

Ein Gespräch mit Benedict Rodenstock, ASTUTIA Equity Partners:
Über erfolgreiches Unternehmertum und Venture Capital-fähige Geschäftsideen

Make the difference!



»Ein Unternehmer sollte das Ziel haben, sich von seinen Mitbewerbern deutlich zu unterscheiden und mit seiner Idee auch die Welt verändern zu wollen«.

Benedict Rodenstock entstammt der renommierten Rodenstock-Unternehmerfamilie und besitzt rund zehn Jahre internationale Erfahrung in der Unternehmensberatung sowie in der Technologie-, Finanz- und Medienbranche. 2006 gründete er in München die Investmentgesellschaft ASTUTIA Equity Partners. ASTUTIA beteiligt sich mit Direktinvestments sowohl in der Früh- und Wachstumsphase als auch zur Finanzierung von Management Buyouts oder Pre-IPO-Beteiligungen. Im Investment-Fokus stehen Unternehmen aus der Technologie-, Internet-, Consumer- und Finanzdienstleistungsbranche.

Herr Rodenstock, Sie haben bereits viele Unternehmen und Unternehmer kennen gelernt. Gibt es etwas, das erfolgreiche Unternehmer anders machen als die anderen?

Zunächst ist es vor allem die unternehmerische Haltung, mit der jemand antritt. Ich habe einige Zeit in den USA gearbeitet und festgestellt, dass junge Unternehmer dort nicht einfach nur eine Geschäftsidee verwirklichen möchten, sondern Lust darauf haben, damit auch die Welt zu verändern. „Make the difference“ ist gerade im Silicon Valley eine Einstellung, die überall spürbar ist. In Deutschland dagegen ist das unternehmerische Denken noch eher von jenen Industrien geprägt, mit denen wir in der industriellen Revolution erfolgreich waren, wie zum Beispiel Autos und Chemie.

Doch wer unternehmerisch etwas Neues bewegen will, muss meiner Meinung nach die konventionellen Wege verlassen und etwas anbieten, was tatsächlich einen Unterschied macht. Und er muss diesen Unterschied vor allem leben.

Als Investor bekommen Sie ständig unternehmerische Pläne präsentiert, mit denen die Gründer große Hoffnungen verbinden. Was kann Sie davon überzeugen, in eine Geschäftsidee zu investieren?

Am meisten überzeugen kann mich der Unternehmer selbst, denn er muss die Geschäftsidee umsetzen. Das setzt voraus, dass er sie auch verkaufen kann. Und wenn er in der Lage ist, mich als Geldgeber davon zu überzeugen, dass sich mein Investment in sein Unternehmen lohnt, dann wird er auch bei potentiellen Kunden erfolgreich sein. Deshalb sind für mich die Persönlichkeit und die Vertriebsstärke des Gründers entscheidend. Natürlich spielt auch die Zusammensetzung des gesamten Teams eine Rolle. Ein gutes Team ist meiner Erfahrung nach für den unternehmerischen Erfolg sogar wichtiger als die Geschäftsidee an sich.

Treffen Sie Ihre Investmententscheidungen vor allem rational oder eher intuitiv?

Sowohl als auch, denn die harten Fakten sind im Geschäftsleben ebenso wichtig wie die weichen Faktoren. Diesen Zusammenhang habe ich während meiner MBA-Ausbildung an der Universität in Sankt Gallen gelernt und berücksichtige ihn seitdem auch unternehmerisch. Am Anfang einer Investmententscheidung steht natürlich die Prüfung aller harten Fakten. Wie groß das Marktvolumen ist, welches Innovationspotential die Technologie besitzt, wie stark die Wettbewerber sind und welche Wachstumschancen erkennbar sind. Von Vorteil ist auch, wenn das Gründerteam aus



»Wer als Unternehmer weltweit erfolgreich sein möchte, muss lernen, international zu denken«.

meinem Netzwerkumfeld kommt oder mir von jemandem empfohlen wird, den ich kenne. Denn dann kann ich bereits davon ausgehen, dass die Geschäftsidee zu meinem Investmentfokus passt. Doch ausschlaggebend sind die menschlichen Faktoren. Es kann sogar vorkommen, dass ich mich gegen ein Investment in eine gute Geschäftsidee entscheide, wenn ich von der Persönlichkeit des Gründers nicht überzeugt bin und die Chemie zwischen uns nicht stimmt.

Gibt es typische Gründerfehler, die Ihnen immer wieder auffallen?

Viele rechnen zu optimistisch, was dann schnell unrealistisch wird. Sie überschätzen das Marktvolumen und die Nachfrage und unterschätzen den Wettbewerb und die Zeit, die es dauert, um die ersten Kunden zu gewinnen. Auch technologische Risiken werden häufig falsch eingeschätzt. Denn tatsächlich dauert es meistens sehr viel länger, ein marktreifes Produkt zu entwickeln, als dies im Businessplan vorgesehen ist. Was mir auch immer wieder auffällt, ist, dass der Vertrieb vernachlässigt oder sogar vergessen wird. Doch erst wenn ein Produkt auch verkauft wird, ist es erfolgreich. Manche Gründer sind in dieser Hinsicht leider sehr beratungsresistent.

Können Sie als Investor auf solche Gründerfehler nachträglich noch Einfluss nehmen?

Ich versuche natürlich, dem Management Tipps zu geben und Türen zu öffnen, doch steuern kann ich das Unternehmensschiff nicht. Letztendlich muss ich darauf bauen, dass der Jungunternehmer meinen Rat annimmt. Grundsätzlich verstehe ich mich eher als Coach des Unternehmers und nicht als jemand, der dem Unternehmer beibringt, wie er seine Firma zu leiten hat. Deshalb ist es mir wichtig, dass wir uns auch regel-

»Gründer überschätzen oft das Marktvolumen und die Nachfrage und unterschätzen die Zeitspanne, um Kunden zu gewinnen«.

mäßig außerhalb der Geschäftsräume zusammensetzen und über Persönliches miteinander reden.

Haben es Gründer heute schwerer, unternehmerisch erfolgreich zu werden als in früheren Zeiten?

Ja, weil die Geschäftswelt globaler geworden ist. Wer heute ein Unternehmen aufbaut, muss sich auch mit dem internationalen Markt beschäftigen und lernen, international zu denken. Früher war die unternehmerische Welt überschaubarer und langsamer. Heute ist sie wesentlich komplexer und schneller.

Wird der unternehmerische Erfolg von Start-ups nicht auch dadurch erschwert, dass es hierzulande zu wenig Frühphasenfinanziers gibt?

Im Vergleich zu den USA haben wir in der Seed-Finanzierung sicher noch einen Mangel. Und der Einbruch der New Economy hat zusätzlich dazu geführt, dass sich Investoren in der Frühphase sehr zurückhalten, auch wenn der High-Tech Gründerfonds diese Finanzierungslücke inzwischen etwas schließt. Dennoch muss ich auch ganz offen sagen, dass es nur wenige Geschäftsideen gibt, die tatsächlich VC-fähig sind und jene Rendite erwirtschaften können, die für Investoren attraktiv ist.

Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen guten Unternehmer aus?

Vor allem unternehmerischer Pioniergeist, die Bereitschaft, etwas bewegen zu wollen und sich voll und ganz dafür einzusetzen. Dazu gehört auch der Mut, etwas zu riskieren und seine Träume zu leben.

Ein erfolgreicher Unternehmer

... geht neue Wege

und sucht nach Möglichkeiten, um sich deutlich von seinen Mitbewerbern zu unterscheiden.

... hat Mut zum Risiko

und wagt Entscheidungen auch dann, wenn er sich nicht sicher ist, wie sie ausgehen.

... denkt unkonventionell

und dabei auch an Lösungen, die heute noch unmöglich erscheinen.

... ist realistisch

und kann sowohl sein Marktpotential als auch seine unternehmerischen Fähigkeiten einschätzen.

... kann verkaufen

und ist in der Lage, andere Menschen von seinem Produkt zu überzeugen.

... will etwas bewegen

und mit seinen Ideen auch die Welt verändern.

... engagiert sich

voll und ganz für das, was ihm wichtig ist.

Sie selbst stammen aus einer traditionsreichen Unternehmerfamilie. Hat diese Ihr Verständnis von Unternehmertum geprägt?

Ja, denn sowohl Risikobereitschaft als auch unkonventionelles Denken werden bei uns zuhause gelebt. Und das Unternehmertum generell hatte bei uns natürlich immer einen hohen Stellenwert. Dennoch wollte ich ursprünglich nicht in das unternehmerische Umfeld einsteigen. Ich habe Zeitgeschichte an der Universität Bologna studiert und konnte mir vorstellen, Journalist oder Diplomat zu werden. Dann jedoch führte mein beruflicher Weg direkt in die unternehmerische Richtung, und seit 2005 beteilige ich mich als Kapitalgeber an jungen Unternehmen. Meine familiäre Herkunft hat meinen Berufsweg sicher geprägt, und ich bin sogar überzeugt davon, dass wesentliche unternehmerische Fähigkeiten angeboren sind.

Was wünschen Sie sich für das Unternehmertum hier in Deutschland?

Dass es mehr Gründer und Unternehmer mit jener Haltung gibt, die mir im Silicon Valley so oft aufgefallen ist und die den dortigen Entrepreneurial Spirit entscheidend ausmacht: Make the difference.

Wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Das Interview führte Monika Thiel für die Gesprächsreihe »Entrepreneure im Dialog« am 24.11.2008.

Porträt Benedict Rodenstock, ASTUTIA Equity Partners

Mut zum Risiko und zu unkonventionellen Wegen

Benedict Rodenstock studierte Zeitgeschichte an der Universität Bologna, absolvierte eine Ausbildung in Internet-Technologien an der New York University und erwarb einen MBA an der Universität Sankt Gallen. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der Unternehmensberatung Roland Berger. Anschließend war er für die IBM-Stiftung in Italien tätig und danach arbeitete er in der New Yorker Vertretung des Bayerischen Wirtschaftsministeriums. Zurück in Deutschland brachte er seine an der University New York erworbenen Kenntnisse über Internet-Technologien bei WEB.DE und Hubert Burda Media ein.



2005 engagierte sich Benedict Rodenstock mit einem ersten Business Angel-Investment an der Plattform »brains-to-ventures« in Sankt Gallen, die Kapital suchende Unternehmer mit Investoren zusammenbringt. Im Jahr 2006 gründete er in München die Investmentgesellschaft ASTUTIA Equity Partners. ASTUTIA beteiligt sich bevorzugt an eigentümergeführten Unternehmen der Technologie-, Internet-, Consumer- und Finanzdienstleistungsbranche, sowohl in der Früh- und Wachstumsphase als auch zur Finanzierung von Management Buyouts oder Pre-IPO-Beteiligungen. Der geographische Fokus liegt auf Europa mit Schwerpunkt Deutschland, Österreich und der Schweiz.

ASTUTIA investiert zusammen mit anderen Investoren in mehreren Finanzierungsrunden. Ein Mindestbetrag für ein Investment besteht nicht. Der zusätzliche Mehrwert, den ASTUTIA seinen Portfolio-Unternehmen bieten kann, sind jahrelange Erfahrung in Investment und Unternehmertum sowie ein internationales Kompetenznetz aus Investoren und Unternehmensgründern.

»Ein Unternehmer muss Freude daran haben, etwas bewegen zu wollen«.

ASTUTIA Equity Partners
Maximilianstraße 45
80538 München
www.astutia.de

Haben Sie eine Lebensphilosophie, an der Sie sich orientieren?

Live your dreams ist ein Motto, welches ich mir zu eigen gemacht habe und versuche, konsequent auch zu leben.

Gibt es jemanden, der menschlich und unternehmerisch ein Vorbild für Sie ist?

Es gibt einige Menschen, die in unterschiedlicher Hinsicht vorbildhaft für mich sind. Meine Eltern zum Beispiel haben mich gelehrt, wie wichtig Risikobereitschaft und unkonventionelles Denken auch im Unternehmertum sind. Darwins Lehre von der Bedeutung der Anpassungsfähigkeit halte ich für entscheidend, wenn es darum geht, sich flexibel mit verändernden Bedingungen zu arrangieren und sich weiterzuentwickeln. Und Macchiavellis strategische Überlegungen über Durchsetzungskraft und Erfolg sind meiner Meinung nach heute noch gültig.

Was macht Ihnen bei Ihrer beruflichen Tätigkeit die meiste Freude?

Dass ich es immer wieder mit Menschen zu tun habe, die etwas bewegen wollen und bereit sind, sich voll und ganz dafür einzusetzen.

Was bedeutet für Sie Erfolg?

Als Investor bin ich dann erfolgreich, wenn sich meine Investments auch rechnen. Menschlich betrachtet, wenn ich anderen Menschen helfen konnte, erfolgreich zu werden. Nicht nur mit Geld, sondern mit meinem Wissen und meiner Erfahrung.