

Roman Huber, Geschäftsführer von Bayern Kapital, über Start-up-Unternehmen, Wagniskapital und das Risiko des Scheiterns

„Die Amerikaner sind uns mindestens 20 Jahre voraus“

Bayerns internationale Wettbewerbsfähigkeit hängt in hohem Maß von der Innovationskraft der bayerischen Wirtschaft ab. Wesentlicher Treiber hierfür sind junge Technologieunternehmen. Doch ihnen fehlt häufig die nötige Finanzkraft, um von der Idee bis zum dauerhaften Marktbestehen durchzuhalten. Bayern Kapital hilft in jeder dieser Phasen, das nötige Eigenkapital bei diesen Firmen beizubringen. Wir sprachen mit Roman Huber, einem der beiden Geschäftsführer von Bayern Kapital.

BSZ Herr Huber, wie kommt man als Uniabsolvent mit einer hervorragenden technologischen Innovation bei Bayern Kapital an Geld, um ein Unternehmen aufzubauen?

HUBER Über unser sehr engmaschiges Netzwerk im Freistaat. Egal, ob über Entrepreneurship Days an Hochschulen, Businessplanwettbewerbe, Berater bei den Kammern oder Start-up-Informationsveranstaltungen: Wir stehen an vielen Stellen für Gespräche mit den jungen Menschen bereit. Daraus entwickelt sich Schritt für Schritt eine Vertrauensbasis, auf der man dann aufbauen kann.

BSZ Was bedeutet das?

HUBER Dass wir uns mehrmals mit den Gründern treffen, um ein Verständnis für das Produkt und die Geschäftsidee zu entwickeln. Und der junge Gründer muss verstehen lernen, welche Spielregeln bei Start-up-Finanzierungen gelten.

BSZ Welche sind das?

HUBER Neben der Business-Idee machen wir uns ein Bild von den Persönlichkeiten und den Fähigkeiten des Gründerteams. Ob man jemandem Geld anvertraut, hängt ja nicht nur mit Zahlen zusammen. Und die Datenbasis ist bei einem noch zu gründenden Unternehmen ohnehin dürftig. Es handelt sich ja um Neugründungen mit der Hoffnung, dass die jeweilige Innovation zu einem Erfolg am Markt wird. Da gibt es keine Bücher, in die man blicken kann, um die kaufmännische Unternehmensentwicklung der letzten Jahre nachzuvollziehen. Darum nennt man das Kapital, das wir zur

BSZ Welche sind das und wie vermeidet man sie?

HUBER Ganz unterschiedlich. Ein häufiger Fehler ist, dass ein junger Unternehmer seinen sehr guten Geschäftsplan nicht in ein detailliertes Projektmanagement überführt. Oder dass er sein unternehmerisches Tun erst sehr spät am konkreten Kundennutzen ausrichtet. Wichtig ist, dass wir im Laufe der Zeit gelernt haben, die richtigen Fragen zu stellen: Ist die „Freedom to operate“-Studie in Arbeit? Lassen die Zwischenergebnisse Probleme mit fremden Patenten erwarten? Liegt für die Kundenakquise eine schlüssige Nutzen-Preis-Argumentation vor? Und so weiter. Solche Fragen muss der Gründer in einem überschaubaren Zeitraum abarbeiten, damit keine Probleme entstehen. Wir sind innovationsoffen und erfahren mit Herausforderungen. Gleichzeitig gehen wir sehr verantwortungsvoll mit dem uns

„Wichtig ist, die richtigen Fragen zu stellen“

anvertrauten Geld um und steigen auch einmal aus einem Investment aus. Und zwar dann, wenn wir nicht mehr überzeugt sind, dass ausreichende Erfolgsschancen bestehen.

BSZ Was muss der Gründer tun, damit Investoren den Stecker nicht ziehen?

HUBER Er muss das Monitoring seines Projekts ernstnehmen und den



Roman Huber kennt sich mit Start-up-Unternehmen aus.

FOTO SCHWEINFURTH

Jahren. Dabei handelt es sich oft um einen kapitalstarken Konzern, mit dem das junge Unternehmen den internationalen Markt besser erobern kann als allein. Und durch diesen Verkauf erhalten wir meist ein Vielfaches dessen zurück, was wir anfänglich investiert haben. So entsteht ein Kapital-Kreislauf, mit dem wir immer wieder neue Gründer begleiten können. Manchmal geht auch einmal etwas in die Hose und unser Geld ist dahin

BSZ Wie viele Fonds verwaltet Bayern Kapital eigentlich?

HUBER Derzeit verwalten wir mit rund 20 Mitarbeitern zehn Beteiligungsfonds mit einem Beteiligungsvolumen von rund 340 Millionen Euro. Darüber hinaus arbeiten wir mit den Bundesinitiativen ERP-Startfonds der KfW und High-Tech Gründerfonds partnerschaftlich zusammen.

BSZ Und woher stammen die 340

plätze entstehen. Wir haben mitgeholfen, rund 5000 davon im Freistaat zu schaffen.

BSZ Blicken wir vom Freistaat nach Amerika: Warum ist die Risikokapitalszene in den USA viel größer als in Europa?

HUBER Beispielsweise, weil die Amerikaner uns mindestens 20 Jahre voraus sind. Dort gibt es bereits zahlreiche Gewinner aus erfolgreichen Engagements. Und aus dieser positi-

plätze und Wachstum entstehen, droht doch angesichts dieses Mentalitätsunterschieds Europa noch weiter zurückzufallen. Muss da Brüssel nicht mal auf den Tisch hauen und die Vergabe von Risikokapital sozusagen anweisen?

HUBER Die europäische Keule hilft hier nicht. Kulturänderungen brauchen Zeit und können nicht verordnet werden. Aber Bayerns Wirtschaftsministerin Ilse Aigner wird ja nicht müde, in Berlin darauf zu

nötige Finanzkraft, um von der Idee bis zum dauerhaften Marktbestehen durchzuhalten. Bayern Kapital hilft in jeder dieser Phasen, das nötige Eigenkapital bei diesen Firmen beizubringen. Wir sprachen mit Roman Huber, einem der beiden Geschäftsführer von Bayern Kapital.

BSZ Herr Huber, wie kommt man als Uniabsolvent mit einer hervorragenden technologischen Innovation bei Bayern Kapital an Geld, um ein Unternehmen aufzubauen?

HUBER Über unser sehr engmaschiges Netzwerk im Freistaat. Egal, ob über Entrepreneurship Days an Hochschulen, Businessplanwettbewerbe, Berater bei den Kammern oder Start-up-Informationveranstaltungen: Wir stehen an vielen Stellen für Gespräche mit den jungen Menschen bereit. Daraus entwickelt sich Schritt für Schritt eine Vertrauensbasis, auf der man dann aufbauen kann.

BSZ Was bedeutet das?

HUBER Dass wir uns mehrmals mit den Gründern treffen, um ein Verständnis für das Produkt und die Geschäftsidee zu entwickeln. Und der junge Gründer muss verstehen lernen, welche Spielregeln bei Start-up-Finanzierungen gelten.

BSZ Welche sind das?

HUBER Neben der Business-Idee machen wir uns ein Bild von den Persönlichkeiten und den Fähigkeiten des Gründerteams. Ob man jemandem Geld anvertraut, hängt ja nicht nur mit Zahlen zusammen. Und die Datenbasis ist bei einem noch zu gründenden Unternehmen ohnehin dürrig. Es handelt sich ja um Neugründungen mit der Hoffnung, dass die jeweilige Innovation zu einem Erfolg am Markt wird. Da gibt es keine Bücher, in die man blicken kann, um die kaufmännische Unternehmensentwicklung der letzten Jahre nachzuvollziehen. Darum nennt man das Kapital, das wir zur Verfügung stellen, ja auch Risiko- oder Wagniskapital oder englisch Venture Capital.

BSZ Das heißt, Sie kümmern sich auch darum, dass der junge Gründer auf der buchhalterischen Seite, auf der er in der Regel Schwächen hat, alles richtig macht?

HUBER Ja. Mit uns kooperierende Coaches begleiten ein Unternehmen vor allem in der Forschungs- und Entwicklungsphase beim Unternehmensaufbau. Hierbei ist wichtig, dass der junge Gründer offen ist für die Ratschläge seiner Coaches. Leider sind schon viele gute Ideen daran gescheitert, dass in diesen ersten Phasen Fehler gemacht wurden, die sich später verheerend auswirken.

BSZ Welche sind das und wie vermeidet man sie?

HUBER Ganz unterschiedlich. Ein häufiger Fehler ist, dass ein junger Unternehmer seinen sehr guten Geschäftsplan nicht in ein detailliertes Projektmanagement überführt. Oder dass er sein unternehmerisches Tun erst sehr spät am konkreten Kundennutzen ausrichtet. Wichtig ist, dass wir im Laufe der Zeit gelernt haben, die richtigen Fragen zu stellen: Ist die „Freedom to operate“-Studie in Arbeit? Lassen die Zwischenergebnisse Probleme mit fremden Patenten erwarten? Liegt für die Kundenakquise eine schlüssige Nutzen-Preis-Argumentation vor? Und so weiter. Solche Fragen muss der Gründer in einem überschaubaren Zeitraum abarbeiten, damit keine Probleme entstehen. Wir sind innovationsoffen und erfahren mit Herausforderungen. Gleichzeitig gehen wir sehr verantwortungsvoll mit dem uns

„Wichtig ist, die richtigen Fragen zu stellen“

anvertrauten Geld um und steigen auch einmal aus einem Investment aus. Und zwar dann, wenn wir nicht mehr überzeugt sind, dass ausreichende Erfolgsschancen bestehen.

BSZ Was muss der Gründer tun, damit Investoren den Stecker nicht ziehen?

HUBER Er muss das Monitoring seines Projekts ernstnehmen und den angestrebten Zielen erkennbar näherkommen. Ob er das tut, erkennen wir zum Beispiel am Reporting, dass er alle vier Wochen an uns abliefern. Bei Schwierigkeiten versuchen wir zu helfen, zum Beispiel durch einen Coach. Unser oberstes Ziel ist, dass die Unternehmen reüssieren. Nur so erfüllen wir unsere Aufgabe und verdienen unser Geld.

BSZ Wann muss die Beteiligungssumme zurückgezahlt werden?

HUBER Durch das Unternehmen in der Regel gar nicht. Unser Ziel ist, unseren Anteil zusammen mit den anderen Investoren und meist auch dem Management an eine größere Firma zu verkaufen – selten nach fünf, meist nach zehn



Roman Huber kennt sich mit Start-up-Unternehmen aus.

FOTO SCHWEINFURTH

Jahren. Dabei handelt es sich oft um einen kapitalstarken Konzern, mit dem das junge Unternehmen den internationalen Markt besser erobern kann als allein. Und durch diesen Verkauf erhalten wir meist ein Vielfaches dessen zurück, was wir anfänglich investiert haben. So entsteht ein Kapital-Kreislauf, mit dem wir immer wieder neue Gründern begleiten können. Manchmal geht auch einmal etwas in die Hose, und unser Geld ist dahin. Dieses Risiko besteht immer, auch wenn wir sorgfältig prüfen. Unterm Strich verdienen wir Geld mit unseren Investitionen und decken sämtliche unserer operativen Verwaltungskosten.

BSZ Wie hoch ist denn die durchschnittliche Beteiligungssumme durch Bayern Kapital?

HUBER In den ersten beiden Phasen des Unternehmensaufbaus, also in der Seed- und Start-up-Phase, sind es bis zu 2,5 Millionen Euro. In der Wachstumsphase geht es bei zwei Millionen Euro los bis maximal acht Millionen Euro. Hierfür haben wir seit Kurzem den Wachstumsfonds Bayern mit 100 Millionen Euro Fondsvolumen.

BSZ Wie viele Fonds verwaltet Bayern Kapital eigentlich?

HUBER Derzeit verwalten wir mit rund 20 Mitarbeitern zehn Beteiligungsfonds mit einem Beteiligungsvolumen von rund 340 Millionen Euro. Darüber hinaus arbeiten wir mit den Bundesinitiativen ERP-Startfonds der KfW und High-Tech Gründerfonds partnerschaftlich zusammen.

BSZ Und woher stammen die 340 Millionen der Bayern Kapital?

HUBER Von der LfA Förderbank Bay-

„Amerikaner investieren viel schneller in die Zukunft als Europäer“

ern, die unsere Mutter ist, im Auftrag des Freistaats Bayern.

BSZ Seit wann gibt es Bayern Kapital?

HUBER Seit Dezember 1995. Wir haben unseren Sitz in Landshut.

BSZ Wieso hat sich Bayern Kapital auf innovative Technologieunternehmen fokussiert?

HUBER Weil in diesen Unternehmen besonders zukunftsfähige Arbeits-

plätze entstehen. Wir haben mitgeholfen, rund 5000 davon im Freistaat zu schaffen.

BSZ Blicken wir vom Freistaat nach Amerika: Warum ist die Risikokapitalzene in den USA viel größer als in Europa?

HUBER Beispielsweise, weil die Amerikaner uns mindestens 20 Jahre voraus sind. Dort gibt es bereits zahlreiche Gewinner aus erfolgreichen Engagements. Und aus dieser positiven Erfahrung heraus sind die Amerikaner mittlerweile sehr routiniert

darin, Wagniskapital zu vergeben. Dabei hilft natürlich die Mentalität in den USA und die Wirtschaftsstruktur dort. Amerikaner sind viel schneller bereit, in die Zukunft zu investieren. Wir Europäer neigen immer dazu, aus der Vergangenheit heraus hochzurechnen. Wir sehen oft die Risiken. In den USA liegt der Schwerpunkt auf den Chancen.

BSZ Da aber nur in innovativen Unternehmen zukunftsfähige Arbeits-

plätze und Wachstum entstehen, droht doch angesichts dieses Mentalitätsunterschieds Europa noch weiter zurückzufallen. Muss da Brüssel nicht mal auf den Tisch hauen und die Vergabe von Risikokapital sozusagen anweisen?

HUBER Die europäische Keule hilft hier nicht. Kulturänderungen brauchen Zeit und können nicht verordnet werden. Aber Bayerns Wirtschaftsministerin Ilse Aigner wird ja nicht müde, in Berlin darauf zu dringen, Verbesserungen auf den Weg zu bringen – etwa im Rahmen eines Venture-Capital-Gesetzes. Das Bayerische Wirtschaftsministerium steht in dieser Frage genau so wie wir hinter den Initiativen des Bundesverbands der Kapitalbeteiligungsgesellschaften.

BSZ Diese löbliche Beharrlichkeit der Ministerin scheint in der Bundeshauptstadt aber niemanden zu interessieren.

HUBER Wir haben in Bayern nicht nur Kraft, sondern auch Ausdauer. Es gibt noch mehr Initiativen. Ich bin sicher: Das Venture-Capital-Gesetz wird kommen. Und wir werden alle davon profitieren.

Interview: RALPH SCHWEINFURTH