

Buchkapitel: Der Privatbankier als Business Angel, in: »Der Privatbankier heute«, Knapp-Verlag, Frankfurt 2001 (Sonderpublikation zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Jörg-E. Cramer, Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA)

Der Privatbankier im Ruhestand: Nur golfen und segeln - oder Business Angel?

*Von Eberhard Färber
und Monika Thiel*

Unternehmertum ist ihre Profession. Und für die meisten ist ihr Beruf auch eine Berufung. Selbst dann, wenn sie das aktive Berufsleben hinter sich lassen. Sie sind wohlhabend genug, um ihren Ruhestand sorglos mit golfen, segeln oder einem anderen Hobby verbringen zu können. Doch anstatt im Segelschiff die Welt zu umrunden und den Stürmen auf dem offenen Meer zu trotzen, halten sie lieber den unternehmerischen Turbulenzen stand.

Im Erstberuf waren sie als Unternehmer, Top-Manager oder Finanzexperten die Kapitäne und Steuermänner im Geschäftsleben. Nun tauschen sie Kommandobrücke und Ruder gegen die Lotsenmütze ein, um ambitionierten jungen Menschen den Weg in das unternehmerische Fahrwasser zu weisen: mit privatem Kapital, Know-how und Kontakten, mit Zuspruch, Motivation und Unterstützung. Ihr Geld ist sehr willkommen, doch was sie noch begehrt macht, ist ihr unternehmerisches Wissen und Können. So manchem ihrer Schütz-

linge mögen sie gar als himmlische Helfer erscheinen, und vielleicht nennt man sie deshalb auch Business Angels.

Idealisten sind viele von ihnen. Auch wenn ihre Ideale sich unterscheiden. Für den einen ist es die Freude, erworbenes Wissen zu vererben. Ein anderer hat Spaß daran, junge Menschen erfolgreich zu machen. Manche möchten die Hilfe, die sie selbst als Unternehmer erhalten haben, als Dank zurückgeben. Andere wiederum finden es sinnvoller, ihre Fähigkeiten in vielversprechende Unternehmensgründungen einzubringen, anstatt ihre Zeit auf dem Golfplatz zu verbringen.

Allen gemeinsam ist: Unternehmer zu sein war und ist für sie keine Arbeit, sondern eine Herausforderung. Und sie wollen mit dazu beitragen, dass junge Menschen mehr Lust auf unternehmerische Wagnisse haben als auf eine abgesicherte Existenz. Meistens engagieren sie sich für junge High-Tech-Unternehmen, die gerade erst gegründet wurden oder noch gegründet werden sollen. Diesem Umfeld trauen sie die spannendsten und größten Wachstumschancen zu - und viele von ihnen waren selbst in der High-Tech-Branche tätig.

Wenn sie als Business Angels zu unternehmerischen Weggefährten werden, ist dies für die jungen Firmen meist die erste Chance, aus ihrer Geschäftsidee auch ein reales Geschäft zu machen. Denn sobald das Geld von »family, friends and fools« (wie es die Amerikaner ausdrücken) verbraucht ist, entsteht eine große Finanzierungslücke. Banken wollen und können diese mangels vorhandener Sicherheiten der Jungunternehmer nicht schließen. Und für Venture Capital-Gesellschaften sind Betreuungsaufwand und Finanzierungsrisiko in dieser frühen Unternehmensphase noch zu hoch - der Kapitalbedarf dagegen zu gering.

Denn meist brauchen die Gründer nur wenige hunderttausend Mark, um die ersten unternehmerischen Schritte gehen zu können. Diese Finanzierungslücke füllen Business Angels, die damit für junge Gründer tatsächlich oft die »rettenden Engel« sind.

Engelsgleiche Samariter allerdings sind sie nicht. Ihr Engagement ist keine milde Gabe, sondern eine Investition, die auf den Gewinn im übertragenen und im wahrsten Sinne des Wortes abzielt. Der Einsatz soll ihnen Freude bringen, und keinen Streß verursachen. Er soll das junge Unternehmen erfolgreich machen, und nicht in einem Flop enden. Und er soll eine finanzielle Rendite einbringen, denn keiner von ihnen hat die Absicht, sein Geld zum Fenster rauszuwerfen. Business Angels folgen somit mehrheitlich dem, was schon der Jurist und Philosoph Berthold Auerbach (1812 - 1882) wußte: »Geld erwerben, erfordert Klugheit. Geld bewahren, erfordert eine gewisse Weisheit. Geld schön auszugeben, ist eine Kunst«.

Könnte die schöne Kunst, Geld als Business Angel in junge Unternehmen zu investieren, auch eine Perspektive für den Privatbankier im (Un-) Ruhestand sein?

Was ein Privatbankier und ein Business Angel gemeinsam haben – und was sie unterscheidet

Auf den ersten Blick haben ein Privatbankier und ein Business Angel vor allem eines gemeinsam: Beide investieren Geld. Doch während der Privatbankier (wie generell jeder Bankier) fremdes Geld in Form von Krediten vergibt, für die er als Gegenleistung Sicherheiten und Zinsen erhält, investiert der Business Angel sein privates Vermögen. Für sein Investment bekommt er weder Sicherheiten noch

Zinsen. Er wird vielmehr Mitgesellschafter eines Unternehmens, welches zum Zeitpunkt des Investments oft nur auf dem Papier existiert. Das einzige, worauf er bauen kann, sind kluge Köpfe und innovative Ideen. Ob die Köpfe tatsächlich so klug sind und die Ideen halten, was sie versprechen, zeigt sich meist erst viele Jahre später.

Häufig jedoch muss auch der Privatbankier - mehr ungewollt als gewollt – in die Rolle des Business Angels schlüpfen. Zum Beispiel, wenn Unternehmen fällige Darlehen nicht zurückzahlen können. Aus dem Kreditgeber wird in solchen Situationen ein Eigenkapitalgeber - aus der Finanzierung auf Basis von Sicherheiten und Zinsen ein finanzielles Abenteuer mit offenem Ausgang. Geht das Wagnis gut aus, gewinnt die Beteiligung an Wert. Geht es schief, ist das Geld weg. Der unvermutet zum Business Angel werdende Privatbankier kennt somit Freud und Leid des privaten Investors oft aus eigener Erfahrung.

Und noch eine Gemeinsamkeit verbindet Privatbankier und Business Angel: Um in ihrer Tätigkeit erfolgreich zu sein, benötigen sie ein Gespür für Menschen. Selbst wenn der Privatbankier nicht unvermutet zum Business Angel wird und für seine Kredite Sicherheiten und Zinsen erhält - immer sind Finanzierungen auch ein Investment in Menschen. Denn Menschen sind es, die mit ihrem Tun aus einer Geschäftsidee einen unternehmerischen Erfolg oder einen Crash machen. Und wenn letzterer eintritt, sind auch Sicherheiten oft nur vermeintlich sicher gewesen. Aus solchen - manchmal leidvollen Erfahrungen - wissen sowohl der Privatbankier als auch der Business Angel: Wer Geld investiert, benötigt nicht nur Kapital, damit die Investition erfolgreich werden kann. Er braucht zusätzlich Menschenkenntnis, Erfahrung im Umgang mit Menschen und Risikobereitschaft.

Allerdings gibt es auch einen großen Unterschied zwischen Business Angel und Privatbankier: Der Business Angel entscheidet sich stets freiwillig für sein Engagement als privater Investor. Oft innerhalb kürzester Zeit, und meist auch recht spontan »aus dem Bauch heraus«. Dem unfreiwillig zum Eigenkapitalgeber werdenden Privatbankier bleibt oft nichts anderes übrig, als diese Entscheidung zu treffen, wenn er das bereits investierte Kapital nicht verlieren möchte.

Erst ein »ruhender« Privatbankier sollte ein Business Angel werden

Auch wenn der Privatbankier die Höhen und Tiefen im Leben eines Business Angels (unfreiwillig) kennengelernt hat, ist er nicht zwangsläufig auch ein guter Weggefährte für ein junges Unternehmen. Ein solcher wird er erst, wenn er tatsächlich unternehmerisch denkt. Nicht nur mit Blick auf die finanzielle Seite, sondern mit Erfahrung und Verständnis dafür, welche Hürden beim Aufbau eines Unternehmens zu bewältigen sind. Und er braucht genügend Zeit, um seine Erfahrungen und sein Wissen aktiv in die von ihm finanzierten Unternehmen einzubringen. Vor allem in der Gründungsphase sind zahlreiche Probleme zu lösen, bei denen der Business Angel als fachlicher Berater und Coach gefragt ist. Wer hauptberuflich noch für sein eigenes Unternehmen verantwortlich ist, gerät dabei schnell unter Zeitdruck. Auch Interessenskonflikte sind in solchen Situationen vorprogrammiert.

Deshalb sollte der Privatbankier - wie jeder andere potentielle Business Angel - erst dann zum Weggefährten eines jungen Unternehmens werden, wenn er seinen bisherigen beruflichen Weg beendet hat. Ein Unruhestand im Sinne unruhiger Zeiten steht ihm dabei allerdings nicht zwangsläufig bevor. Selbst wenn er das

Unternehmer-Schiff seiner Schützlinge manchmal durch stürmische Gewässer begleiten muss. In den meisten Fällen jedoch entsteht eine zündende Verbindung, wenn unternehmerische und gelebte Erfahrung auf jugendliche Innovationskraft trifft. Und daraus kann ein Feuer der Begeisterung werden.

Ein guter Business Angel ist ein Lotse - kein Kapitän, und auch kein Steuermann

Es mag am Begriff Business Angel liegen, dass manche Gründer diesen als permanenten Helfer in der Not betrachten. Doch als omnipräsenter Schutzengel ist selbst der beste Business Angel überfordert. Er sollte auch gar nicht in Versuchung geführt werden, ein solcher zu werden. Ein Business Angel ist nicht dazu da, in Krisensituationen für die Unternehmensgründer zu denken, ihnen jedes Hindernis aus dem Weg zu räumen und sie obendrein permanent zu motivieren. Seine Aufgabe ist es, dem Gründerteam als Lotse den unternehmerischen Weg zu weisen. Er ist nicht der Kapitän und auch nicht der Steuermann des jungen Unternehmens. Diese Aufgaben müssen Vorstand bzw. Geschäftsleitung sowie - in Teilbereichen - Aufsichtsrat und Beirat erfüllen.

Doch was macht einen Business Angel zu einem guten Lotsen? Im Idealfall hat er selbst ein Unternehmen gegründet und erfolgreich geführt. Er kennt die Branche und den Markt seiner Schützlinge, besitzt zudem umfangreiche Kontakte zu potentiellen Geschäftspartnern, Kunden und weiteren Investoren. Darüber hinaus kann er motivieren und ermutigen, verfügt über ausreichend Zeit, um sich persönlich zu engagieren, ist lebenserfahren und souverän, damit er in schwierigen Situationen vermitteln kann.

Außerdem ist er finanziell unabhängig, so dass er auch einen eventuellen Verlust seines eingesetzten Kapitals verkraftet. Um diesem Anspruch - der zugegebenermaßen hoch ist - gerecht zu werden, benötigt der Business Angel im Detail folgende Eigenschaften und Fähigkeiten:

1. Unternehmerische Erfahrung - zumindest jedoch unternehmerisches Denken

Jeder erfahrene Unternehmer weiß: Eine noch so gute Geschäftsidee ist wertlos, wenn sie nicht professionell umgesetzt und vermarktet wird. Diese Spielregeln des Entrepreneurship lernen amerikanische Studenten bereits während ihres Studiums, selbst wenn sie eine technische oder naturwissenschaftliche Fachrichtung studieren. Hierzulande begegnen IT-Spezialisten und Naturwissenschaftler der Notwendigkeit von Marketing und Vertrieb erst, wenn sie ein Unternehmen gründen. Zwar gibt es auch in Deutschland zunehmend mehr Entrepreneurship-Lehrstühle und Business Schools, doch für die meisten Studenten ist Unternehmensführung immer noch eine unbekannte Größe. Und so scheitern viele hoffnungsvolle Gründer nicht deshalb, weil sie keinen Mut haben oder kein Geld bekommen. Ihre unternehmerischen Ambitionen mißlingen, weil sie zu wenig über Märkte, Marketing und Management wissen.

Unternehmerische Erfahrung, am besten aus der Gründung eines eigenen Unternehmens, - zumindest jedoch unternehmerisches Denken -, sind deshalb die Grundvoraussetzungen, die ein guter Business Angel mitbringen muss. Im Idealfall kennt er die Branche und das Marktumfeld des von ihm betreuten Unternehmens aus eigener beruflicher Erfahrung, so dass er Chancen und Risiken einschätzen kann. Wie wichtig vor allem Markt- und Kundenorientierung sind, zeigte

sich nach dem Einbruch am Neuen Markt. Viele der betroffenen Firmen waren auf Umsatzerwartungen aufgebaut, die Lichtjahre von den vorhandenen Umsatzmöglichkeiten entfernt waren. Doch kein Unternehmen kann sein Fundament auf Visionen bauen. Die tragfähige Basis muss der reale Markt mit seinen konkreten Anforderungen sein – Visionen dagegen sind das krönende Dach über einem soliden Fundament.

Unternehmerisch erfahrene Business Angels helfen jungen Gründern, solche Fehler zu vermeiden, so dass die Weichen von Anfang an richtig gestellt werden. Diese Hilfestellung können durchaus auch jene Business Angels leisten, die kein eigenes Unternehmen gegründet haben. Vorausgesetzt, sie haben in ihrer beruflichen Tätigkeit tatsächlich unternehmerisch gedacht und gehandelt. Allerdings sollten sich Business Angels, die früher zum Beispiel vorwiegend als Manager in Großkonzernen tätig waren, bewusst darüber sein, dass sie dort innerhalb vorgegebener (und meist auch hierarchischer) Strukturen agierten. Die Unternehmenswelt eines Start-up dagegen muss erst noch aufgebaut werden und erfordert auch ein neues unternehmerisches Bewusstsein: flache Hierarchien, Teamarbeit und Teamverständnis sowie größtmögliche Denk- und Handlungsspielräume.

2. Management- und Führungserfahrung

Auch in puncto Management und Führung müssen Unternehmensgründer zwangsläufig noch viel lernen. Wer vom Studenten zum Unternehmer wird oder gerade ein bis zwei Jahre Berufserfahrung besitzt, weiß bestenfalls theoretisch, was es heißt, ein Unternehmen samt Mitarbeiter zu führen. Dies beginnt bereits bei der Beteiligung am Unternehmen.

Obwohl gerade junge Gründer flache Hierarchien und Teamarbeit verfechten, mutieren manche plötzlich zu Patriarchen, wenn es darum geht, Mitgesellschafter und Mitarbeiter am künftigen Erfolg zu beteiligen. Schon oft sind Teams bereits in der Gründungsphase gescheitert, weil einer zuviel Anteile an sich selbst und zu wenig an andere vergeben wollte.

Ein führungserprobter Business Angel weiß: Motivation benötigt Motive, um motivierend wirken zu können. Und wenn er mit dieser Erfahrung auf lernwillige Gründer trifft, kann er ihnen bewusst machen, dass gute Mitarbeiter vor allem durch die Chance motiviert werden, am möglichen Erfolg des Unternehmens teilzuhaben. Ein Motiv übrigens, welches auf Investoren ebenfalls sehr motivierend wirkt.

Auch über die optimale Teambildung stolpern junge Gründer häufig. Drei Techniker in der Geschäftsleitung sind zwei zuviel. Und wenn nur einer alleine antritt, sind dies mindestens zwei zuwenig. Ein erfahrener Business Angel kann auf solche Fehlbesetzungen aufmerksam machen und bei der Suche und Auswahl nach einem zusätzlichen Marketingspezialisten, einem Vertriebsexperten und einem Controller helfen, damit das Gründerteam optimal besetzt ist.

Manchmal hat der Business Angel allerdings auch die undankbare Aufgabe, auf Fehlbesetzungen anderer Art hinzuweisen. Zum Beispiel, wenn der Urheber der Geschäftsidee zwar ein guter Techniker, aber kein erfolgsversprechender Geschäftsführer oder Vorstand ist, weil ihm die dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten fehlen. Nicht jeder Gründer ist dankbar für den Hinweis, dass seine Talente an anderer Stelle besser eingesetzt sind. Gleiches gilt auch, wenn ein Start-up bereits mit einem siebenköpfigen Vorstand antritt, während der Mitarbeiterstab noch

deutlich kleiner ist. In solchen Fällen benötigt der Business Angel ebensoviel Fingerspitzengefühl wie Durchsetzungsvermögen, damit das junge Unternehmen nicht schon zu Anfang auf den falschen Kurs gerät.

3. Persönliches Engagement und genügend Zeit

Engagement und Zeit sind in der Gründungsphase eines Unternehmens mit der größte Mehrwert, den ein Business Angel einbringen kann. Meist ist das Gründerteam noch nicht komplett, Mitarbeiter fehlen, der Businessplan ist unvollständig, Büros müssen gefunden und bezogen werden, Vertrieb, Marketing sowie der gesamte Geschäftsbetrieb sind zu organisieren.

Gründer sind mit der Fülle der auftretenden Anforderungen häufig überfordert. Hier muss der Business Angel mit Rat und Tat zur Seite stehen, damit das anfängliche Chaos nicht zum unternehmerischen Fiasko wird. Oft ist der Business Angel auch als Seelenröster gefordert, wenn die Jungunternehmer merken, dass der Aufbau eines Unternehmens zwar viel Spaß machen kann, aber nicht alles dabei auch spaßig ist. Erfahrene Business Angels kennen die folgende Situation: Spätabends oder am Wochenende klingelt das Telefon - am Apparat der gestern noch hoffnungsfrohe Gründer, der heute am liebsten alles hinwerfen möchte. Je mehr eigene Gründererfahrung ein Business Angel hat, desto weniger ratlos ist er in solchen Fällen. Denn er weiß, wie schnell der visionäre Höhenflug unsanft auf dem Boden der unternehmerischen Tatsachen landen kann. Doch er weiß auch, dass solche Erfahrungen zum (Unternehmer-) Leben gehören und wie man trotz Sinkflug oder Bruchlandung wieder aufsteigen kann.

Der Zeitaufwand, der für Rat, Tat und Trost einkalkuliert werden muss, sollte nicht unterschätzt werden. Selbst erprobte Business Angels engagieren sich in der Aufbauphase ein bis eineinhalb Tage pro Woche für ein Unternehmen. Doch einen Trost - diesmal für Business Angels - gibt es: Wenn die unternehmerische Saat gesät ist (in der sogenannten Seedphase), können die Gründer in der folgenden Start-up-Phase meist schon gut auf eigenen Beinen stehen. Dann wird auch der Business Angel durchaus nur noch einen halben Tag pro Woche benötigt. Und je besser die Gründer unternehmerisch laufen lernen, desto mehr Zeit bleibt dem Business Angel wieder für die anderen schönen Dinge seines (Un-)Ruhestandes: golfen oder segeln zum Beispiel.

4. Gute Geschäftskontakte

Ein im Endeffekt unbezahlbarer Mehrwert eines guten Business Angels sind dessen Geschäftskontakte: zu potentiellen Kunden und Geschäftspartnern sowie zu anderen Investoren, wie zum Beispiel Venture Capital-Gesellschaften oder Corporate Ventures, die in späteren Finanzierungsrunden einsteigen. Mit solchen Kontakten kann er dem jungen Unternehmen die ersten unternehmerischen Schritte erheblich erleichtern. Denn für viele Start-ups ist gerade der Einstieg in das reale Geschäftsleben eine hohe Hürde. Während Kunden und Märkte auf dem Papier - dem Businessplan - lediglich virtuelle Größen sind, mit denen es sich leicht jonglieren lässt, sind reale Kunden oft nur schwer zu gewinnen. Vor allem in Deutschland vertrauen Auftraggeber immer noch mehrheitlich bereits etablierten Firmen und geben Newcomern selten eine Chance. Mit einem erfahrenen und renommierten Business Angel an der Seite dagegen lassen sich die Türen in die Geschäftswelt leichter öffnen.

Auch Kontakte zu anderen potentiellen Investoren können für das junge Unternehmen überlebenswichtig sein. Da Business Angels mit ihrem Geld lediglich die Gründungs- und frühe Startphase finanzieren, brauchen die Unternehmen nach rund einem Jahr die nächste Finanzierungsrunde. Und dabei geht es dann bereits um mehrere Millionen Mark. In diesen Fällen kommen meist Venture Capital-Geber mit ins Boot, zu denen neben den privaten VC-Gesellschaften auch Beteiligungsgesellschaften von Großkonzernen (Corporate Ventures) gehören können. Solche Kapitalgeber lassen sich wesentlich einfacher anheuern, wenn ein Business Angel bereits die ersten Klippen mit dem jungen Unternehmen erfolgreich umschiff hat.

5. Wirtschaftliche Unabhängigkeit

Wirtschaftliche Unabhängigkeit ist eine Grundvoraussetzung für einen Business Angel. Er muss es sich finanziell leisten können, dass sein Kapitaleinsatz im schlimmsten Fall wertlos geworden ist, wenn das von ihm finanzierte Unternehmen nicht erfolgreich wird. Würde die von ihm investierte Summe einen Großteil seines Privatvermögens ausmachen, wäre das für ihn in doppelter Hinsicht schädlich. Zum einen aufgrund des finanziellen Verlustes, zum anderen wegen der permanenten Anspannung während seines Engagements. Ein Investor, der ständig Angst um sein Geld hat, kann zwangsläufig kein guter Wegbegleiter sein. Deshalb gilt als Faustregel: Höchstens zehn Prozent seines privaten Vermögens sollte ein Business Angel in Neugründungen investieren. Und dies auch nicht nur in ein Unternehmen, sondern wohldosiert verteilt, so dass sich das Risiko eines Totalverlustes verringert.

Erfahrungen aus den USA, wo sich Business Angels seit über 20 Jahren engagieren, haben gezeigt, dass rund 15 Prozent der Neugründungen sehr erfolgreich werden, 50 Prozent sich im Mittelfeld bewegen und die restlichen 35 Prozent wieder vom Markt verschwinden. Doch selbst wenn der Erfolg eintritt, dauert es bis dahin oft viele Jahre. Erst dann entscheidet sich – beim Börsengang oder Verkauf des Unternehmens - ob sich die Investition für den Business Angel auch finanziell gelohnt hat.

6. Lebenserfahrung und Menschenkenntnis

Über Lebenserfahrung und Menschenkenntnis muss ein Business Angel in ebenso ausreichendem Maße verfügen wie über Geld. Denn häufig treffen die unterschiedlichsten Lebenshintergründe, Mentalitäten und Meinungen aufeinander, wenn Gründer-Enthusiasten und erfahrene Business-Kapitäne zusammenkommen. Während Gründer den Einstieg eines Business Angels noch als Segen begrüßen, wird dessen Anwesenheit im Geschäftsalltag manchmal als Fluch empfunden.

So haben Jungunternehmer schnell den Eindruck, dass der Business Angel zu viel kritisiert und damit den Entwicklungsprozeß behindert. Der Business Angel dagegen weiß aufgrund seiner unternehmerischen Erfahrung, dass Kritik und langsames Vorgehen durchaus angebracht sind, wenn sich im Gründerteam Technikverliebtheit und euphorische Markteinschätzungen breitgemacht haben. Da Gründer oft sehr emotional reagieren, wenn es um das Potenzial ihrer Geschäftsidee geht, sollte zumindest der Business Angel gelassen und souverän agieren können.

Gelassenheit und Souveränität sind auch hilfreich, um einerseits notwendige unternehmerische Maßnahmen durchzusetzen,

andererseits sich nicht in alle Bereiche einzumischen und dadurch zum Schattenmanager des Unternehmens zu werden. Nur ein lebenserfahrener Business Angel kann diesen Spagat meistern: Einerseits die Gründer vor unnötigen Fehlern bewahren, ihnen andererseits aber genügend Freiraum lassen, eigene Erfahrungen zu machen.

Lebenserfahrung und Menschenkenntnis sind für einen Business Angel jedoch schon vor seinem Investment wichtig. Denn seine Entscheidungsgrundlage sind hauptsächlich die Menschen, die eine Geschäftsidee realisieren wollen. Selbst ein noch so perfekter Businessplan ist nur ein Stück Papier, solange aus der Business-Idee kein Business geworden ist. Und auch die Lebensläufe des Gründerteams bieten nur vage Anhaltspunkte dafür, ob das Team fähig ist, die Geschäftsidee erfolgreich umzusetzen.

Was tatsächlich für den unternehmerischen Erfolg entscheidend ist, muss der Business Angel aufgrund seiner Lebenserfahrung, seiner Menschenkenntnis und seines »Bauchgefühls« erkennen: Sind die Gründer wirklich von ihrer Geschäftsidee überzeugt, oder handelt es sich eher um Trittbrettfahrer, die auch auf den Zug der New Economy aufspringen wollen? Haben sie tatsächlich unternehmerische Absichten, oder wollen sie nur schnell reich werden? Gerade der Markteinbruch in der New Economy hat gezeigt, dass in dieser Hinsicht bei vielen jungen Firmen wenig Substanz vorhanden war. Natürlich kann sich selbst ein lebenserfahrener Business Angel irren, und sein Investment wird somit immer ein Wagnis sein. Doch letztlich ist es ja gerade das, was einen Business Angel auszeichnet: dass er dieses Wagnis wagt.

Welchen Mehrwert ein Ex-Privatbankier als Business Angel einbringen kann

Wie schon erwähnt, sollte der Privatbankier erst im Ruhestand zum Business Angel werden. Dann jedoch kann er für junge Unternehmen ein sehr hilfreicher Wegbegleiter sein. Zum einen aufgrund seiner Erfahrung, was es bedeutet, ein Unternehmen zu führen. Denn ob Bank oder Technologieunternehmen - es gibt grundlegende Kriterien, die branchenunabhängig gelten: Wie ein Unternehmen optimal strukturiert wird, wie professionelles Unternehmensmanagement aussieht, wie man gute Mitarbeiter findet, führt und motiviert. Und natürlich: Wie Finanzplanung und Controlling durchgeführt werden.

Gerade in puncto Finanzen ist der ehemalige Privatbankier ein hervorragender Partner für ein junges Unternehmen. Er besitzt nicht nur umfangreiches Know-how rund um das Thema Finanzplanung und -management, er kann das Unternehmen auch durch die einzelnen Finanzierungsstationen begleiten, die bis zum möglichen Börsengang notwendig sind. So hat er aufgrund seiner Tätigkeit als Privatbankier meist zahlreiche und persönliche Kontakte zu vermögenden Privatpersonen, die er als Co-Business Angels gewinnen kann. Ebenso zu Venture Capital-Gesellschaften, die mit ihrem Investment die nächsten Finanzierungsrunden sicherstellen können.

Diese Kontakte sind gerade seit dem Einbruch in der New Economy besonders wertvoll. Viele Venture Capital-Geber halten sich derzeit mit der Finanzierung junger Firmen sehr zurück und investieren ihr Kapital stattdessen verstärkt in ihre bereits vorhandenen Portfolio-Unternehmen. Wenn jedoch ein Start-up die erforderliche Folgefinanzierung nicht erhält, scheitern mangels Geld oft auch jene Ideen, die ein großes Erfolgspotential besitzen.

Persönliche Kontakte des Business Angels zu VC-Gebern können solch mißliche Situationen meist verhindern.

Auch die Erfahrung, die gerade Privatbankiers mit privaten vorbörslichen Aktienplatzierungen (Private Placements) haben, sind für ein junges Unternehmen sehr hilfreich, um für die Bridge-Finanzierung vor dem offiziellen Börsengang zusätzlich entsprechendes Eigenkapital zu erhalten. Eines allerdings sollte sich der Ex-Privatbankier bewusst machen, wenn er sich als Business Angel engagiert: Seine Erfahrungen und sein Können decken nur einen Teilbereich dessen ab, was das junge Unternehmen an Unterstützung benötigt.

Er sollte sich deshalb zusammen mit anderen privaten Investoren in einem Business Angel-Syndikat zusammenschließen. Idealerweise mit erfahrenen Ex-Unternehmern, die den Markt und die Branche des betreffenden Start-up kennen. Von solch einem Teamwork profitiert auch das junge Unternehmen. Es bekommt einen vielfachen Mehrwert an Wissen, Erfahrung, Können, Kontakten - und auch an Kapital, da mehrere Business Angels zusammen eine höhere Geldsumme investieren können.

Was ein Business Angel tun und lassen sollte, um kein »Business Devil« zu werden

Seit es Business Angels gibt, gibt es auch deren Gegenteil - die sogenannten »Business Devils«. Dazu gehören jene Investoren, denen es in erster Linie um ihre eigenen Vorteile geht und nicht um das Wohl des Unternehmens. Sie versuchen zum Beispiel, möglichst viele Anteile für einen möglichst geringen Kapitaleinsatz zu bekommen. Oft verfolgen sie damit das Ziel, das Unternehmen günstig zu übernehmen und die Gründer auszubooten.

Solche »Zocker« haben vor allem dann ein leichtes Spiel, wenn junge Gründer nur schwer einen Business Angel finden. In ihrer Not vergeben sie dann fast 50 Prozent ihrer Anteile - oder sogar noch mehr - an einen einzelnen Investor. Ein seriöser Business Angel dagegen hält selten mehr als zehn Prozent der Anteile. Schon alleine deshalb, weil noch genügend Anteile für weitere Finanzierungsrunden und damit zusätzliche Investoren übrigbleiben müssen, damit das Unternehmen erfolgreich wachsen kann.

Wieviel ihre Anteile wert sind, ist allerdings eine Frage, die auch seriöse Business Angels oft ratlos macht. Während Gründer gerne ihr Unternehmen schon vor dem Start in vielfacher Millionenhöhe bewerten, beziffern Investoren den Wert meist deutlich realistischer - und damit auch niedriger. Nicht jeder Business Angel, der weniger Kapital für seine Anteile investieren möchte als es den Gründern lieb ist, ist somit auch ein Business Devil. Eine Standardantwort auf die Frage, wieviel ein Unternehmen wert ist - zumal, wenn es bislang nur auf dem Papier existiert -, gibt es nicht. Bewährt hat sich auch hier, dass sich mehrere Business Angels zu einem Investment zusammenschließen, so dass aufgrund der unterschiedlichen Erfahrungen eine für alle Beteiligten akzeptable Bewertung zustandekommt.

Zu den Business Devils gehören auch jene Investoren, die auf die schnelle Rendite spekulieren und deshalb auf einen baldigen Börsengang drängen, obwohl das Unternehmen noch nicht reif dafür ist. Und dann gibt es solche, die für ihre Anteile nur einen Teilbetrag in Bargeld investieren, den anderen - meist viel größeren - Teil jedoch in Form von Beratungsleistungen einbringen wollen. In solchen Fällen werden dann auf die Schnelle mal 100.000 Mark für die Mithilfe beim Businessplan veranschlagt,

die gleiche Summe für sonstige Beratungsleistungen und nochmal so viel für die Vermittlung weiterer Investoren. Ein guter Business Angel dagegen investiert sein Wissen und Können immer unentgeltlich.

Ebenfalls keine hilfreichen Wegbegleiter sind jene Geldgeber, die eigentlich nur einen Job suchen und sich dann im Unternehmen als Geschäftsführer aufspielen. In die Rolle eines solchen »Schattenmanagers« geraten jedoch auch manchmal solche Business Angels, die keine unlauteren Absichten haben. Der Grad zwischen oberlehrerhafter Besserwisserei - die zum Bremsfaktor wird - und dem kontrollierten Gewährenlassen ist schmal. Wie schon erwähnt: Es treffen unterschiedliche Lebenshintergründe, Mentalitäten und Erfahrungen aufeinander, wenn Business Angels und Gründer zusammenkommen. Wer nicht unversehens vom Business Angel zum Business Devil mutieren möchte, sollte sich deshalb in das Tagesgeschäft des Unternehmens nicht einmischen, sondern lediglich darauf achten, dass der unternehmerische Hauptkurs gehalten wird.

Wie der Ex-Privatbankier zum Business Angel werden kann

Ein guter Business Angel zu sein, ist keine leichte Aufgabe – ein Business Angel zu werden, ist dagegen inzwischen auch in Deutschland relativ einfach. Die beste Möglichkeit ist, sich einem regionalen Business Angel-Netzwerk anzuschließen. Rund 26 davon gibt es bereits hierzulande (Stand Mai 2001), weitere neun sollen in 2001 noch folgen ⁽¹⁾.

Das erste regionale Netzwerk war das »Munich Business Angel Network«, welches der Förderkreis Neue Technologien (FNT) e.V. 1999 gestartet hat. Es ist das größte und erfolgreichste deutsche Netzwerk und wurde 2000 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Derzeit sind über 60 Business Angels engagiert, die insgesamt zehn Millionen Mark in zwölf Unternehmen investiert haben. Das Munich Business Angel Network folgt dem Vorbild erfolgreicher amerikanischer Netzwerke und ist damit wiederum Vorbild für die anderen regionalen deutschen Business Angel-Netzwerke.

Als erstes überregionales Netzwerk wurde 1998 das Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND) e.V. gegründet. BAND ist eine Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums zusammen mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau, den Wirtschaftsjuristen, der tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH der Deutschen Ausgleichsbank, der Deutschen Börse AG und dem deutschen Sparkassen- und Giroverband. Business Angels und Gründer können bei BAND per Internet miteinander in Kontakt treten (www.business-angels.de) sowie auch die Adressen regionaler Netzwerke abrufen.

Erfahrungen aus den USA - aber auch aus Deutschland - haben gezeigt, dass regionale Netzwerke für Business Angels die beste Möglichkeit sind, ihre Investments

erfolgreich zu gestalten. Zum einen selektieren sie die von den Gründern zugesandten Businesspläne und legen dabei meist recht strenge Maßstäbe an. Zu den Kriterien gehören vor allem: eine innovative, erfolgsversprechende Geschäftsidee, ein wachstumsfähiger Markt, ein Alleinstellungsmerkmal (Kundennutzen, Patente, zeitlicher Vorsprung) sowie ein Gründer-team, welches aus mindestens zwei Personen besteht, deren Know-how sich ergänzt, die unternehmerisch denken und auch bereit sind, sich voll und ganz für das Unternehmen zu engagieren. Vielversprechende Kandidaten werden dann zu Präsentationen vor allen Business Angels des Netzwerkes eingeladen. Dabei können diese die Gründer persönlich kennenlernen und sich auch zusammen mit anderen Business Angels zu einem gemeinsamen Investment zusammenschließen.

Auf diese Weise wird nicht nur das Finanzierungsrisiko auf mehrere Kapitalgeber verteilt, sondern auch der Betreuungsaufwand. Meist übernimmt ein Business Angel in solch einem Syndikat die Rolle des »Lead-Angels«, die anderen stehen ihm beratend zur Seite. Auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Business Angels ist in einem regionalen Netzwerk einfacher, da regelmäßige Treffen organisiert werden. Auf diese Weise können auch Business Devils besser enttarnt werden, da sich ihr Unwesen schnell herumspricht. Meist jedoch werden sie bereits im Vorfeld aussortiert, da gute Netzwerke auch die Motivation, Erfahrung und Referenzen der Business Angels prüfen. Außerdem hat ein regionales Netzwerk den Vorteil, dass die räumliche Nähe zwischen Business Angels und Gründern gewährleistet ist, und dadurch die Zusammenarbeit erleichtert wird.

⁽¹⁾ Information von »Existenz-News«, Bayerischer Rundfunk, vom 2.5.2001

Darüber hinaus helfen Netzwerke bei der vertraglichen Gestaltung des Investments, welche für unerfahrene Business Angels meist ein Buch mit sieben Siegeln ist. Dazu gehören zum Beispiel, welche Rechte sich der Business Angel als Minderheits-gesellschafter für die Einsicht in Geschäfts-unterlagen sowie die Kontrolle zusichern lassen sollte, bei welchen Entscheidungen er Zustimmungsrecht benötigt, wie sein späterer Ausstieg und die Rückzahlung der Anteile geregelt werden. Ein Standard-vertrag auf Basis eines Genußschein-Modells wurde dazu zum Beispiel vom FNT e.V. zusammen mit weiteren Partnern herausgegeben ⁽²⁾.

⁽²⁾ Der Standardvertrag für Business Angel-Beteiligungen wurde 1999 vom FNT e.V., BAND e.V. (Business Angels Netzwerk Deutschland), dem Business & Innovation Centre der Stadt Leipzig sowie der tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH in Auftrag gegeben und von den Rechtsanwälten Peter Horst (Kanzlei Spitzweg & Partner, München) und Peter Krüger (Sozietät Gaedertz, Leipzig) entwickelt. Basis ist ein Genußschein-Modell, mit dem die Teilbarkeit und Handelbarkeit eines Business Angels-Engagements erleichtert wird.

Warum auch der Ex-Privatbankier den Unruhestand als Business Angel wagen sollte

Es gibt viele Gründe, warum unternehmerisch erfahrene Business-Kapitäne - und damit auch ehemalige Privatbankiers - den Unruhestand als Business Angel wagen sollten. Die wichtigsten sind:

- Sie geben ihr Wissen und Können an die nächste Unternehmer-Generation weiter;
- Sie unterstützen mit ihrem Engagement die Gründung junger Unternehmen, die für

das volkswirtschaftliche Wachstum von großer Bedeutung sind;

- Sie gewinnen Freude, Anerkennung und durchaus auch geistige Inspiration, wenn sie junge Unternehmer-Talente auf dem Weg in eine vielversprechende Zukunft begleiten;
- Sie können ihr investiertes Kapital auf eine ebenso spannende wie chancenreiche Art und Weise vermehren. Denn die lang-jährigen Erfahrungen aus den USA haben gezeigt, dass der finanzielle Totalverlust von Business Angel-Engagements prozentual weniger häufig eintritt als die Chance, dass das Investment gut oder sehr gut verläuft.

Welch zündender Funke überspringen kann, wenn unternehmerisch erfahrene Privatinvestoren und innovative Gründer zusammenkommen - und welches Feuerwerk daraus entstehen kann - zeigen die USA. Dort sind Business Angels seit über 20 Jahren aktiv - insbesondere solche mit eigener Gründererfahrung. Sie stammen aus der ersten und zweiten Generation der High-Tech-Pioniere und haben als Business Angels später daran mitgewirkt, dass die amerikanische »money machine« die Zahl der Neugründungen regelrecht explodieren ließ.

Die meisten der heute großen High-Tech-Unternehmen (wie zum Beispiel Microsoft, Hewlett Packard, Sun und Apple) haben mit dem Geld eines Business Angels angefangen. Studien gehen von rund zwei Millionen Business Angels in den USA aus, die sich jährlich mit insgesamt rund 50 Milliarden Mark an 100.000 Unternehmen neu beteiligen - davon fließen rund 24 Milliarden Mark in ca. 30.000 Neugründungen ⁽³⁾. Damit stellen Privatinvestoren rund 80 Prozent des Beteiligungskapitals in den USA und haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die

amerikanische Wirtschaft der europäischen weit voraus ist - insbesondere in der wachstumsstarken High-Tech-Branche. Erstmals im Jahr 2000 war die Investitionssumme des formellen Beteiligungskapitals (Venture Capital) in den USA höher als die des informellen Beteiligungskapitals (Business Angels). Laut Angaben des US-Branchenverbandes National Venture Capital Association investierten VC-Gesellschaften rund 93 Milliarden Dollar in Unternehmen - von Business Angels kamen nochmals über 60 Milliarden Dollar hinzu. Damit investieren private Investoren in den USA jedoch immer noch deutlich mehr als Business Angels in Europa.

Untersuchungen gehen für ganz Europa von rund 125.000 aktiven und etwa einer Million potentieller Business Angels aus, die in den kommenden Jahren zwischen 20 und 40 Milliarden Mark in junge Firmen investieren könnten ⁽⁴⁾. Insbesondere Deutschland hat hier noch einen großen Nachholbedarf, denn Business Angels sind rar. Ihre Zahl wird auf etwa 27.000 geschätzt, die 1998 zusammen rund 1,4 Milliarden Mark in junge Unternehmen investiert haben. Das tatsächliche Potenzial wird allerdings auf rund 220.000 solcher Privatinvestoren beziffert - die mögliche Investitionssumme auf mehr als 12 Milliarden Mark pro Jahr ⁽⁵⁾.

Viele Experten halten diese Schätzungen allerdings für zu hoch gegriffen. Doch unabhängig von der Anzahl: Woran es in Deutschland vor allem mangelt, sind Business Angels mit eigener Gründererfahrung. Hierzulande fehlt jene Gründergeneration, die ein oder mehrere Unternehmen aufgebaut hat und dann - im Unruhestand - ihr Wissen und Können an junge Gründer weitergibt. Und damit fehlen nicht nur die Business Angels, sondern auch die unternehmerischen Vorbilder. Denn genau diese Kombination aus unternehmerischer

Erfahrung, Kapital und Gründergeist ist es, die das Silicon Valley groß gemacht hat. Dieser »Spirit« lässt sich jedoch nicht einfach nach Deutschland verpflanzen - wir müssen selbst den Samen einpflanzen, aus dem der Entrepreneur-Geist wachsen kann.

Die ersten Pflänzchen sind bereits zu sehen, nun gilt es, dafür zu sorgen, dass sie stabile Wurzeln schlagen können. Und dazu brauchen wir vor allem Menschen, die bereit sind, mit Kapital, Know-how und Können junge Unternehmen zu begleiten. Trotz - oder vor allem wegen - des Einbruches am Neuen Markt und in der New Economy. Denn dieser Einbruch ist letztendlich nichts anderes als eine natürliche Abkühlung der vorhergegangenen Überhitzung. Übrig bleiben jene Unternehmen, die schon vorher auf Substanz und nicht nur auf Visionen gebaut haben.

Damit jedoch auch jene überleben können, deren Substanz zwar gut ist, die jedoch zum Aufbau ihres unternehmerischen Fundaments noch viel Kapital benötigen, brauchen wir vor allem Business Angels. Und in dem Zusammenhang brauchen wir auch den Ex-Privatbankier, der mit seinem speziellen Wissen und seinem Kapital als Business Angel den Unruhestand wagt. Doch womöglich hat Friedrich von Schiller das noch bessere Argument, warum der Privatbankier seinen Ruhestand nicht nur mit golfen oder segeln verbringen sollte. Er schrieb: »Strebe nach Ruhe, aber durch Gleichgewicht, nicht durch den Stillstand deiner Tätigkeit«.

3 – 5: Studie des Fraunhofer Institutes für System-technik und Innovationsforschung und des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung über »Beteiligungskapital und technologieorientierte Existenzgründungen«, Dezember 1998.

Über die Autoren

Eberhard Färber ist Gründer zweier Unternehmen und aktiver Business Angel. 1970 gründete er die PCS Computersysteme GmbH, die 1986 auf 300 Mitarbeiter angewachsen war und an die Mannesmann AG verkauft wurde. 1988 war er – zusammen mit Hans Strack-Zimmermann - Mitgründer der IXOS Software AG. Seit 1998 notiert das 800 Mitarbeiter zählende Unternehmen am Neuen Markt und der Nasdaq. 1999 wechselte Eberhard Färber vom Vorstand des Unternehmens in den Aufsichtsrat.

Von 1996 bis Mai 2001 war er außerdem Vorstandsvorsitzender des FNT e.V., München. Der FNT ist eine Unternehmerinitiative, die junge High-Tech-Unternehmen unterstützt und seit 1997 auch den Münchener Business Plan Wettbewerb organisiert. Auf Initiative des FNT entstanden außerdem das Munich Business Angel Network, die Münchener Entrepreneur Akademie sowie regelmäßige Kontaktveranstaltungen für Investoren und Gründer (VentureCity) in München.

Seit 1999 engagiert sich Eberhard Färber als Business Angel im Munich Business Angel Network. Derzeit betreut und finanziert er fünf junge Unternehmen aus dem IT- und Biotech-Bereich.

Monika Thiel ist seit 1989 freiberufliche Autorin und PR-Beraterin in München (Thiel PR•Consulting). Von 1995 bis Ende 2000 war sie für die Kommunikation und PR der Gründer- und Unternehmer-Initiative FNT e.V. zuständig. In diesem Zeitraum unterstützte sie auch Unternehmen aus dem formellen Beteiligungskapitalmarkt (Venture Capital, Inkubatoren) mit Öffentlichkeitsarbeit und Redaktion.

2001 widmet sich Monika Thiel insbesondere der publizistischen Arbeit. Aktuell schreibt sie ein Buch zum Thema »Business Angels«, welches vor allem als Leitfaden und Handbuch für Unternehmensgründer gedacht ist. Geplanter Erscheinungstermin ist das erste Quartal 2002 (Financial Times/Pearson-Verlag).