

# Finanzierung von Existenzgründungen – und Möglichkeiten in der Metropolregion

**Existenzgründer benötigen Kapital. Manche viel, manche wenig. Zumeist in Abhängigkeit von ihrer Idee, dem Geschäftsmodell und insbesondere der Wachstumsphase, in der sie sich befinden. Doch welche Art von Finanzierung eignet sich für die jeweilige Phase, was ist dabei zu beachten und in welcher Phase sind die häufig genannten „Venture-Capital-Geber“ die erste Wahl? Im Folgenden sollen die typischen Wachstumsphasen von Neugründungen eingeführt und diese Fragen anhand dessen diskutiert werden.**

## Phasen der Unternehmensentwicklung

Die Entwicklung von jungen Unternehmen wird in der Wissenschaft unterschiedlich diskutiert. Nach Gruber u.a. werden drei Modelle unterschieden: (1) Lebenszyklusmodelle, (2) Stufenmodelle und (3) Evolutionsmodelle. Lebenszyklusmodelle orientieren sich zur Beschreibung des Wachstums von Gründungen an typischen biologischen Lebensverläufen und können somit auch ein vorzeitiges Scheitern bzw. den späteren Niedergang eines alten Unternehmens berücksichtigen. Stufenmodelle abstrahieren von einer kontinuierlichen Entwicklung und bilden verschiedene Wachstums- bzw. Entwicklungsstufen ab. Dabei ist es in dieser Betrachtungsweise möglich, dass Unternehmen auch langfristig in einer Stufe verharren und sich nicht weiterentwickeln. Evolutionsmodelle vereinen die Ansätze der zuvor dargestellten beiden Modelle, indem sie zwar einen klaren Verlauf vorgeben, aber gleichzeitig auch Rückschläge bzw. positive Ereignisse betrachten und berücksichtigen, dass die folgenden Entwicklungen dadurch bedingt und beeinflusst sein können. Es können sich somit evolutionäre und revolutionäre Phasen abwechseln (Gruber u.a., 2003).

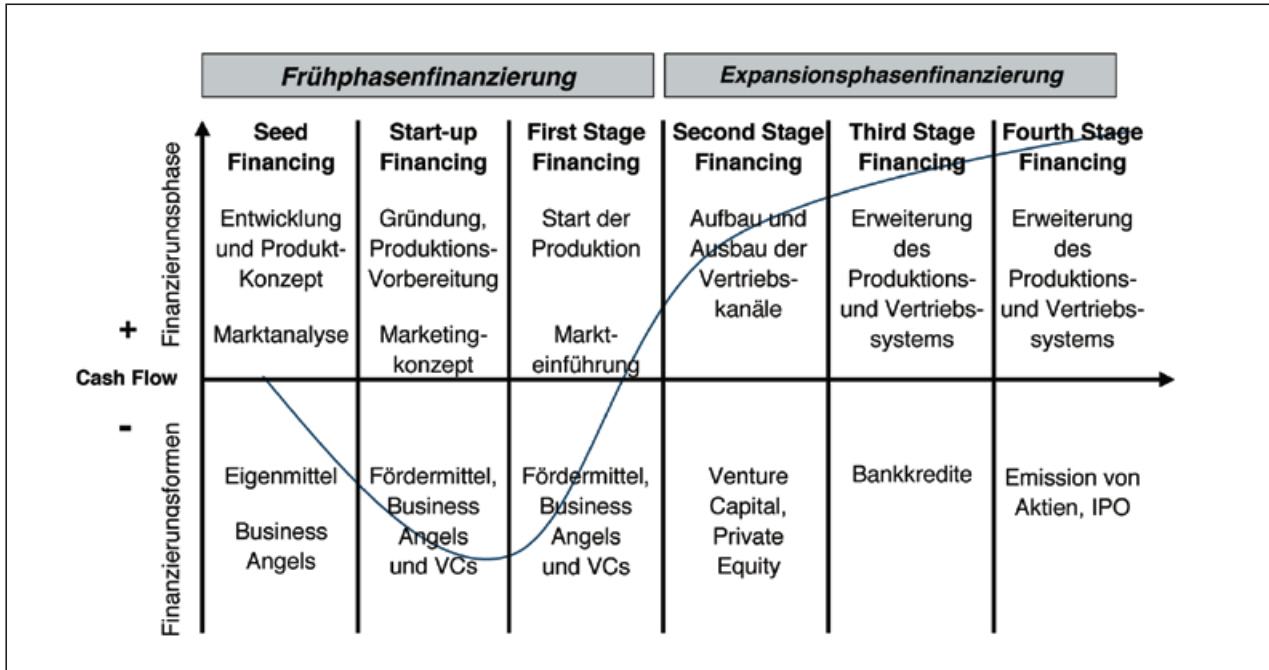
Eine Zusammenstellung der typischen Wachstumsstufen und ihrer Bedeutung ist beispielhaft in Tabelle 1 dargestellt. In der ersten Phase dreht sich alles um die Erforschung des anvisierten Marktes,

die Entwicklung des Produkts oder der Dienstleistung sowie des zugehörigen Geschäftsmodells. Eine Formalisierung und Standardisierung von Abläufen oder Prozessen ist nicht vorhanden. Die Gründer sind meist eins mit dem Unternehmen bzw. der Organisation und handeln suchend, spontan und pragmatisch, bis das Unternehmen gegründet ist und seine ersten (Pilot-)Kunden findet. Falls es erste Angestellte gibt, so sind dies oftmals Praktikanten oder Werkstudenten. Sie werden in der Regel von den Gründern direkt angeleitet.

In der zweiten Phase hat das Unternehmen bereits gezeigt, dass es ein Produkt (bzw. eine Dienstleistung) anbietet, das auf eine gewisse Nachfrage im Markt trifft und diese auch zumindest in einer gewissen Weise befriedigen kann. Es kommen erste Angestellte hinzu, die zumeist jedoch immer noch die relativ direkten und klar umrissenen Arbeitsanweisungen der Gründer ausführen, teilweise über eine Ebene hinweg, wie beispielsweise den Vertriebsleiter. Der Formalisierungsgrad ist daher immer noch sehr gering. Prozesse sind kaum definiert. Das Überleben des Unternehmens steht stark im Vordergrund, da durch die Verkäufe das Wachstum und die dadurch steigenden Kosten finanziert werden müssen. Einfache Geschäftsmodelle können sehr lange oder sogar dauerhaft in dieser Stufe verharren. Beispielsweise ist dies bei klassischen „Tante-Emma-Geschäften“ der Fall.

Tab. 1: Die Phasen der Unternehmensentwicklung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Churchill und Lewis (1983: S. 4)

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
Organisation	Direkte Aufsicht	Beaufsichtigte Aufsicht	Funktional	Funktional	Divisional	Stabliniensystem
Grad der Formalisierung	Kaum vorhanden	Minimal	Gering	Steigend	Ausgereift	Umfassend
Dominierende Strategie	Existenz	Überleben	Profitablen Status erhalten	Ressourcen für Wachstum finden	Wachstum	Return on Investment
Gründer und Unternehmen	Eins	Fast eins	Beginnende Unabhängigkeit	Ressourcen-Finder	Unabhängigkeit	Langsamer Rückzug



Tab. 1: Die Phasen der Unternehmensentwicklung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Churchill und Lewis (1983: S. 4)

Die dritte Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass sich zunehmend rudimentäre funktionale Strukturen und Hierarchien herausbilden. Erste Formalisierungen der Abläufe werden eingeführt und die Abhängigkeit von den Gründern beginnt langsam zu sinken. IT-Systeme unterstützen diese Entwicklung. Die Verkäufe steigen und mit ihnen auch die Profitabilität des Unternehmens. Ohne weitere Expansion ist nun ein einigermaßen stabiler Zustand erreicht, der jedoch durch Marktveränderungen oder neue Wettbewerber bedroht werden kann. Wenn das Unternehmen jetzt in die vierte Phase übergehen soll, ist oftmals der Gründer nochmals stärker gefragt, alle Ressourcen zu mobilisieren bzw. zu riskieren um ein weiteres Wachstum anzustoßen. Dabei gilt es die Ressourcen effizient zu nutzen, was meist mit der verstärkten Formalisierung und Standardisierung von Prozessen einhergeht.

Gelingt die Anstrengung und es können genug kritische Ressourcen akquiriert werden, so tritt das Unternehmen in die starke Wachstumsphase fünf (Take-Off) ein. Dadurch entstehende Bedarfe an finanziellen aber auch organisatorischen Ressourcen sind immens und müssen durch das Management bzw. die Gründer gezielt adressiert werden. Misslingt dies, so ist oftmals das Überleben des Unternehmens nicht gesichert bzw. ein Rückfall in die ersten drei Phasen möglich. Gelingt der Schritt, so ist diese Wachstumsphase häufig durch eine zunehmende Dezentralisierung und Divisionalisierung der Organisationsstrukturen geprägt. Die Weiterentwicklung und Konsolidierung auf hohem Niveau führt dann in die relativ stabile sechste Phase, die häufig durch den endgültigen Austritt der Gründer sowie umfassende Formalisierungen und Hierarchien geprägt ist. Selbstverständlich muss auch dieses Niveau gehalten und verteidigt werden. Insbesondere technologischer Wandel und Nachfrageänderungen bilden hier

Herausforderungen, da das nun stark formalisierte Unternehmen nicht mehr so schnell umsteuern kann (Churchill, Lewis, 1983).

### Finanzierungsmöglichkeiten in den Wachstumsphasen

Insbesondere die sehr frühen Phasen (Ideenfindung und Konzeption) sind durch sehr hohe Unsicherheit und oftmals aber auch einen eher geringeren Finanzierungsbedarf gekennzeichnet. Sie werden zumeist aus Ressourcen und Finanzmitteln der Gründer, Freunde und Verwandten bestritten (sog. Family-Friends-and-Fools-Finanzierung), da für externe und unabhängige Investoren das Risiko extrem und der Erfolg kaum abschätzbar ist. Teilweise sind jedoch Business-Angel-Investoren in diesen Frühphasen zu finden (vgl. auch Abb. 1). Dabei handelt es sich um Privatpersonen, die aus ihrem Privatvermögen direkt in Start-ups investieren und gleichzeitig die Gründer mit Expertise und Netzwerken tätig unterstützen (Fryges u.a., 2007). Oftmals sind dies ehemalige Unternehmer oder leitende Angestellte, die eher geringere Investitionen (die Hälfte der so finanzierten Gründungen erhalten zwischen 10.000 und 30.000 Euro) tätigen und für das hohe Risiko jedoch hohe Beteiligungen erhalten. Business Angels können beispielsweise über Pitch-Veranstaltungen wie die „Rhein-Neckar Technologies Ventures“, regionale Netzwerke oder den Verein „Business Angels Netzwerk Deutschland“ (BAND) gefunden werden.

Weitere Möglichkeiten der Frühphasenfinanzierung sind staatliche Förderprogramme wie das EXIST-Stipendium des Bundes oder auch das Junge-Innovatoren-Programm des Landes Baden-Württemberg.

In den etwas späteren Phasen mit hohem Wachstum und hohem Kapitalbedarf dominieren Risikokapitalgeber, sogenannte Venture-Capital-Gesellschaften (VCs). Sie investieren im Schnitt ca. 2 Mio. Euro pro Unternehmen zumeist mit vollhaftendem Kapital und erhalten im Gegenzug typischerweise Minderheitenbeteiligungen von 20 bis 35%. Oftmals werden sie mit über die regulären Rechte durch die Beteiligung hinausgehenden Informations- und Mitspracherechten ausgestattet und zielen insbesondere auf den Gewinn bei einem Exit (bspw. durch einen Börsengang) und weniger auf Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit oder Dividenden ab (Weitnauer, Guth, 2011). VCs rekrutieren ihre die Erstkontakte für Investments insbesondere über drei Wege: Messen und Pitches (bspw. Technologieventures in der Metropolregion), direkte Bewerbung von Gründern bei ihnen oder Empfehlungen in ihrem Netzwerk. Dabei erhalten und sichten sie eine extrem hohe Anzahl an Business-Plänen, laden dann manche (ca. 20%), dieser Bewerber zu weiteren Präsentationen und bewerten das Unternehmen. Im Schnitt erhalten jedoch lediglich 1-2% am Ende auch einen Beteiligungsvertrag und Unterstützung (Gruber u.a., 2003). Bei dem Einwerben von Finanzierungsmitteln sollten Gründer insbesondere die folgenden Punkte im Hinterkopf behalten: (1) Wichtig ist die detaillierte Entwicklung der Geschäftsidee und kein zu früher Kontakt zu VCs. (2) Die Geschäftsidee sollte einen klaren Fokus haben. (3) Gründer sollten branchenerfahrene potenzielle VCs wählen. (4) Oftmals sind weitere Finanzierungsrunden notwendig, daher sollten Gründer nicht sofort enorme Anteile abgeben. (5) Eine eigenständige anwaltliche Beratung zum Vertragswerk ist unabdingbar – so werden teure Fehler vermieden. (6) Die Beurteilung des Unternehmenswerts ist bei jungen Unternehmen extrem schwer und daher in der Regel von geschickten Verhandlungen, den Zukunftspotenzialen und der möglichen Investorenzahl bzw. deren Geboten (also dem Marktpreis) abhängig. Bei der Entscheidung für oder gegen ein Investment gibt es mehrere typische Kriterien von VCs. Sie suchen nach skalierbaren und bahnbrechend neuen Geschäftsmodellen mit Renditepotenzialen des Zehnfachen Invests innerhalb von vier bis sechs Jahren. Gleichzeitig versuchen VCs ihr Risiko zu begrenzen, indem sie insbesondere auf die gute Zusammenstellung des Gründerteams aus zwei bis drei geeigneten Persönlichkeiten schauen. VCs finanzieren nicht nur ein Geschäftsmodell sondern insbesondere auch Menschen. Daher werden Einzelgründer selten gefördert und Teams mit sich ergänzenden Kompetenzen bevorzugt. Darüber hinaus steigen die Chancen eines Investments stark an, wenn bereits die Funktionsfähigkeit des Produkts oder der Dienstleistung nachgewiesen ist (bspw. durch einen Prototyp) und Marktchancen durch erste (bekannte) Pilotkunden bestätigt sind (Jung, 2009). Daher sollten Gründer immer mit einer realistischen Einschätzung ihres Stands und ihrer Geschäftsidee auf die Investitionsuche gehen.

## Fazit

Verschiedene Wachstumsphasen junger Unternehmen haben verschiedene organisatorische und finanzielle Erfordernisse. Während in Frühphasen eher Angel-Investoren mit Rat und Tat sowie geringeren Summen unterstützen, können VCs den größeren Kapitalbedarf in späteren Phasen und nach erfolgreichen ersten Schritten abde-

cken. In der Metropolregion gibt es für Gründer zahlreiche Anlaufstellen für eine Beratung, um jeweils die individuell passenden Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten zu finden. Darüber hinaus gibt es regelmäßige Veranstaltungen, bei denen Gründer sich einer großen Zahl von potenziellen Investoren präsentieren können (siehe Infobox). ■

## Weitere Informationen für Gründer

- Beratung für Gründer an der Universität Mannheim: [www.mcei.de](http://www.mcei.de)
- Beratung für Gründer in Mannheim und der MRN: [www.gruenderverbund.info](http://www.gruenderverbund.info)
- Beratung für Gründer in Heidelberg: [www.heidelberg-startup-partners.de](http://www.heidelberg-startup-partners.de)
- Förderprogramm Exist: [www.exist.de](http://www.exist.de)
- Business Angels finden: [www.business-angels.de](http://www.business-angels.de)
- Investoren in der MRN finden: [www.technologyventures.de](http://www.technologyventures.de)
- Netzwerken für Gründer: [www.entrepreneurshipclub.de](http://www.entrepreneurshipclub.de)  
[www.startup-lounge.info](http://www.startup-lounge.info)  
[www.zuender-fuer-gruender.de](http://www.zuender-fuer-gruender.de)

## Literaturnachweise

- Churchill, Neil C.; Lewis, Virginia L. (1983): „The Five Stages of Small Business Growth“. In: *Harvard Business Review*. 61 (3), S. 30–50.
- Fryges, Helmut; Gottschalk, Sandra; Licht, Georg; u. a. (2007): *High-tech-Gründungen und Business Angels*. (Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Nr. ID4-020815) Mannheim: ZEW.
- Gruber, Marc; Harhoff, Dietmar; Tausend, Christian (2003): „Finanzielle Entwicklung junger Wachstumsunternehmen“. In: Achleitner, A.-K.; Bassen, A (Hrsg.) *Controlling für junge Unternehmen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 27–50. ISBN: 978-3791021058
- Jung, Marion (2009): „Venture Capital Investitionskriterien und der Erfolgsfaktor Mensch“. Berlin 2009.
- Weitnauer, Wolfgang; Guth, Matthias; Kraus, Martin; Kröll, Rainer; Mailänder, Peter; Misling, Patrick; Rasmussen-Bonne, Hans-Eric; Schaefer, Hans (2011): *Handbuch Venture Capital: Von der Innovation zum Börsengang*. München: C. H. Beck. ISBN: 9783406608643 3406608647

INFO

### Universität Mannheim

Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation  
Institut für Mittelstandsforschung (ifm)  
Dipl.-Kfm. Dennis M. Steininger  
(Wissenschaftlicher Mitarbeiter u. Gründungsberater)  
E-Mail: [steininger@ifm.uni-mannheim.de](mailto:steininger@ifm.uni-mannheim.de)  
[www.mcei.de](http://www.mcei.de)