

Finanzierung innovativer Geschäftsmodelle: So kommen IT-Start-ups an Geld

Ein Artikel von Dennis M. Steininger, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Gründungsberater am Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation, Institut für Mittelstandsforschung, Universität Mannheim



Wer hoch hinaus will, der benötigt früher oder später Kapital. Der Kapitalbedarf von Existenzgründern mit IT-basierten Geschäftsmodellen variiert jedoch stark in Abhängigkeit von ihrer Idee, ihrem Geschäftsmodell, ihrem Gründungsteam sowie den verfügbaren Ressourcen und der jeweiligen Phase, in der sie sich befinden.

Was beeinflusst den Finanzierungsbedarf einer Gründung?

Der Finanzierungsbedarf einer Gründung hängt vom jeweiligen Geschäftsmodell ab. Dieses besteht nach dem Geschäftsmodellkonzept von Osterwalder aus den Komponenten:¹

- 1) **Nutzenversprechen:** Durch was für ein Angebot (Produkt, Dienstleistung) wird welches Kundenbedürfnis gestillt?
- 2) **Kundensegmente:** Wer hat dieses Bedürfnis und kauft das Angebot?
- 3) **Kanäle:** Über welche Wege wird der Kundennutzen an das jeweilige Kundensegment übermittelt (bspw. Online-Service versus physische Lieferung)?
- 4) **Kundenbeziehungen:** In welcher Form werden Beziehungen zu den Kundensegmenten aufgebaut (bspw. persönlich versus digital)?
- 5) **Erlösmodell:** Was und in welcher Form bezahlen Kunden für das Angebot?
- 6) **Schlüsselressourcen:** Welche Ressourcen sind notwendig, um das vorgenannte Angebot zu machen?

- 7) **Schlüsselaktivitäten:** Was muss wie getan werden, um das Angebot mit den verfügbaren Ressourcen zu realisieren?
- 8) **Schlüsselpartner:** Welche Partner sind notwendig, um das Angebot zu machen?
- 9) **Kostenstruktur:** Welche Kosten entstehen durch das Angebot, zugehörige Transaktionen und dafür notwendige Ressourcen und Aktivitäten?

Um ein Kundenproblem zu lösen bzw. ein Bedürfnis zu befriedigen, können diese Komponenten nun unterschiedlich konfiguriert sein und damit verschiedene Geschäftsmodelltypen abbilden. Wenn das Nutzenversprechen bspw. ist, Baumwollsocken per Internet anzubieten, so können diese selbst produziert oder zugekauft werden, was unterschiedliche Bedarfe an Ressourcen wie Produktionsmaschinen, Lagerhaltung etc. bedingt. Im Gegensatz dazu könnten jedoch auch einfach nur Bestellungen an andere Online-Anbieter weitervermittelt und darüber Verkaufsprovisionen generiert werden, was dann keiner Produktion und keines Lagers bedarf.

Allerdings gewinnt dadurch die Entwicklung von Kooperationspartnern einen ganz anderen Stellenwert und die Margen sind deutlich geringer.

Der Finanzierungsbedarf einer Gründung hängt maßgeblich von dem gewählten Typ und damit der Konfiguration des Geschäftsmodells ab.

Handelt es sich beispielsweise um ein Geschäftsmodell, bei dem zunächst ein Lagerbestand aufgebaut werden oder bei dem schnell eine kritische Masse an Nutzern oder Kunden erreicht werden muss, so fällt der Finanzierungsbedarf meist deutlich früher an und höher aus. Das gilt z. B. für WhatsApp, da Nutzen nur gestiftet wird, wenn auch die Kommunikationspartner der Kunden die App installieren.

Die Konfiguration des Geschäftsmodells ist jedoch in der Regel ebenfalls stark bedingt durch die verfügbaren Ressourcen der Gründer sowie auch durch ihre Kompetenzen. Daher ist der entstehende Finanzierungsbedarf damit ebenso eng verbunden. Fehlen im Gründerteam Ressourcen oder Kompetenzen für die Umsetzung des Geschäftsmodells, so müssen diese oftmals finanziert werden.

Gründungen durchlaufen verschiedene Entwicklungsphasen. Zu diesen gibt es in der Literatur verschiedenste Konzepte, von der groben Aufteilung in Früh- und Expansionsphase² bis hin zu sehr vielen und detaillierten Phasen. Zur Frühphase lassen sich dabei beispielsweise Ideenfindung und -entwicklung, Team- und Ressourcenzusammenstellung, Geschäftsmodellentwicklung sowie der Markteintritt zählen, während die Expansionsphase eher Wachstum, Etablierung im Markt sowie die Weiterentwicklung und Diversifizierung in neuen Märkten umfasst.³ Auch diese Phasen haben, im Zusammenspiel mit der Geschäftsmodellkonfiguration, verschiedene typische Finanzierungsbedarfe.

Im Folgenden wird aufgezeigt, was es bei der Einwerbung von Finanzierungen für Möglichkeiten gibt und wie sich IT-Gründer dafür optimal aufstellen können.

Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es und was ist zu beachten?

Wie zuvor eingeführt, hängt der Finanzierungsbedarf einer Gründung von verschiedensten Faktoren ab. Für Gründer ist es dabei wichtig zu wissen: Je früher die Phase, in der sie eine Finanzierung benötigen, desto schwieriger und desto teurer, da risikoreicher für Investoren.

¹ OSTERWALDER/PIGNEUR (2010)

² GRUBER/HARHOFF/TAUSEND (2003)

³ KAZANJIJAN (1988)

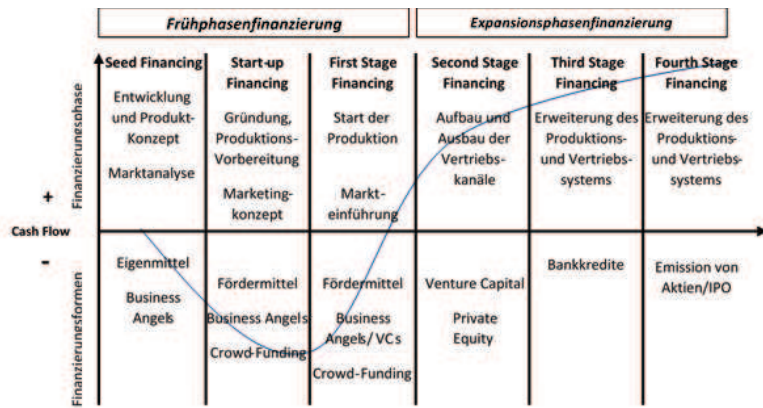


Abbildung 1 - Wachstumsphasen und typische Finanzierungsquellen. Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Gruber u. a. (2003)

Daher sollten IT-Gründer versuchen, nach Möglichkeit mindestens bis zu einem Prototyp bzw. zu ersten Pilotkunden mit eigenen Mitteln bzw. Arbeitseinsatz zu kommen. Fehlt beispielsweise einem Team aus Nicht-Informatikern die Entwicklungskompetenz oder einem Team aus Informatikern das Vertriebs-Know-how, so sollten sie überlegen, ein zusätzliches Teammitglied aufzunehmen oder das Geschäftsmodell anders zu konfigurieren, um die Ressourcen- oder Kompetenzknappheit zu umgehen.

Das ist oftmals deutlich günstiger als in solch frühen Phasen eine Finanzierung aufzunehmen. Falls eine Finanzierung doch bereits zu diesem Zeitpunkt notwendig ist, so kommen insbesondere Finanzierungen durch Eigenmittel bzw. Familie, Verwandte und Bekannte (sog. Family-Friends-and-Fools-Finanzierung) und staatliche Förderprogramme (bspw. das EXIST-Stipendium) in Frage, da für externe und unabhängige Investoren das Risiko extrem und der Erfolg kaum abschätzbar ist.

Teilweise sind jedoch Business-Angel-Investoren in sehr frühen Finanzierungsphasen zu finden (vgl. auch Abbildung 1). Dabei handelt es sich um Privatpersonen, die aus ihrem Privatvermögen direkt in Start-ups investieren und gleichzeitig die Gründer mit Expertise und Netzwerken unterstützen.⁴ 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) bis zu maximal 200.000 Euro tätigen und für das hohe Risiko jedoch hohe Beteiligungen erhalten (oft zwischen 15-60%).

Business Angels können beispielsweise über die „Rhein-Neckar Technology Ventures“, das „Mannheim-Business-Angels-Network“ sowie den Verein „Business Angels Netzwerk Deutschland“ (BAND) gefunden werden. Gründer sollten beachten, dass, wenn sie bereits zur Entwicklung einer Idee bzw. eines Prototyps externe Finanzierung einwerben, sie oftmals zu späteren Zeitpunkten weitere Finanzierungsrunden benötigen und dadurch ihre Anteile sehr stark verwässern, wenn sie sehr früh sehr viele abgeben.

Sobald die Gründung einige Schritte weiter ist, einen Prototyp und erste Pilotkunden hat, bieten sich dann Business Angels, der Beteiligungsfonds Wirtschaftsförderung Mannheim, der High-Tech Gründerfonds und Crowd-funding an.

Bei Investitionen in diesen frühen Phasen geht es oftmals um die Finanzierung des Markteintritts, den Aufbau des Vertriebs sowie das frühe Wachstum. Typischerweise werden Summen zwischen 50.000 und 500.000 Euro finanziert, häufig in Etappen verknüpft mit zu erreichenden Meilensteinen. Business Angels bieten dabei Vorteile durch ihre Netzwerke und oft unterstützende Expertise oder Tätigkeit.

Der Beteiligungsfonds der Stadt Mannheim bietet ebenfalls gute Vernetzung und interessante Konditionen. Allerdings gehen mit einer Investition Bedingungen an die Standortwahl etc. einher.

Beim Crowdfunding stellen die

Gründer ihre Idee einem breiten (Laien-)Publikum auf einer Internetplattform (bspw. Seedmatch oder Companisto) vor. Dieses kann dann Kleinst- und Kleinbeträge investieren, bis die gewünschte Summe durch viele Investoren zusammenkommt. Crowdfunding ist vor allem für Gründungen die sich an Endverbraucher wenden interessant und hat häufig eine hohe Werbewirkung. Damit gehen jedoch auch Nachteile einher wie die Unsicherheit, wirklich die erwünschte Finanzierungssumme zu erreichen. Zudem wird das Geschäftsmodell oft in einer frühen Phase öffentlich. Darüber hinaus ist Crowdfunding teilweise bei Folgefinanzierungen von Investoren ungern gesehen.

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 20-35%. Oftmals werden sie mit über die regulären Rechte durch die Beteiligung hinausgehenden Informations- und Mitspracherechte ausgestattet und zielen insbesondere auf den Gewinn bei einem Exit (bspw. durch einen Börsengang) und weniger auf Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit oder Dividenden ab.⁵

VCs rekrutieren ihre Erstkontakte für Investments insbesondere über drei Wege: Messen und Pitches (bspw. Technology Ventures in der Metropolregion), direkte Bewerbung von Gründern bei ihnen oder Empfehlungen in ihrem Netzwerk. Dabei erhalten und sichten sie eine extrem hohe Anzahl an Businessplänen, 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.⁶

Beim 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) Eine eigenständige anwaltliche Beratung zum Vertragswerk ist unabdingbar – so werden teure Fehler vermieden. (5) 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 es bereits eine kleine Kundenbasis gibt und sich erste Erfolge auch bilanziell nachweisen lassen. Daher sollten Gründer immer mit einer realistischen Einschätzung ihres Stands und ihrer Geschäftsidee auf Investorensuche gehen.⁸

Fazit

Verschiedene Geschäftsmodelle sowie Ressourcen- und Kompetenzausstattungen junger Unternehmen haben, im Zusammenspiel mit der jeweiligen Wachstumsphase, verschiedene Erfordernisse der (finanziellen) Unterstützung. Während Gründer in sehr frühen Phasen eher auf ihre Eigenmittel sowie die von Familie, Freunden und Verwandten setzen sollten, können in den nächsten Schritten Business Angels mit Rat und Tat sowie geringeren Summen unterstützen. In späteren Phasen der Expansion können dann VCs den wachsenden Kapitalbedarf abdecken. Es gibt in der Rhein-Neckar-Region für Gründer zahlreiche Beratungsstellen, um eine Finanzierung vorzubereiten und die jeweils passenden Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten zu finden. Zudem gibt es verschiedenste Veranstaltungen, bei denen Gründer potenzielle Investoren, Teammitglieder oder Kooperationspartner kennenlernen können.

Literaturnachweise

- FRYGES, H./GOTTSCHALK, S./LICHT, G./MÜLLER, K. (2007): Hightech-Gründungen und Business Angels, Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Nr. ID4-020815, Mannheim.
- GRUBER, M./HARHOFF, D./TAUSEND, C. (2003): Finanzielle Entwicklung junger Wachstumsunternehmen, in: A.-K. ACHLEITNER, A BASSEN (Hrsg.): Controlling für junge Unternehmen (S. 27-50), Stuttgart.
- JUNG, M. (2009): Venture Capital Investitionskriterien und der Erfolgsfaktor Mensch, BMVBS Zukunftskonferenz, Berlin.
- KAZANJIAN, R. K. (1988): Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures, in: The Academy of Management Journal, 1988, S. 257-279.
- OSTERWALDER, A./PIGNEUR, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New York.
- STEININGER, D. M. (2014): Finanzierung von Existenzgründungen – und Möglichkeiten in der Metropolregion, in: Z-MRN, 2014, S. 1-4.
- WEITNAUER, W./GUTH, M., Kraus, Martin, Kröll, Rainer, Mailänder, Peter, Missling, Patrick, Rasmussen-Bonne, Hans-Eric, Schaefer, Hans (2011): Handbuch Venture Capital: Von der Innovation zum Börsengang, München.

Weitere Informationen

- Beratung für Gründer an der Universität Mannheim: www.mcei.de
- Förderprogramm Exist: www.exist.de
- Beteiligungsfonds Wirtschaftsförderung Mannheim: <https://www.mannheim.de/wirtschaft-entwickeln/beteiligungsfonds-wirtschaftsfoerderung-mannheim>
- High-Tech Gründerfonds: <http://www.high-tech-gruenderfonds.de>
- Business Angels Mannheim: www.mannheim-business-angels.com
- Business Angels finden: www.business-angels.de
- Investoren in der Rhein-Neckar-Region: www.technologyventures.de
- Netzwerken für Gründer in Mannheim: www.entrepreneurshipclub.de
- Beratung für Gründer in Heidelberg: www.heidelberg-startup-partners.de
- Gründerverbund Rhein-Neckar: www.gruenderverbund.info

Autor



Dipl.-Kfm. Dennis M. Steininger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Gründungsberater
Mannheim Center for Entrepreneurship and Innovation (MCEI)
Institut für Mittelstandsforschung (ifm)
Universität Mannheim
steininger@ifm.uni-mannheim.de
www.mcei.de