship.mit.edu

ODEON Center for Entrepreneurship
Ludwig-Maximilians-Universität München
Kaulbachstr. 45
80539 München
www.odeon.uni-muenchen.de

European Business School International University Schloß Reichartshausen
Rheingastr. 1
65375 Oestrich-Winkel
www.ebs.de

TECHNOLOGIE- UND GRÜNDERZENTREN

Eine Übersicht befindet sich auf der Homepage des ADT:

ADT-Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren e.V.
www.adt-online.de

hannoverimpuls GmbH
Breite Str. 7
30159 Hannover
www.hannoverimpuls.de

Infraserv & Co Höchst KG
Gebäude C 770
65926 Frankfurt am Main
www.infraserv.com

Wolfsburg AG
Major-Hirst-Str. 11
38442 Wolfsburg
www.wolfsburg-ag.com

Anzeige



Start-up 2007

Die Sonderausgabe „Start-up 2007“ erscheint am 21.10.2006