

Ein Gespräch mit Peter Pauli, Geschäftsführer BayBG:

Worauf ein Investor bei Jungunternehmern Wert legt und was ihn überzeugt

## Erfolgreiche Investments sind ein Gewinn für alle Beteiligten



Peter Pauli ist Geschäftsführer der BayBG. Die BayBG stellt Unternehmen Eigenkapital für die Finanzierung von Wachstum, Innovationen, Unternehmensnachfolge und Turn-around zur Verfügung und ist die führende mittelstandsorientierte Beteiligungsgesellschaft in Bayern. Auch technologieorientierte Start-ups haben eine Chance auf Beteiligungskapital. So ist die BayBG zum Beispiel seit 1998 als Erstinvestor an Proteros biostructures beteiligt und ging 2007 in die zweite Finanzierungsrunde. Eine Partnerschaft, die geprägt ist von Vertrauen und einem gemeinsamen Ziel: dem stabilen und erfolgreichen Wachstum des Unternehmens.

**Henry Ford, der ein sehr erfolgreicher Unternehmer war, sagte: Dem Geld darf man nicht nachlaufen, man muss ihm entgegenkommen. Stimmen Sie ihm zu? Und könnte diese Erkenntnis auch ein Leitmotiv für Jungunternehmer sein, die Kapital suchen?**

Ja, ich stimme Henry Ford zu. Doch nicht nur Jungunternehmer sollten sich an dieser Erkenntnis orientieren. Jeder Unternehmer, der einen Investor sucht, muss ihm eine Geschäftsidee anbieten, die so interessant ist, dass sich ein Investment lohnt. Damit meine ich vor allem Marktpotential, Alleinstellungsmerkmal, Wachstumsmöglichkeiten und ein hervorragendes Managementteam. Ein Unternehmer, dem dies gelingt, kommt dem benötigten Kapital ganz sicher erfolgreich entgegen.

**Welche Chancen überzeugen Sie an einer Geschäftsidee besonders?**

Eine große Rolle spielt sicher das Geschäftsmodell und ob es dafür einen interessanten Markt gibt, der Wachstum verspricht. Die Unternehmen, an denen wir uns beteiligen, können

*»Investor und Unternehmer müssen ein gutes Team bilden, um gemeinsam erfolgreich sein zu können«.*

einen ersten Marktnachweis auch erbringen, da wir keine Seedfinanzierungen machen, sondern uns zu einem Zeitpunkt beteiligen, an dem das Marktpotential und die Vermarktungsstrategie schon nachweisbar sind. Worauf wir außerdem Wert legen, ist, dass Alleinstellungsmerkmale vorhanden und gegebenenfalls geschützt sind, damit der unternehmerische Vorsprung gesichert ist. Und natürlich interessieren uns die Exitmöglichkeiten, da das investierte Kapital nach spätestens zehn Jahren eine angemessene Rendite erwirtschaftet haben sollte.

**Spielen für Sie auch die Menschen im Unternehmerteam eine wichtige Rolle, oder geht es vor allem um Zahlen und Fakten?**

Da die Menschen die Geschäftsidee umsetzen, sind sie ein ganz wichtiger Faktor. Worauf wir gerade bei jungen Unternehmen besonders achten, ist die Erfahrung der einzelnen Teammitglieder. Ob sich diese inhaltlich ergänzen und vor allem, ob jemand dabei ist, der unternehmerische Kenntnisse mitbringt. Gute Erfahrungen haben wir mit Teams gemacht, die aus jüngeren und älteren Mitgliedern bestehen, da sich in dieser Kombination jugendlicher Elan und erprobte Erfahrungswerte meist optimal ergänzen. Außerdem sollten die Mitglieder des Managementteams in der Lage sein, strategisch zu denken und über genügend Durchhaltevermögen verfügen, um mögliche Durststrecken zu überstehen.

**Sollte ein Investor auch die Teambesetzung verändern, wenn unternehmerische Kompetenz fehlt?**

In so einem Fall sollte man zunächst dem Gründerteamteam bewusst machen, dass es dem Unternehmen zugute kommt, wenn noch fehlende Qualifikationen integriert werden. Denn nur ein gutes Team kann gute Ergebnisse bringen, und nicht jeder



*»Schon zu Beginn einer Kapitalbeteiligung sollten Investor und Unternehmer über den möglichen Exit reden, damit es später keine bösen Überraschungen gibt«.*

exzellente Technologie ist ein guter Geschäftsführer. Meist ist diese Einsicht bei den Unternehmern auch vorhanden, denn diese sind ja, genau wie ein Investor, ebenfalls an einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung interessiert.

**Über welche andere strategischen Aspekte, außer der Teambesetzung, sollten Investor und Unternehmer offen und frühzeitig miteinander reden?**

Ein ganz entscheidender Punkt sind die jeweiligen Vorstellungen über den möglichen Exit. Ob zum Beispiel ein Börsengang oder ein Verkauf des Unternehmens angestrebt wird oder der Unternehmer vorhat, sein Unternehmen langfristig zu entwickeln. Letzteres spielt für die jüngere Unternehmergeneration zwar eine zunehmend geringere Rolle, dennoch müssen beide Seiten frühzeitig ihre Absichten klären, und dem Unternehmer muss auch bewusst sein, dass ein Investor naturgemäß an einem attraktiven Exit interessiert ist. Ein weiterer Aspekt, über den man offen miteinander reden muss, sind die Wachstumsschritte des Unternehmens und die damit verbundenen Umstrukturierungen in der Organisation. Denn ein international agierendes Unternehmen hat andere Anforderungen als eines, das national ausgerichtet ist, und in diesem Zusammenhang können auch wiederum personelle Veränderungen im Führungsteam notwendig sein. Doch je offener Investor und Unternehmer über diese Punkte miteinander reden, desto besser kann ihre Partnerschaft auf Zeit gelingen.

**Wie verstehen Sie Ihre Rolle in dieser Partnerschaft auf Zeit?**

Wichtig für mich, wie auch für die BayBG generell ist, dass wir vor allem Sparringspartner der finanzierten Unternehmen sind. Dazu gehören die Unterstützung in strategischen Fragen, Kontakte zu wichtigen Ge-

## »Persönlicher Einsatz, hoher Leistungswille und ein hervorragendes Team machen ein Unternehmen erfolgreich«.

schäftspartnern und, wenn es nötig ist, den Unternehmern auch als Mentor und Coach zur Seite zu stehen. Hinzu kommt, dass wir unsere Investments über einen längeren Zeitraum hinweg halten können und nicht in dem Maße einen schnellen Exit benötigen, wie es bei rein privaten, renditegetriebenen Investoren der Fall ist. Dadurch können wir den Unternehmen mehr Zeit für ihr Wachstum geben, was sich wiederum unternehmerisch positiv bemerkbar macht. Denn Unternehmen, die sich für die einzelnen Wachstumsschritte mehr Zeit lassen können, sind oft stabiler als jene, die in sehr kurzer Zeit expandieren.

### Haben es junge Unternehmen heute schwerer als früher, sich im Markt zu etablieren?

Die heutigen Märkte sind globaler und dadurch komplexer als vor zwanzig oder gar dreißig Jahren. Insofern sind auch die unternehmerischen Herausforderungen komplexer geworden. Andererseits steht heute mehr Kapital zur Verfügung, die Infrastruktur ist besser, junge Unternehmer bekommen wesentlich mehr Unterstützung und auch das unternehmerische Denken hat sich verändert. All diese Rahmenbedingungen und Aspekte zusammen erleichtern es meiner Meinung nach, ein erfolgreicher Unternehmer zu werden.

### Was ist für Sie ein guter Unternehmer?

Jemand, der klare Ziele hat, strategisch denken kann und in der Lage ist, seine Ideen auch umzusetzen. Was er außerdem benötigt, ist Charakterstärke, um ein Vorbild sein zu können und Menschen gut zu führen.

Abwägender Mut ist ebenfalls eine wichtige Voraussetzung, denn etliche unternehmerische Entscheidungen sind mit Risiken verbunden, die man eingehen muss, um gewinnen zu können.

### Waren es diese Eigenschaften, mit denen auch Dr. Neufeind von Proteros die BayBG überzeugt hat?

Ja, bereits die ersten BayBG-Ansprechpartner, mit denen Dr. Neufeind zu tun hatte, waren von seinem unternehmerischen Potential überzeugt. Dieser Eindruck hat sich bestätigt. Ich erlebe ihn als sehr umsichtigen Unternehmer, der auch mit dem investierten Kapital verantwortungsvoll umgeht. Ausschlaggebend für unsere Beteiligung war jedoch auch, dass das Geschäftsmodell zu uns passt und alle Kriterien erfüllt, auf die wir Wert legen.

### Kann man unternehmerische Fähigkeiten Ihrer Meinung nach lernen?

Manche Fähigkeiten und Charaktereigenschaften sind sicher genetisch angelegt und lassen sich auch nicht nachträglich aneignen. Doch zum Beispiel im learning by doing kann man auf jeden Fall unternehmerische Praxis lernen und sich weiterentwickeln.

### Können erfahrene, ältere Entrepreneure heute noch ein Vorbild für die junge Unternehmergeneration sein?

Sie können auf jeden Fall ein Vorbild dafür sein, was eine gute unternehmerische Haltung auszeichnet, wie man Durchhaltevermögen beweist und es schafft, sich Jahrzehnte lang erfolgreich im Markt zu behaupten.

### Wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Das Interview führte Monika Thiel für die Gesprächsreihe »Entrepreneure im Dialog« am 26.6.2008.

### Tipps für Jungunternehmer

#### Wie die erfolgreiche Kapitalbeschaffung gelingt:

1. Wichtig ist ein erfolversprechendes Geschäftsmodell, das möglichst auch Alleinstellungsmerkmale besitzt.
2. Das Geschäftsmodell muss in einem Business Plan prägnant dargestellt werden.
3. Das Team sollte sowohl fachlich und unternehmerisch als auch menschlich überzeugen.

#### Was für die Zusammenarbeit mit einem Investor wichtig ist:

1. Eine offene Kommunikation ist die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit.
2. Die Bereitschaft zur kritischen Diskussion muss vorhanden sein.
3. Das Unternehmerteam muss die Gesellschafterrolle und Interessen des Investors akzeptieren.

#### Was eine erfolgreiche Unternehmensführung auszeichnet:

1. Das Management muss eine Vorbildfunktion einnehmen.
2. Im Führungsteam sollte auch unternehmerische Erfahrung vorhanden sein.
3. Eine klare Teamorientierung ist ein Muss.

Porträt Peter Pauli, BayBG

## Was ein erfolgreiches Team auszeichnet, kann man im Mannschaftssport ideal lernen

Peter Pauli studierte BWL und war nach seinem Studium zunächst als wissenschaftlicher Assistent tätig. Nach weiteren 4 Jahren als Assistent der Geschäftsführung und kaufmännischer Leiter in einem mittelständischen Unternehmen wechselte er 1998 zur BayBG. Seit 2007 ist er gemeinsam mit Dr. Sonnfried Weber und Günther Henrich Geschäftsführer der BayBG.

Die BayBG beteiligt sich vorwiegend an mittelständischen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von ca. 5 bis 100 Mio. Euro, die Eigenkapital zur Finanzierung von Wachstum, Nachfolgeregelungen und Turn-around benötigen. Darüber hinaus investiert sie auch in junge Technologieunternehmen. Möglich ist sowohl eine stille (mezzanine) Beteiligung, eine offene, direkte Beteiligung - bei der die BayBG jedoch stets als Minderheitsgesellschafter auftritt -, eine kombinierte stille/offene Beteiligung sowie auch Genussrechtskapital für den Mittelstand. Die jeweilige Investitionssumme bewegt sich zwischen 200.000 und 5 Mio. Euro (bei jungen Unternehmen liegt das Erstinvestment in der Regel bei max. 1.000.000 Euro), wobei eine Laufzeit von sechs bis zehn Jahren üblich ist.

Auf spezielle Branchen und Technologien ist die BayBG nicht festgelegt, und auch reine Serviceideen haben eine Chance auf Beteiligungskapital. Darüber hinaus werden die Portfolio-Unternehmen professionell in finanziellen und betriebswirtschaftlichen Fragen beraten, haben in der BayBG einen Diskussionspartner für alle unternehmerischen Strategiefragen und erhalten Zugang zu einem breiten Netzwerk an Dienstleistern (Berater, Banken, Partnerunternehmen).

Das derzeitige Beteiligungsvolumen der BayBG liegt bei knapp 300 Mio. Euro (Stand Juni 2008) - davon sind rund zehn Prozent Venture Capital Investments zur Finanzierung junger Unternehmen. Mit ihren Engagements ist die BayBG nicht nur die führende mittelstandsorientierte Beteiligungsgesellschaft in Bayern, sondern auch ein Qualitätssiegel für andere Kapitalgeber.



*»Individuelle Stärken und Teamgeist sind im Sport ebenso wie im Unternehmen entscheidende Erfolgsfaktoren«.*

BayBG Bayerische  
Beteiligungsgesellschaft mbH  
Bruderstraße 7  
80538 München  
[www.baybg.de](http://www.baybg.de)

### Haben Sie eine Lebensphilosophie, an der Sie sich orientieren?

Als Mannschaftssportler sind mir jene Eigenschaften wichtig, die man benötigt, um in einem Team erfolgreich sein zu können. Dazu zählen der persönliche Wille zur Leistung, Durchsetzungskraft, Ausdauer und vor allem auch die Anerkennung dessen, was die anderen Teammitglieder leisten.

### Inwiefern nützen Ihnen diese sportlichen Werte auch im Geschäftsleben?

Mannschaftssport und Geschäftsalltag haben viel gemeinsam. In beiden Fällen ist das gute Zusammenspiel des Teams für den Erfolg entscheidend, gleichzeitig kommt es auch auf den persönlichen Einsatz an. Und sowohl im sportlichen als auch im unternehmerischen Wettkampf spielt Fairness langfristig eine wichtige Rolle. Deshalb ist gerade der Mannschaftssport eine sehr gute Schule für eine erfolgreiche Teambildung im Unternehmen.

### Hat Ihnen Ihre Ausbildung beruflich ebenfalls geholfen?

Mein BWL-Studium ist eine gute fachliche Grundlage, doch die Arbeit in einem mittelständischen Unternehmen nach meinem Studium hat mir sehr geholfen, die Anforderungen und Denkweisen von Unternehmern zu verstehen. Das ist für meine jetzige Tätigkeit ein eindeutiger Pluspunkt.

### Was macht Ihnen bei Ihrer Tätigkeit als Investor am meisten Freude?

Erfolgreiche Unternehmensentwicklungen mitzuerleben macht mir große Freude. Und natürlich, wenn auch ich dazu etwas beitragen konnte.