

Studie für das
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie



***„Nachhaltiges Wachstum von Know-how-intensiven
und technologieorientierten Start-ups (KITS) in
Österreich:
Erfahrungsberichte und Analysen“***



BRIMATECH Services GmbH

www.brimatech.at

Mag. Sabine Jung

Dr. Susanne Fuchs

Version 2

Juli 2009

Inhalt

1	Executive Summary	5
2	Einleitung	7
2.1	Ausgangssituation, Fragestellung und Zielsetzung	7
2.2	Methode	8
2.3	Limitationen	10
2.4	Definition und Abgrenzung der Begriffe	11
2.5	Kurzer Literaturüberblick	15
2.6	Eine Leseanleitung	17
3	Drei Säulen von Technologie-Start-ups	18
3.1	Einleitung	18
3.2	Basis: Netzwerk	25
3.3	Säule I: Zentrale Personen	27
3.3.1	Zusammenfassung - kritische Faktoren	27
3.3.2	Einleitung	28
3.3.3	Kritische Faktoren im Wachstumsteam	30
3.3.3.1	Team bestehend aus 2-4 Personen	30
3.3.3.2	Komplementäres Know-how	30
3.3.3.3	Teamzusammenhalt	33
3.3.3.4	Persönlichkeit und Fähigkeiten	34
3.3.3.5	Aufbau Organisationsstruktur	38
3.3.4	Unternehmens-Fallstudie f-star: Erfahrung der zentralen Personen im Wachstumsteam	41
3.3.5	Unternehmens-Fallstudie Smart Information Systems: Reflexionsfähigkeit und Vision	44
3.4	Säule II: Finanzierung	47
3.4.1	Zusammenfassung - kritische Faktoren	47
3.4.2	Einleitung	48
3.4.3	Kritische Faktoren in der Finanzierung	48
3.4.3.1	Grundlagen zur Gewinnung von Investoren	48
3.4.3.2	Korrespondierende Vorstellungen und passende „Chemie“	49
3.4.3.3	„Intelligentes Kapital“	50
3.4.3.4	Finanzierungslücken	52
3.4.3.5	VC/BA: GründerIn will Anteile nicht abgeben	55
3.4.3.6	Unterschätzung der Zeithorizonte	56
3.4.4	Unternehmens-Fallstudie AVIR Green Hills Biotechnology: ein unkonventioneller Finanzierungsweg in der Biotech-Branche	57
3.4.5	Unternehmens-Fallstudie Igeneon: Exit durch Verkauf	60
3.4.6	Unternehmens-Fallstudie dynaTrace I: Venture Capital Finanzierung	62
3.5	Säule III: Markt-Technologie-Fit	64
3.5.1	Zusammenfassung - kritische Faktoren	64
3.5.2	Einleitung	65
3.5.3	Kritische Faktoren Markt-Technologie-Fit	65

3.5.3.1	Marktkennntnis und laufendes Marktmonitoring	65
3.5.3.2	Problemlösungsqualität	67
3.5.3.3	Ein passendes Geschäftsmodell finden	69
3.5.3.4	Fokussieren auf Kernbereiche	69
3.5.3.5	Launching Customer - ReferenzkundInnen	71
3.5.3.6	Vertriebsstrukturen	72
3.5.3.7	Kommunikation Verkauf - Entwicklung	74
3.5.3.8	Kosten für Marketing & Vertrieb	75
3.5.3.9	Unterschätzung der Zeithorizonte	75
3.5.4	Unternehmens-Fallstudie dynaTrace II: Konsequenter Zugang zu Markt und KundInnen	76
3.5.5	Unternehmens-Fallstudie TTech: Standardisierung - Ist Technologieownership als Unternehmensstart-up möglich?	79
4	Checkliste für “Betroffene”	81
5	Zusammenfassung	86
5.1	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren nach Wachstumsphase	86
5.2	Empfehlungen	87
6	Literatur	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Projektvorgehensweise	10
Abbildung 2:	Die 3 Säulen von Technologie-Start-ups	19
Abbildung 3:	Typische Wachstumsphasen	20
Abbildung 4:	Idealer Wachstumsverlauf	21
Abbildung 5:	Kritischer Wachstumsverlauf	23
Abbildung 6:	Zentrale Personen in den für vorliegende Studie relevanten Unternehmenswachstumsphasen	28
Abbildung 7:	Mitarbeiterwachstum und Funding bei f-star	41
Abbildung 8:	Entwicklung der Mitarbeiteranzahl bei Smart Information Systems seit der Gründung 2006	44
Abbildung 9:	Mitarbeiterwachstum bei AVIR Green Hills Biotechnology	57
Abbildung 10:	DynaTrace Mitarbeiter- und Umsatzwachstum	62
Abbildung 11:	Das Gründungs- und Wachstumsteam von dynaTrace	76
Abbildung 12:	TTTech: Mitarbeiter- und Umsatzwachstum	79
Abbildung 13:	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren nach Wachstumsphase	86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Abgrenzung durch ÖNACE Codes	12
Tabelle 2:	Beispielhafte Publikationen im Fachbereich	15
Tabelle 3:	Literaturempfehlungen der interviewten ExpertInnen	16
Tabelle 4:	Bewertungskriterien “beste Jungunternehmen”	17

Abkürzungen

AplusB	Academia plus Business (Programm zur Unterstützung von akademischen Unternehmensgründungen in Österreich (Initiative: bmvit, Abwicklung: FFG))
AWS	Austria Wirtschaftsservice GmbH (Förderbank für KMU)
B2B	Business to Business (Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen)
BA	Business Angel
bmvit	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
FFG	Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH
IPO	Initial Public Offering (Börsegang eines Unternehmens)
KITS	Know-how-intensive- und technologieorientierte Start-ups
KITU	Know-how-intensive- und technologieorientierte Unternehmen
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
VC	Venture Capitalist

Das Studienteam bedankt sich recht herzlich bei allen Gesprächspartnern für die interessanten Interviews sowie für die Mitwirkung der UnternehmerInnen bei den Unternehmens-Fallstudien!

1 Executive Summary

Diverse öffentliche Einrichtungen (z.B. die *AplusB*-Zentren oder die Technologiezentren) haben in Österreich zu einem wesentlichen Impuls für Gründungen in Know-how-intensiven und technologieorientierten Bereichen geführt. Die Fokussierung von unterstützenden staatlichen Maßnahmen auf die Phase vor und kurz nach der Eintragung der Unternehmen in das Firmenbuch gilt als eine wichtige Voraussetzung für die Gründungsdynamik in Österreich. Für den nachhaltigen Erfolg der Know-how-intensiven und technologieorientierten Start-ups (KITS) ist jedoch auch das kontinuierliche Wachstum der jungen Unternehmen in den ersten Jahren nach der Gründung ausschlaggebend. Ein wichtiges Thema ist die Frage, welche Maßnahmen man setzen kann um ein nachhaltiges Wachstum von jungen Unternehmen vor allem in Know-how-intensiven und technologieorientierten Bereichen zu fördern.

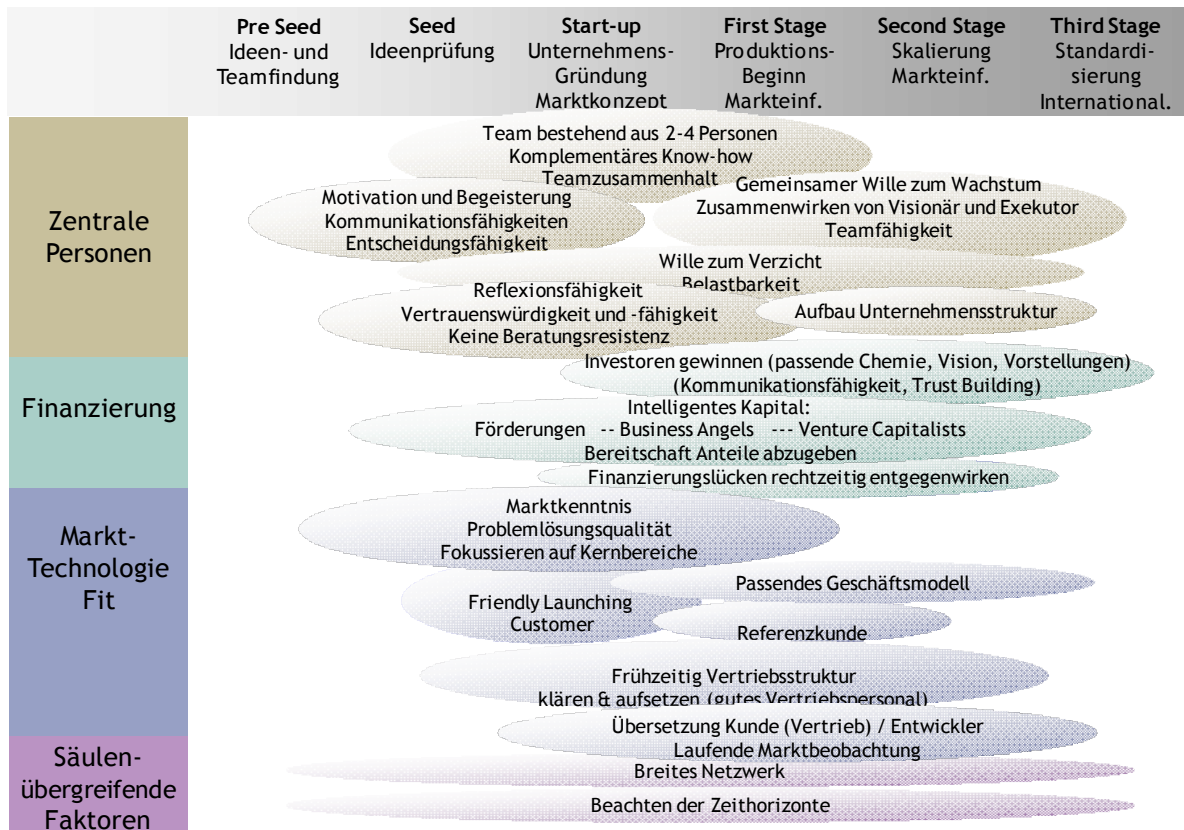
Um die Fragestellung ausarbeiten zu können, wurden problemzentrierte Experteninterviews durchgeführt, welche die Thematik auf einer Metaebene diskutieren. Um auch die operative Unternehmensebene einfangen zu können, wurden zusätzlich Unternehmens-Fallstudien dargestellt. Dabei wurden anhand von anekdotischem Wissen Situationen identifiziert und dargestellt, die sich als wegweisend für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen herausgestellt haben.

Als Ergebnis kristallisieren sich drei Hauptsäulen des Unternehmenswachstums heraus: 1. Zentrale Personen, 2. Finanzierung, 3. Markt-Technologie-Fit. Grundvoraussetzung für Wachstum ist eine ausbalancierte Entwicklung dieser drei Säulen. In jeder dieser Säulen gibt es kritische Faktoren, Situationen und schwache Signale, die Wachstum beeinflussen können.

Erfolgreiche Wachstumsteams („Zentrale Personen“) bestehen meist aus 2-4 Personen mit komplementärem Know-how in den Bereichen Technologie, Markt, Finanzen und eventuell Recht. In diesen Teams stimmt die Chemie zwischen den Personen und eine einheitliche Unternehmensvision wird verfolgt. Je nach Wachstumsphase gibt es unterschiedliche Persönlichkeiten und Fähigkeiten, die besonders wichtig sind. Diese sind vor allem Motivation, Begeisterung, Teamfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Wille zum Wachstum, Vertrauenswürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Die Fähigkeit, die richtige Organisationsstruktur im wachsenden Unternehmen aufzubauen, ist essentiell.

Um Investoren zu gewinnen, muss der/die UnternehmerIn in der Lage sein, die richtige Vertrauensbasis zu schaffen. Bei der Auswahl des Investors sind korrespondierende Vorstellungen bezüglich Unternehmensvision und -wachstum sowie Finanzierungskonzept wichtig. In Unternehmensfrühphasen findet man häufig Förderungen und Business Angels, während in späteren Phasen vermehrt Venture Capital eingesetzt wird. Für alle Finanzierungsformen gilt: das Kapital sollte in Kombination mit Know-how in das Unternehmen eingebracht werden (sog. „Intelligentes Kapital“). Die „Intelligenz“ kann bestehen aus: Zugang zu Märkten und KundInnen, Netzwerken, Branchenerfahrung, Hilfe bei der Suche nach Schlüsselpersonen, etc. Finanzierungslücken können auftauchen aufgrund von Modewellen in der Investorenszene, Konjunkturzyklen, durch Planungsdefizite und Liquiditätsengpässe. Ein oft diskutiertes Problem ist der Mangel an Risikokapital in Österreich. Die Gründungsförderung wird in Österreich als sehr positiv wahrgenommen, jedoch werden Fördermöglichkeiten für Vermarktung & Vertrieb vermisst.

Der Grundstein für einen Markt-Technologie-Fit muss in einer sehr frühen Unternehmensphase gelegt werden um späteres Wachstum zu ermöglichen. Dem/der GründerIn muss von Anfang an bewusst sein, dass sein/ihr Produkt einen Markt finden muss. Daher sind eine umfassende Marktkennntnis und ein laufendes Marktmonitoring unumgänglich. Der/die UnternehmerIn muss das Problem seines Kunden/seiner Kundin verstehen und das angebotene Produkt/Dienstleistung muss die Qualität haben, dieses Problem zu lösen. Ein passendes Geschäftsmodell kann durch Kenntnis des Marktumfeldes und der Position in der Wertschöpfungskette gefunden werden. Diese erlaubt auch das Selektieren und Fokussieren auf die Unternehmensstärken. Vor allem technische Teams neigen zu einem „Overengineering“ in der Produktentwicklung, dem mit einem „Friendly Launching Customer“ begegnet werden kann. Tendenziell wird der Zeit- und Kostenbedarf für die Klärung und den Aufbau von Vertriebsstrukturen unterschätzt. Eine gute Kommunikation zwischen Verkauf und Entwicklung ist wichtig für die Glaubwürdigkeit des Verkäufers/der Verkäuferin beim Kunden/der Kundin und die Feedbackschleife an den/die EntwicklerIn.



Bei allen drei Säulen ist ein funktionierendes relevantes Netzwerk für das Unternehmenswachstum unumgänglich. Vorsicht ist geboten bei der Einschätzung von Zeithorizonten in der Finanzierung, in der Personalbeschaffung und in der Produktentwicklung.

Die Ergebnisse dieser Studie sollen dazu beitragen, vorhandenes Wissen von KITS und deren relevantem Umfeld (AplusB-Zentren, AWS, Technologiezentren, Business Angels, Venture Capitalists, etc.) auf eine breitere Basis zu stellen und die nachhaltige Entwicklung von Start-ups durch frühzeitige Weichenstellungen zu unterstützen.

2 Einleitung

2.1 Ausgangssituation, Fragestellung und Zielsetzung

Diverse öffentliche Einrichtungen (z.B. die *AplusB*-Zentren oder die Technologiezentren) haben in Österreich zu einem wesentlichen Impuls für Gründungen in Know-how-intensiven und technologieorientierten Bereichen geführt. Beeindruckende Gründungsdaten in den einzelnen Zentren (*AplusB*-Evaluierung) und die internationale Anerkennung (z.B. in Deutschland - siehe eine Studie zum Exist Programm (Meka, Schultz et al. 2005)) sind ein Indikator dafür. Die Fokussierung von Inkubationszentren auf die Phase vor und kurz nach der Eintragung der Unternehmen in das Firmenbuch gilt als eine wichtige Voraussetzung für die Gründungsdynamik in Österreich. Für den nachhaltigen Erfolg der Know-how-intensiven und technologieorientierten Start-ups (KITS) ist jedoch auch das kontinuierliche Wachstum der jungen Unternehmen in den ersten Jahren nach der Gründung ausschlaggebend.

Ein wichtiges Thema ist die Frage, welche Maßnahmen man setzen kann um ein nachhaltiges Wachstum von jungen Unternehmen vor allem in Know-how-intensiven und technologieorientierten Bereichen zu fördern. Das Studienteam der BRIMATECH GmbH (www.brimatech.at) kann in diesem Themengebiet durch eigene Unternehmensgründungen und Know-how in der Gründungsforschung auf einen großen Erfahrungsschatz zurückgreifen. (z.B. Studie im Auftrag des Rates FTE „Technologie- und wissensintensive Unternehmensgründungen in Österreich“ Projektabschluss 10/2008, Studie im Auftrag des bmvit „Nano Start-ups in Austria - Drivers & Barriers, Including best practice in European Nano Incubators“ Projektabschluss 05/2008, etc.) (Fuchs, Jung et al. 2008), (Kurz and Fuchs 2008).

Folgende Fragestellungen rund um den Erfolgsfaktor „Wachstum von Know-how-intensiven und technologieorientierten Start-ups (KITS) in Österreich“ wurden vor diesem Hintergrund formuliert und in der vorliegenden Studie behandelt:

- Kann man in sehr frühen Unternehmensphasen schwache Signale für mögliche Wachstumshemmnisse erkennen?
- Welche Bedingungen/Konstellationen an Faktoren in Start-ups erweisen sich als kritisch für späteres Wachstum?
- Welche Good/Bad Practice-Beispiele aus dem Erfahrungsschatz von Beiratsmitgliedern, Coaches von Inkubatoren, Investoren, Serial Entrepreneurs, oder überdurchschnittlich wachsenden Know-how-intensiven und technologieorientierten Start-ups (KITS) kann man identifizieren und als Rollenmodelle für künftige Start-ups darstellen?

Der Fokus dieser Fragestellungen liegt auf wissens- und technologieintensiven Start-ups. Als Ergebnis wurde in der vorliegenden Studie ein Instrumentarium zur Identifizierung von Wachstumspotentialen in wissens- und technologieintensiven Start-ups entwickelt. Ein Katalog mit kritischen Faktoren, die Einfluss auf das Wachstum eines jungen Unternehmens haben, wurde erstellt. Weiters wurden anhand von anekdotischem Wissen Situationen identifiziert und dargestellt, die sich als wegweisend für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen herausgestellt haben. Anhand von Good- und Bad Practice-Beispielen von wissens- und

technologieintensiven Start-ups wird gezeigt, wie solche kritischen Situationen gemeistert wurden und welche Maßnahmen sich als erfolgreich erwiesen haben.

Die Ergebnisse dieser Studie sollen dazu beitragen, vorhandenes Wissen von KITS und deren relevantem Umfeld (AplusB-Zentren, AWS, Technologiezentren, Business Angels, Venture Capitalists, etc.) auf eine breitere Basis zu stellen und die nachhaltige Entwicklung von Start-ups durch frühzeitige Weichenstellungen zu unterstützen.

2.2 Methode

Für die Identifikation der kritischen Faktoren, die Einfluss auf das Wachstum eines KITS haben, wurde der Studie ein mit dem Auftraggeber **sorgfältig abgestimmter Methodenmix** zugrunde gelegt. Aus der Erfahrung des Studienteams heraus wurde für die Identifikation von wahrgenommenen kritischen Situationen und Bedingungen sowie für die Identifikation möglicher Maßnahmen ein qualitatives Studiendesign gewählt. Dieses ermöglicht es, im komplexen Themengebiet ein tiefgehendes Verständnis für die Problemlagen von wachsenden KITS zu erzeugen und auch überraschende Aspekte in den Gesprächen zu vertiefen. Weiters kann nur durch intensive, persönliche Gespräche das erwünschte anekdotische Wissen weitergegeben werden.

Know-how der Autorinnen aus anderen themenverwandten Studien. (z.B. Studie im Auftrag des Rates FTE „Technologie- und wissensintensive Unternehmensgründungen in Österreich“, Studie im Auftrag des bmvit „Nano Start-ups in Austria - Drivers & Barriers, Including best practice in European Nano Incubators“, etc.) (Fuchs, Jung et al. 2008), (Kurz and Fuchs 2008). Die Sicht- und Vorgehensweise sowie Ergebnisse existierender Studien wurden berücksichtigt und fanden Eingang in das Studiendesign. Das Studienteam konnte somit auf wertvolle Erfahrungen vor allem im Hinblick auf die Erstellung des Interviewleitfadens, die Auswahl geeigneter InterviewpartnerInnen, die Durchführung der qualitativen Interviews und die Interpretation der Daten zurückgreifen.

Literaturrecherche. Themenrelevante, aktuelle Literatur wurde als Studienbasis aktiv in Datenbanken recherchiert. Weiters wurden Literaturempfehlungen des Auftraggebers und von im Rahmen der Studie befragten ExpertInnen berücksichtigt.

Für die **empirische Erhebung** wurden problemzentrierte Experteninterviews sowie Unternehmens-Fallstudien durchgeführt.

Der Fokus der **Experteninterviews** lag auf der Erhebung von anekdotischem Wissen und der Identifikation von kritischen Faktoren auf einer Metaebene. Im Rahmen der Experteninterviews wurde mit mehr als zehn Personen gesprochen, deren Auswahl auf Basis des Schneeballsystems vorgenommen wurde (Empfehlung durch ExpertInnen). Vertreten waren AplusB-GeschäftsführerInnen, FördergeberInnen, Start-up Coaches, Beiräte, Venture Capitalists, Business Angels sowie Serial Entrepreneurs. Die ExpertInnen zeichneten sich durch Internationalität (zB ein deutscher Experte der Biotech Start-up-Szene, ein Venture Capitalist aus den USA) und Industrieerfahrung aus. Es wurde darauf geachtet, dass verschiedene Branchenkenntnisse in der Expertengruppe vertreten waren.

Für die Auswahl der **Unternehmens-Fallstudien** wurden im Rahmen der Expertengespräche anschauliche Beispiele österreichischer Unternehmen (KITS) identifiziert. Die Endauswahl der

Unternehmens-Fallstudien beruht auf der Häufigkeit der Nennungen im Rahmen der Experteninterviews sowie auf einer Internet-Recherche über die Entwicklung der einzelnen Unternehmen. Als weiteres Entscheidungskriterium wurde der JungunternehmerInnenwettbewerb der Zeitschrift „Gewinn“ von 2005-2008 herangezogen (siehe auch Tabelle 4: Bewertungskriterien „beste Jungunternehmen“). Es wurden 3 „jüngere“ Unternehmen (3-6 Jahre), 2 „ältere“ Unternehmen (ca. 10 Jahre alt) und ein bereits verkauftes Unternehmen ausgewählt, um auch unterschiedliche Entwicklungsstadien und dadurch verschiedene potentielle Problemsituationen abzudecken. Die Unternehmen stammen (soweit zuordenbar) aus den Branchen IKT, Biotech und Computertechnik. Ziel der Unternehmens-Fallstudien war es, Erfahrungswissen auf der operativen Ebene zu erheben und unternehmensindividuelle hemmende und förderliche Wachstumsfaktoren zu identifizieren. Mit Hilfe der Critical Incident-Methode wurden kritische Situationen und Faktoren anekdotisch erfasst. Um eine möglichst objektive Sichtweise auf die jeweilige Unternehmensentwicklung zu gewinnen, wurden bei jeder Unternehmens-Fallstudie mindestens eine Innen- sowie eine Außensicht berücksichtigt. Es wurde jeweils mit mindestens einem Gründungsmitglied gesprochen, sowie einer Person, die nicht operativ im Unternehmen tätig war, aber in langjähriger und enger Beziehung zum Unternehmen stand (beispielsweise KundInnen, strategische PartnerInnen, Investoren, BeraterInnen, etc.). Pro Fallstudie wurde mit mindestens 2, meist aber mit 3-4 involvierten Personen gesprochen. Die GesprächspartnerInnen deckten sowohl die technische als auch die wirtschaftliche Sichtweise ab, wobei diese zum Teil in einer Person vertreten war.

Die Anzahl der InterviewpartnerInnen wurde erfahrungs- und literaturbasiert festgelegt. Insgesamt wurden im Rahmen dieses Studienprojektes ca. 30 Interviews mit einer Dauer von ca. 60 - 120 Minuten durchgeführt. In der Literatur wird diese Zahl gestützt durch Griffin und Hauser (1992); sie schlagen 20-30 einstündige persönliche Interviews vor um 90-95 % der für die Forschungsfrage relevanten Ideen zu generieren, während bereits 15 Interviews 80 % an relevanten Informationen hervorbringen. Zaltman und Higie (1993) finden bereits mit 7 bis 15 Einzelgesprächen (Dauer 90-120 Minuten) das Auslangen.

Die Ergebnisse der Expertengespräche wurden in zwei **Validierungsworkshops** mit insgesamt fünf GründungsexpertInnen präsentiert und diskutiert. Darauf aufbauend wurden die Ergebnisse überarbeitet und Ergänzungen vorgenommen.

Zusätzlich wurden die Ergebnisse mit einer Liste aus dem Erfahrungsschatz eines Gründungsinkubators verglichen. Diese Liste enthielt eine auf Basis von langjähriger Erfahrung entstandene Auflistung von kritischen Situationen und Faktoren für KITS.

Abbildung 1 fasst die Vorgehensweise im Projekt in grafischer Form zusammen.

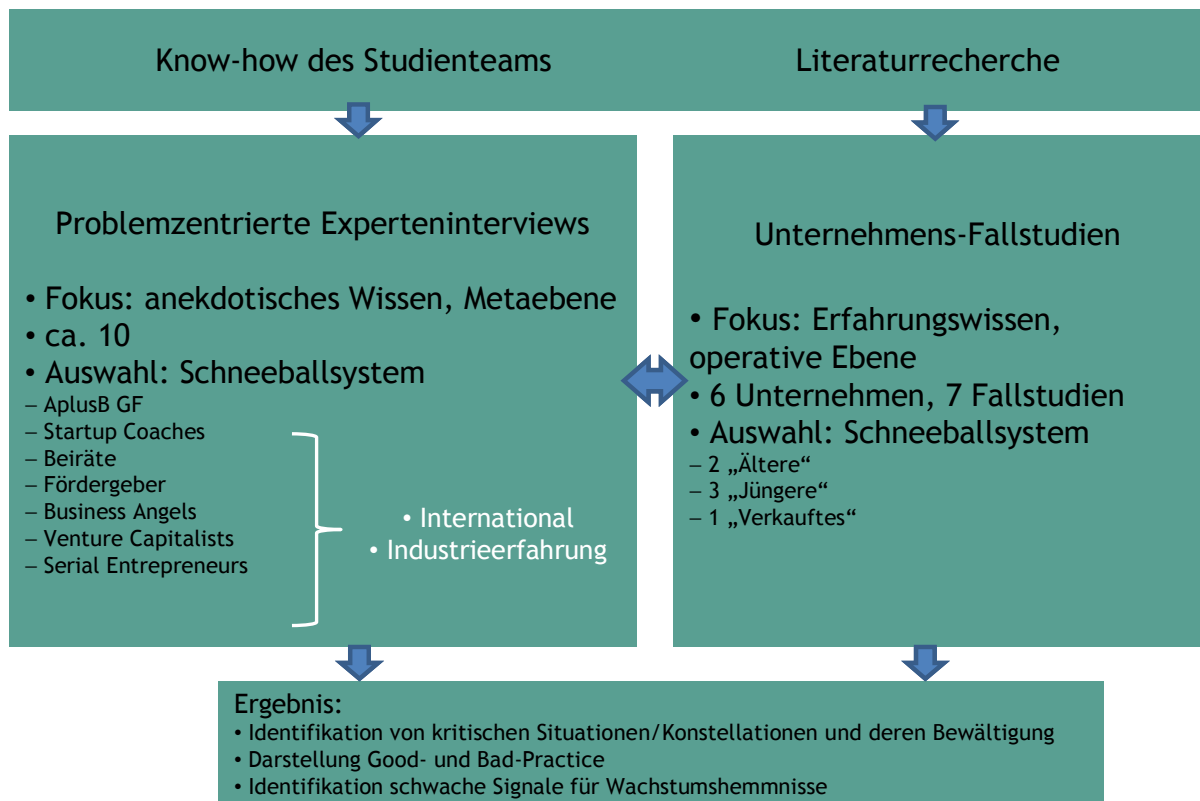


Abbildung 1: Projektvorgehensweise

Quelle: Eigene Darstellung

2.3 Limitationen

Der Fokus der vorliegenden Studie liegt auf Faktoren bzw. Bedingungen, die förderlich oder hemmend für das *Wachstum* von KITS sind. Dies ist streng zu unterscheiden von den Faktoren, die auf die Gründungsrate von KITS einwirken. Hohe Gründungsraten erlauben keine Aussagen über das spätere nachhaltige Wachstum dieser Unternehmen (Vergleiche auch (Fuchs, Jung et al. 2008)). So kann die Gründungsrate sehr hoch sein, weil bspw. aufgrund von historisch oder kulturell gewachsenen Strukturen (Risikofreudigkeit) mehr Menschen den Schritt in das Unternehmertum wagen, oder aufgrund von intensiven staatlichen Förderungen, die das Gründen von KITS stark unterstützen. Ob die Unternehmen dann aber ein geeignetes Umfeld vorfinden, um dem Unternehmen auch zum Wachstum zu verhelfen, bzw. ob die GründerInnen selbst über die Fähigkeiten verfügen, ein Unternehmen wachsen zu lassen, obliegt anderen Faktoren. Welche Herausforderungen und Anforderungen an das Umfeld und die handelnden Personen gestellt werden, die dem Unternehmen *nicht zur Gründung, sondern zum Wachstum* verhelfen sollen, werden in vorliegender Studie behandelt. Allerdings ist zu sagen, dass einige Umfeldbedingungen sowohl die Gründung, als auch das Wachstum von Unternehmen fördern können. Außerdem werden manche Voraussetzungen für späteres Wachstum bereits in der Gründungsphase geschaffen, wodurch eine exakte Abgrenzung nicht immer möglich ist.

Eine weitere Eingrenzung wird hinsichtlich der Branchenspezifika vorgenommen. So können Know-how-intensive und technologieorientierte Unternehmen (KITU) in vielen verschiedenen Branchen tätig sein, die sich z.T. erheblich voneinander unterscheiden. Zwei Limitationen müssen hier angesprochen werden. Zum einen konnten bei der Auswahl der Unternehmens-Fallstudien nicht alle Branchen berücksichtigt werden. Die Auswahl der Fallstudien und damit der betrachteten Branchen beruht vor allem auf den Empfehlungen der ExpertInnen. Die am häufigsten genannten Unternehmen wurden für die Fallstudien ausgewählt, wodurch sich ein Branchenmix von (sofern zuordenbar) Biotech und IKT bzw. Computertechnik ergeben hat. Insbesondere Dienstleistungsunternehmen und Unternehmen der Energie-Branche wären hier für eine gesonderte Analyse interessant.

Zum anderen können die ExpertInnen größtenteils keiner bestimmten Branche zugeordnet werden, da die meisten über branchenübergreifendes Know-how verfügten. Trotzdem hatten ein paar der ExpertInnen ihren Schwerpunkt auf einer bestimmten Branche (Biotech, IKT, Life Sciences, etc.). Die Auswertung gestaltete sich dadurch schwierig, da nicht immer explizit darauf eingegangen wurde, ob sich eine bestimmte Aussage auf eine branchenspezifische Beobachtung/Erfahrung bezieht, oder um eine (relativ) allgemein gültige. Das Studienteam hat im Rahmen der Auswertung versucht, Branchenspezifika explizit von den verallgemeinerbaren Aspekten zu trennen.

2.4 Definition und Abgrenzung der Begriffe

In diesem Kapitel werden kurz die wichtigsten Begriffe für diese Studie definiert und studienspezifische Abgrenzungen vorgenommen.

Definition 1: Know-how-intensive und technologieorientierte Unternehmen

In der Literatur werden Know-how-intensive und technologieorientierte Unternehmen nicht eindeutig und einheitlich definiert. Know-how-intensive und technologieorientierte Tätigkeiten können in vielen verschiedenen Branchen auftreten und werden daher meist über die F&E-Intensität¹ (F&E-Ausgaben/Umsatz) im Unternehmen identifiziert (Meka, Schultz et al. 2005, S. 12,13; Schiffbänker, Woitech et al. 2007, S. 3). Diese Abgrenzung wird zumeist als Grundlage herangezogen, um darauf aufbauend verschiedene Typen der Technologieintensität (High-Tech, Medium High-Tech, etc.) ausgesuchten Wirtschaftsbranchen zuzuordnen, die über (Ö)NACE Codes definiert werden. So auch in der Kategorisierung nach (Schiffbänker, Woitech et al. 2007, S.3,4), welche auch als Grundlage für vorliegend Studie herangezogen wurde (siehe Tabelle 1: Abgrenzung durch ÖNACE Codes). Eine ähnliche Typologie wird in Studien von (Meka, Schultz et al. 2005, S. 12f) herangezogen².

¹ Als zentrale Kriterien zur Abgrenzung von F&E-Intensität gelten das Element „Neuheit“ und die „Verringerung von wissenschaftlicher und/oder technologischer Ungewissheit“ (Schiffbänker, Helene, Woitech Birgit, et al. (2007). Förderungsmodelle von forschungs-, technik- und technologieintensiven Unternehmensgründungen von Frauen im internationalen Vergleich. J. R. ForschungsgmbH and K. F. Austria. Wien)

² Bei der Sichtung dieser Studien wird deutlich, dass in Deutschland im Vergleich zu Österreich eine viel genauere Dokumentation der Know-how-intensiven und technologieorientierten Unternehmen aufgrund des ZEW Gründerpanels vorhanden ist.

		Wirtschaftszweig
High-Tech	24.4	"Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen"
	30	"Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen"
	32	"Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik"
	33	"Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik"
	35.3	"Luft- und Raumfahrzeugbau"
Medium High-Tech	24 ohne 24.4	"Herstellung von Chemikalien und chemischen Erzeugnissen (ohne pharmazeutische Erzeugnisse)"
	29	"Maschinenbau"
	34	"Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen"
	35.2	"Schienenfahrzeugbau"
	35.4	"Herstellung von Krafträdern, Fahrrädern und Behindertenfahrzeugen"
	35.5	"Fahrzeugbau a.n.g."
Medium Low-Tech	23	"Kokerei, Mineralölverarbeitung, Herstellung und Verarbeitung von Spalt- und Brutstoffen"
	25	"Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren"
	26	"Herstellung und Bearbeitung von Glas, Herstellung von Waren aus Steinen und Erden"
	27	"Metallerzeugung und -bearbeitung"
	28	"Herstellung von Metallerzeugnissen"
	35.1	"Schiffbau"
High-Tech knowledge-intensive Services	64	"Nachrichtenübermittlung"
	72	"Datenverarbeitung und Datenbanken"
	73	"Forschung und Entwicklung"

Tabelle 1: Abgrenzung durch ÖNACE Codes

Quelle: (Schiffbänker, Woitech et al. 2007)

Für die vorliegende Studie werden Unternehmensgründungen in Österreich berücksichtigt, auf die folgende Kriterien zutreffen:

- Zugehörigkeit in die Kategorie „High-Tech“, „Medium-High-Tech“, „Medium-Low-Tech“ oder High-Tech Knowledge Intensive Services“ nach NACE Codes wie in Tabelle 1: Abgrenzung durch ÖNACE Codes dargestellt.
- Unternehmen, die aktiv am Forschungsgeschehen teilnehmen.

Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, werden in der vorliegenden Studie als Know-how-intensive und technologieorientierte Unternehmen bezeichnet.

Definition 2: Wachstum

„Im weiteren Sinne beschreibt Wachstum die Zunahme einer wirtschaftlichen Größe im Zeitablauf, z.B. bezogen auf Unternehmen (Unternehmenswachstum, gemessen an Eigenkapital, Wertschöpfung oder Umsatz) [...]“ (2001)

Für vorliegende Studie ist das „Unternehmenswachstum“ der relevante Begriff. Wie bei Definition 1: „Know-how-intensive und technologieorientierte Unternehmen“, gibt es auch für das Unternehmenswachstum keine einheitliche Definition. Unternehmenswachstum kann anhand vieler verschiedener Maßgrößen gemessen werden, deren Auswahl meist von der Verfügbarkeit der Daten, Art der Studie und Aufgabenstellung abhängt. Ebenso gibt es eine Unterscheidung zwischen „innerem und äußerem“ Unternehmenswachstum:

„Im Gegensatz zur Volkswirtschaftslehre kennt die Betriebswirtschaftslehre keine einheitliche Massgröße für ihre Wachstumsobjekte. Wegen ihres hohen Operationalitätsgrades haben jedoch vor allem sowohl der mengenmäßige als auch der monetäre Umsatz Beachtung als Massgrößen für Wachstumsprozesse von Unternehmungen gefunden. Aber auch weitere Elemente wie Brutto- und Nettoproduktionswert, Wert des investierten Kapitals, Wert des Anlagevermögens, Gewinn, Marktanteil, Kapazität, Lohnsumme und Zahl der Arbeitsplätze werden als Massgrößen verwendet.“ (Arnold 1971)

„Als Maßgrößen für das Unternehmenswachstum kommen eine Vielzahl von Daten und Datenkombinationen vor. Sie sind aus der Gesamtheit denkbarer Maße im speziellen Falle nach verschiedenen Gesichtspunkten ausgewählt worden. Als solche Auswahlkriterien dienen die Aufgabenstellung und die Art der Untersuchung, die Verfügbarkeit der erwünschten Daten und der Grad ihrer Fehlerhaftigkeit“ (Brockhoff 1966)

Engelmann unterscheidet „inneres Wachstum“, als Ausdruck qualitativer Erstarkung, vom „äußeren Wachstum“, worunter er eine Betriebsausweitung versteht (Engelmann 1962).

Eine konkrete, einheitliche Definition von Unternehmenswachstum konnte in der Literatur nicht identifiziert werden. Umsatz, Gewinn, Zahl der Arbeitsplätze, etc. werden meist als „Paradebeispiele“ genannt, derartige Aufzählungen besitzen allerdings keinen abschließenden Charakter. Im Rahmen vorliegender Studie wurde das Unternehmenswachstum auf Basis der Verfügbarkeit der Daten, des Zeitaufwandes für die Unternehmensrecherche, sowie der Vermutung über die Auskunftsbereitschaft der Unternehmen über firmeninterne Informationen über die Größen „Umsatz“ und „Personal“ definiert.

Definition 3: Schwache Signale

Für den Begriff „schwache Signale“ wird im Rahmen der Studie das Konzept von Igor Ansoff herangezogen, der von der Annahme ausgeht, dass die meisten zukünftigen Ereignisse und Entwicklungen nicht zufällig ablaufen. Vielmehr kündigen sie sich durch schwache Signale an und sind somit antizipierbar. Schwache Signale lassen unterschiedliche Interpretationen von Informationsbruchstücken zu, die bspw. folgende Hauptmerkmale aufweisen (Rues 2005):

-
- „Es handelt sich um eine Idee oder einen Trend, die den Geschäftsgang des eigenen Unternehmens beeinflussen können.
 - Das Signal oder Ereignis ist aus der Sichtweise des Signalempfängers neu und überraschend.
 - Die relevanten Signale können nur vage feststellbar und somit schwierig zu erhärten sein.
 - Die relevanten Signale können nur von Spezialisten, welche über das notwendige Wissen verfügen, „zwischen den Zeilen zu lesen“, interpretiert werden.
 - Die Signale benötigen relativ viel Zeit, um sich von schwachen in starke Signale zu verwandeln.“

Demzufolge sind schwache Signale unscharf strukturierte und definierte Bruchteile von Informationen, die sich im Zeitablauf in starke Signale umwandeln können, die sich als veränderte Rahmenbedingungen oder als erhebliches Risiko für das Unternehmen äußern (Rues 2005).

Im Rahmen vorliegender Studie hat sich das Studienteam zum Ziel gesetzt, mögliche schwache Signale für Know-how-intensive und technologieorientierte Start-ups zu identifizieren.

2.5 Kurzer Literaturüberblick

Eine umfassende Literaturrecherche zum Thema „Wachstum von wissens- und technologieorientierten Start-ups“ förderte nur wenige relevante Literaturquellen zu Tage. Fokus der Recherche lag auf der Identifikation aktueller Studien, die sich mit dem Wachstum von wissens- und technologieorientierten Start-ups beschäftigen. Aktuelle Studien zu diesem Thema wurden nicht identifiziert. Vielmehr liegt der Schwerpunkt der Studien und Bücher auf den Themen „Gründung“ und „Gründungsfaktoren“ von KITS. Ein weiterer intensiv behandelter Themenbereich ist die Venture Capital-Finanzierung innovativer Start-ups. Die folgende Tabelle führt beispielhaft einige Publikationen in dem Bereich auf.

			Fokus
Petra Moog	2004	Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung	Gründung
Stefan Landwehr	2005	Know-how Management bei der Gründung innovativer Unternehmen	Gründung
Claus Steinle, K. Schumann	2003	Gründung von Technologieunternehmen: Merkmale, Erfolg, empirische Ergebnisse	Gründung
Steinkühler Ralf-Hendrik	1994	Technologiezentren und Erfolg von Unternehmensgründungen	Gründung
Baier Wolfgang	1996	Marketing und Finanzierung junger Technologieunternehmen	Finanzierung (& Marketing)
Friedrich Bandulet	2005	Finanzierung technologieorientierter Unternehmensgründungen; Wirtschaftshistorische und institutionenökonomische Erklärungsansätze	Finanzierung
Jochen Neubecker	2006	Finanzierung durch Corporate Venture Capital und Venture Capital; Empirische Untersuchung zum Value Added junger, innovativer Unternehmen in Deutschland	Finanzierung (VC)
Walter Gunnar	2004	Bewertung junger innovativer Wachstumsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Interessen von VC-Gesellschaften	Finanzierung (VC)
Marmet Daniel	2006	Wann haben junge Unternehmen Erfolg?	Wachstum
Mika Anatol	2006	Zusammensetzung und Zusammenarbeit von Start-up-Teams und ihr Einfluss auf den Erfolg des Start-ups	Team
Björn Klocke	2004	Unternehmens- und Netzwerkentwicklung in High-Tech-Sektoren; Entwicklungsgeschwindigkeit deutscher Nanotechnologie-Start-ups	Nanotechnologie
Werner Henning	2000	Junge Technologieunternehmen	Kein Wachstumsfokus
Arntz H Carsten	1998	Innovation versus Tradition	Kein Wachstumsfokus

Tabelle 2: Beispielhafte Publikationen im Fachbereich

Quelle: Eigene Darstellung

Ein umfassender Literaturüberblick zum Thema Unternehmensgründungen in wissens- und technologieintensiven Bereichen findet sich in (Fuchs, Jung et al. 2008).

Auch im Rahmen der Expertengespräche wurden die ExpertInnen bezüglich relevanter Literatur bzw. aktuellen Studien zum Thema „Wachstumsfaktoren von High-Tech-Unternehmen“ befragt. In den meisten Fällen konnten diesbezüglich keine Empfehlungen abgegeben werden. Folgende Studien wurden von den ExpertInnen empfohlen:

Autor	Titel	Jahr	Inhalt	Fokus
Erich J. Schwarz Eva Grieshuber	Vom Gründungs- zum Jungunternehmen - Eine explorative Analyse	2003	Identifikation und Beschreibung der wesentlichen Merkmale junger österreichischer Unternehmen	kein Fokus auf wissens- und technologieintensive Unternehmen
Verena Rupp	Auswahlkriterien von Technologie- und Gründerzentren aus Sicht der Zentren und aus Sicht der Gründer - Eine qualitative Analyse am Beispiel der <i>AplusB</i> -Zentren	2008	Identifikation der Auswahlkriterien von Inkubatoren und deren Bewertung aus der Sicht der GründerInnen und der Inkubatoren	kein Fokus auf Wachstumsfaktoren

Tabelle 3: Literaturempfehlungen der interviewten ExpertInnen

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Auswahl der Good-Practice-Beispiele für die Unternehmens-Fallstudien wurde neben den Experten-Empfehlungen auch die Zeitschrift „Gewinn“ zur Identifikation erfolgreicher KITS herangezogen. Zwei Mal jährlich werden hier die „100 besten Jungunternehmer Österreichs“ in den Kategorien Hightech, Umwelt/Umwelttechnologie und Export ausgewählt und vorgestellt. Tabelle 4: Bewertungskriterien „beste Jungunternehmen“ zeigt die Kriterien, die zur Auswahl der besten Hightech-Unternehmen herangezogen wurden.³

³ Aus dem Fragebogen entnommen (<http://www.gewinn.com/management-karriere/jungunternehmer2009/>)

Unternehmerdaten	Schlüsselpersonen
	Fachwissen der Schlüsselpersonen
	Aufgabenbereich und -vergabe im Team, Qualifikation der Teammitglieder
Unternehmensdaten	Geschäftsbereich
	Geschäftsidee
	Beschreibung des relevanten Marktes
	Marketing- und Vertriebssystem, Vertriebskanäle, USP
	Bestehende Netzwerke
Unternehmensgeschichte	Bisher erreichte Meilensteine
Kategorie Hightech	Wodurch ergibt sich der technologische Vorsprung?
	Wie soll der technologische Vorsprung abgesichert werden?
Firmenkennzahlen	Gesamtumsatz / Jahr
	Gesamtgewinn / Jahr
	Mitarbeiter / Jahr

Tabelle 4: Bewertungskriterien “beste Jungunternehmen”

Eine Fachjury bewertet die eingereichten Formulare und wählt auf Basis dieser Kriterien die „besten Jungunternehmer“ im Hightech-Bereich aus (Gewinn-Verlag 2009).

2.6 Eine Leseanleitung

Durch einige Maßnahmen haben die Autorinnen der vorliegenden Studie versucht, die Lesbarkeit zu erhöhen. Jeweils am Anfang eines Kapitels zu einer „Säule des Wachstums“ befindet sich eine Zusammenfassung der in dieser Säule beschriebenen kritischen Faktoren. Die kritischen Faktoren wurden zusätzlich grafisch dargestellt (Abbildung 13: Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren nach Wachstumsphase) und alle kritischen Faktoren in Kapitel 4 Checkliste für “Betroffene” nochmals zusammengefasst.

Wörtliche Aussagen und Anekdoten der befragten Personen sollen Feststellungen in der Studie untermauern. Sie sind immer in Anführungszeichen und kursiver Schrift angeführt.

Die Unternehmens-Fallstudien streichen immer ein sehr spezielles Thema, das für das Wachstum des jeweiligen Unternehmens kritisch war, heraus. Am Ende der Fallstudien findet sich eine zusammenfassende Box, die alle beschriebenen Wachstumsfaktoren des Unternehmens zeigt.

3 Drei Säulen von Technologie-Start-ups

3.1 Einleitung

Auf Basis der Expertengespräche lassen sich grob drei Säulen identifizieren, die die Grundlage für Unternehmenswachstum bilden:

1. **Zentrale Personen:** Ob ein Unternehmen wachsen kann, ist sehr stark von den handelnden Personen abhängig. Ohne ein starkes, harmonisches Team, das das nötige Know-how hat, an einem Strang zieht und Begeisterung ausstrahlt, ist Unternehmenswachstum kaum möglich.
2. **Finanzierung:** Ausreichend Kapital für Forschung & Entwicklung, Unternehmensaufbau und Vermarktung ist grundlegend für das Wachstum. Egal, für welche Finanzierungsform sich ein Unternehmen entscheidet, „intelligentes Kapital“ ist ein wesentlicher Wachstumsfaktor.
3. **Markt-Technologie-Fit:** Die Technologie (Produkt/Dienstleistung) ist das Kernstück, der wesentliche Baustein und in gewisser Weise eine Voraussetzung für Markterfolg. Eine schlechte Voraussetzung ist es, wenn das Produkt auf einem internationalen Level keine einzigartige Position hat. Der Markt-Technologie-Fit ist daher das zentrale Thema, ob es für eine Technologie einen relevanten Markt gibt und ob zu diesem der richtige Zugang gewählt wird.

Es wird deutlich, dass diese drei Säulen in einer starken Wechselwirkung zueinander stehen. Nicht einer bestimmten Säule zuzuordnen ist das relevante Netzwerk, das für ein erfolgreiches Wachstum sehr wichtig ist. Möglichst gute Kontakte zu potentiellen Investoren, KundInnen, PartnerInnen, etc. in der Branche, in der sich das Start-up bewegt, sind so frühzeitig wie möglich einzubringen. In folgender Abbildung soll dies grafisch veranschaulicht werden:

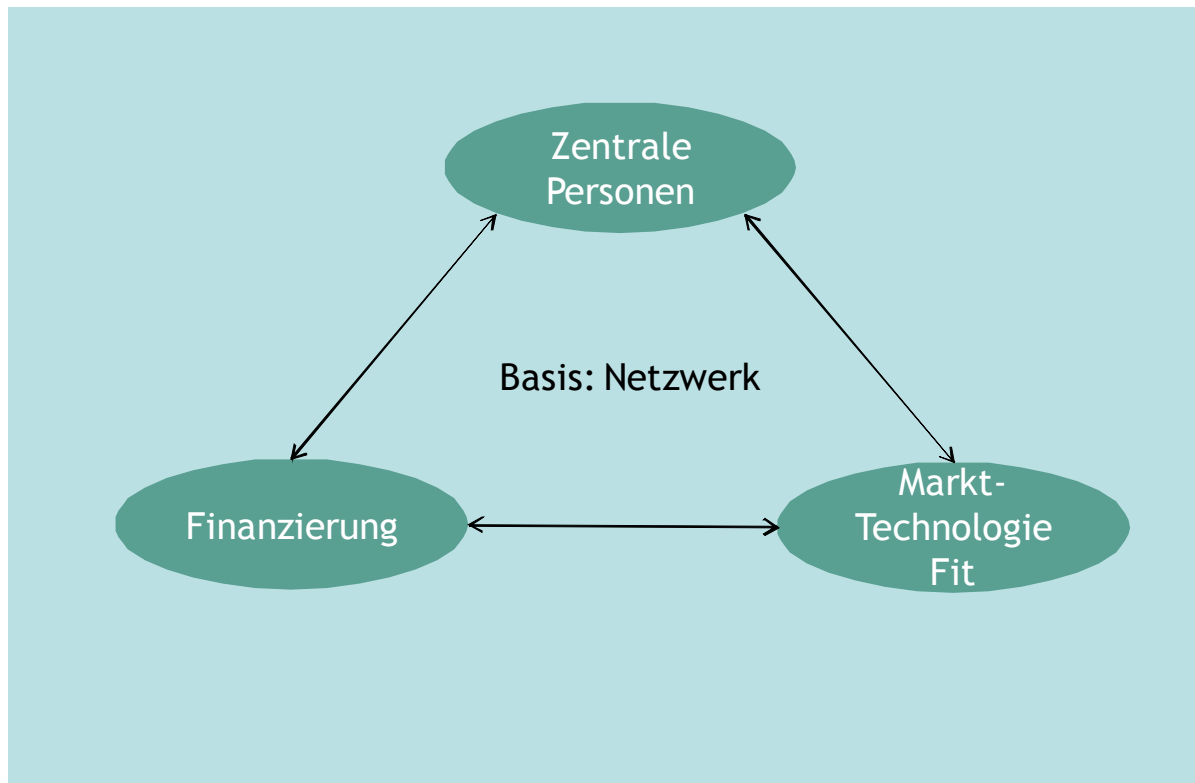


Abbildung 2: Die 3 Säulen von Technologie-Start-ups

Quelle: Eigene Darstellung

Innerhalb der drei Säulen lassen sich kritische Faktoren identifizieren, die sich je nach Ausprägung entweder positiv oder negativ auf das Wachstum eines wissens- und technologieintensiven Start-ups auswirken. Diese Faktoren und deren beobachtete Ausprägungen werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.

Im Rahmen der Gespräche wurden meist Unterscheidungen in verschiedene Phasen vorgenommen, deren Ausprägung und Dauer sehr unternehmensspezifisch verlaufen und insbesondere stark von der jeweiligen Branche abhängig sind. Auf Basis der Expertengespräche kann für die vorliegende Studie eine grobe Unterscheidung in Gründungs- und Wachstumsphase vorgenommen werden.

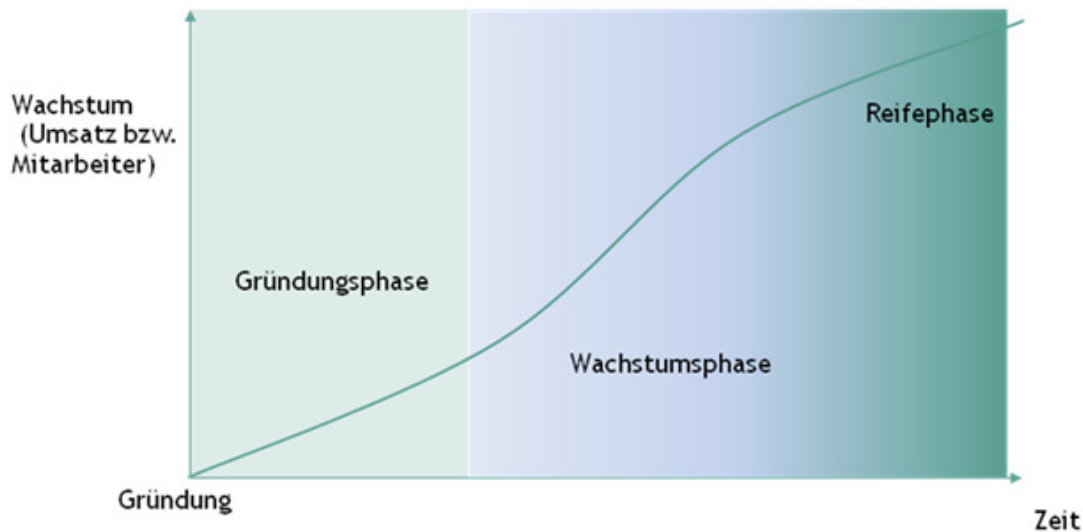


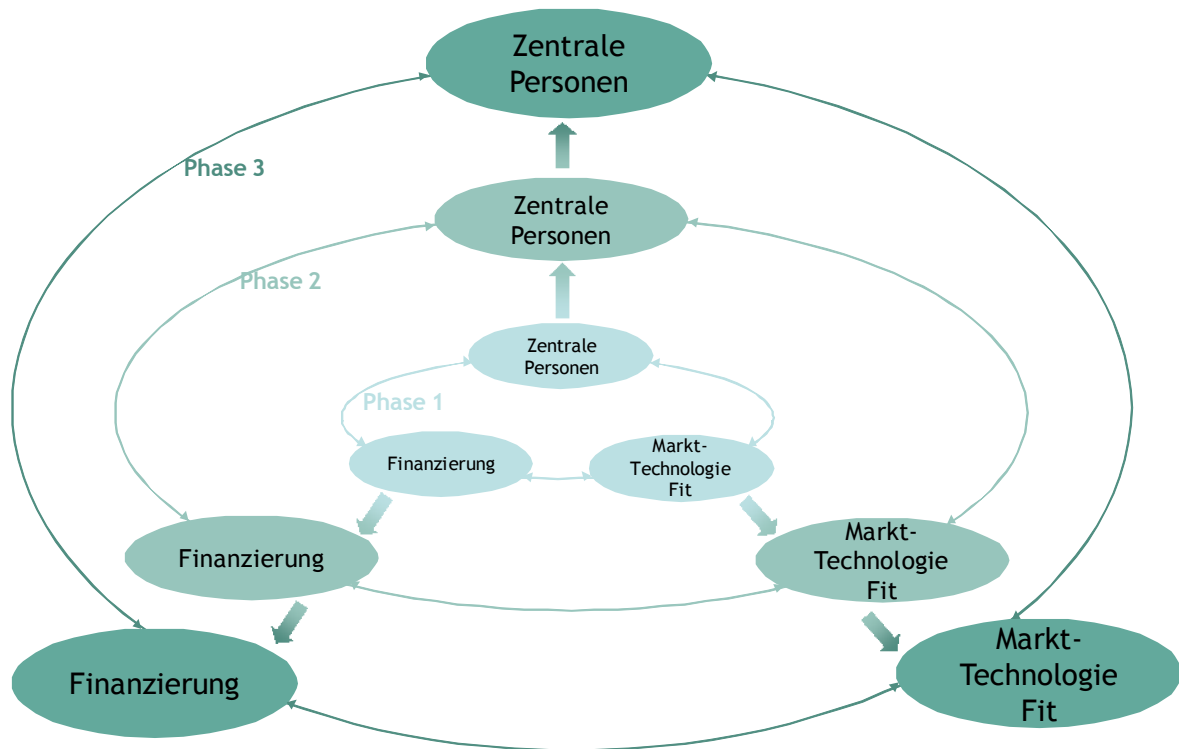
Abbildung 3: Typische Wachstumsphasen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Gründungsphase fängt mit der Unternehmensgründung an. Ein genauer Startpunkt der Wachstumsphase kann nicht definiert werden. Es handelt sich dabei um einen unscharfen Übergang von der Gründungs- in die Wachstumsphase, der unternehmensspezifisch und vor allem branchenspezifisch stark variieren kann, wodurch verallgemeinernde Aussagen problematisch werden.

In den folgenden Kapiteln wird genauer auf die Ausprägungen innerhalb der einzelnen Säulen eingegangen. Da die ExpertInnen zum Teil in spezifischen Branchen ihren Schwerpunkt hatten (z.B. IKT, Biotech, etc.), konnten nicht alle Aussagen verallgemeinert werden. Erhebliche Branchenspezifika wurden in den Bereichen Finanzierung, Vermarktung und bei der üblichen Dauer der Produktentwicklung angesprochen. Häufig wurden aber verallgemeinernde Aussagen formuliert, und nicht genauer darauf eingegangen, für welche Branchen dies zutreffend ist. Das Studienteam hat im Rahmen der Auswertung versucht, branchenspezifische Aspekte explizit anzusprechen und herauszukristallisieren.

Verallgemeinernd lässt sich allerdings ein idealer Wachstumsverlauf hinsichtlich der zentralen Säulen feststellen. Dieser findet dann statt, wenn alle drei Säulen (zentrale Personen, Finanzierung und Markt-Technologie-Fit) gleichmäßig wachsen:



Legende: Die Größe der Ellipsen zeigt das Wachstum

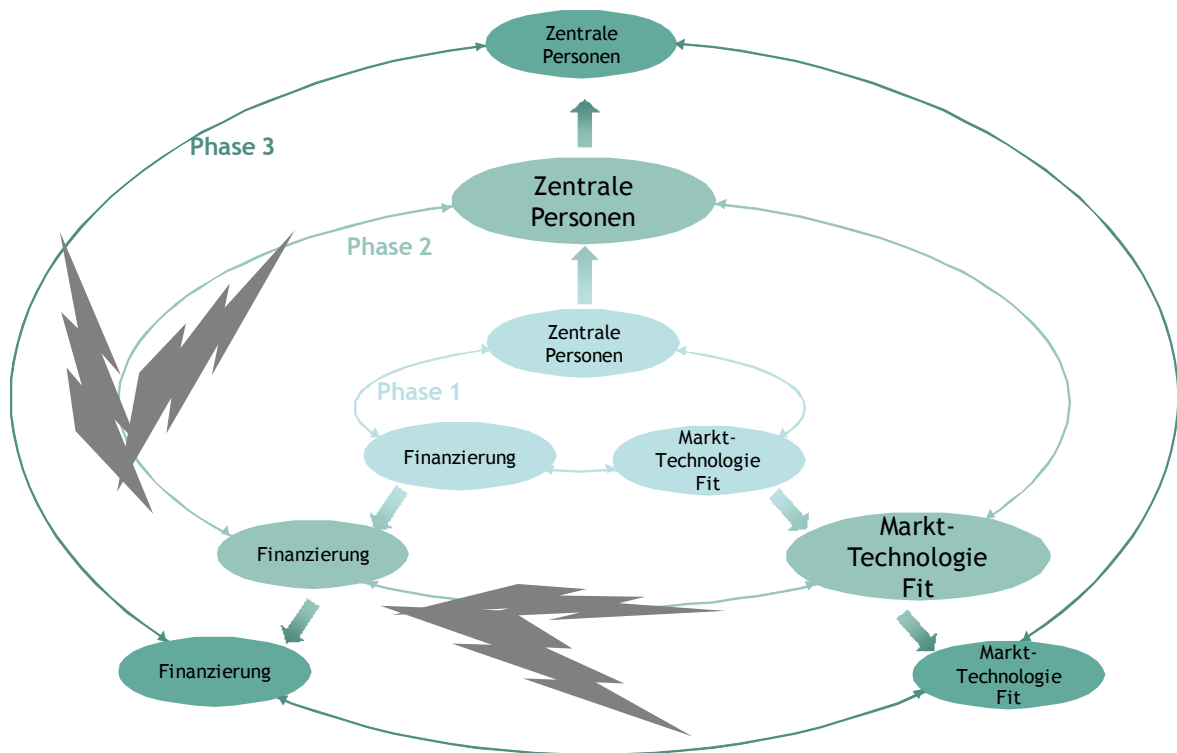
Abbildung 4: Idealer Wachstumsverlauf

Quelle: Eigene Darstellung

Zu Beginn der Wachstumsphase kann mit einem sehr kleinen Team gestartet werden, das sich mit fortschreitendem Unternehmenswachstum ebenfalls erweitern muss. Teamergänzungen und Personaleinstellungen sind für ein ausgeglichenes Wachstum eine Voraussetzung. Auch die Finanzierung kann sich zu Beginn mit eher geringeren Beträgen, sofern zielführend eingesetzt, aus Förderungen und Investitionen von Business Angels oder aus dem Familien- und Bekanntenkreis zusammensetzen. Mit fortschreitendem Wachstum müssen größere Beträge für Produktionsanlagen, Vermarktung & Vertrieb, etc. zur Verfügung stehen. Der Markt-Technologie-Fit ist bereits in der Anfangsphase zu berücksichtigen; ob dieser Fit optimal zusammenpasst, zeigt sich aber dann meist erst in späteren Phasen.

Anekdote: Idealtypischer Wachstumsverlauf eines Start-ups I

Ich glaube, wenn man ganz grobe Kategorien einteilen will – was Wachstumstreiber oder -hemmer sind – muss man sich die drei Kategorien anschauen, die immer zur Unternehmenswegentwicklung beitragen. Das Eine ist die Technologie, das Zweite sind die Leute und das Dritte ist das Geld. Du kannst fast jedes Start-up und seine Erfolgstreiber in diese drei Kategorien unterteilen. Und du kannst die Entwicklung von so einem Start-up fast immer anhand dieser drei Elemente nachvollziehen. Und die müssen Hand in Hand gehen. Man beginnt immer mit ein bisschen mehr als Null – ganz am Anfang hast du entweder ein Team, das noch nicht weiß was es tut, oder du hast Assets aber du hast kein Team dazu und kein Geld, oder vielleicht hast du ausnahmsweise einmal Geld und überlegst Dir was mache ich damit - irgendwo startet man. Und da musst du zu dem einen Element, das du hast, das ein bisschen herauschaut über die anderen, musst du die anderen nachbauen. Also meistens, sagen wir idealtypisch, startest du mit einer Technologie, weil irgendein Professor hat irgendetwas erfunden und hat einmal ein Patent geschrieben. Das heißt du bist auf der Technologieseite knapp über Null. Damit da jetzt etwas weiter daraus wird, musst du die anderen nachbauen. Nun musst du ein bisschen ein Geld auftreiben, damit du das weiterentwickeln kannst, und du musst dir zwei, drei Leute suchen, die du auch brauchst, damit du es weiterentwickeln kannst. Und vielleicht hast du dann Glück und kriegst, weil das eine nette Phase ist, viel Geld und hast drei Millionen – dann kannst du Dir überlegen: Okay, jetzt steht das Geld sozusagen wieder ein bisschen vor. Jetzt baue ich den Rest wieder nach. Mit den drei Millionen schaffe ich es irgendwen als CEO zu gewinnen, den ich sonst nicht kriegen würde, weil er irgendwo in der großen Industrie ist und viel Geld verdient. Dann kriege ich den CEO – Wahnsinn, jetzt habe ich plötzlich Human Capital, sozusagen einen Vorsprung – dann funktioniert bei der Technologie etwas nicht. Okay, dann muss man etwas reinlizenzieren - also das ist das Spiel, sich in den drei Dingen so hochzuhanteln. Das passt ziemlich gut auf die meisten Start-ups, die ich gesehen habe. Und innerhalb dieser drei Dimensionen: die drei müssen halbwegs in Balance sein. Es hilft dir die beste Technologie und die besten Leute nichts, wenn der Kapitalmarkt tot ist. Es hilft Dir viel Geld nichts und gute Leute, wenn die Technologie nicht funktioniert – dann hast du ein Problem. Und so kann man ziemlich viele Start-up-Situationen durchspielen. Und innerhalb dieser drei Dimensionen muss man sich überlegen – was fördert Wachstum und was hemmt Wachstum? (Serial Entrepreneur)



Legende: Die Größe der Ellipsen zeigt das Wachstum

Abbildung 5: Kritischer Wachstumsverlauf

Quelle: Eigene Darstellung

Bei einem unoptimalen Wachstumsverlauf eines Unternehmens entwickeln sich nicht alle drei Säulen in gleichem Ausmaß. Wenn beispielsweise genügend Kapital zur Verfügung steht und auch die Technologie sehr gut an den Markt angepasst ist, so kann dies trotzdem zu einem Scheitern beim Unternehmen führen, wenn die zentralen Personen bspw. aufgrund von Spannungen im Team das Unternehmenswachstum nicht weiter vorantreiben. Dies hat in darauf folgenden Phasen wiederum einen negativen Einfluss auf die Finanzierung, weil bspw. weitere Investoren von diesen internen Problemen abgeschreckt werden und Kapital abziehen oder kein neues Kapital zur Verfügung stellen. An derartigen negativen Wechselwirkungen kann das Unternehmen scheitern, oder aber geringeres bzw. kein Wachstum aufweisen, bis die kritische Situation überwunden ist (vergleiche dazu Abbildung 5: Kritischer Wachstumsverlauf).

Anekdote: Idealtypischer Wachstumsverlauf eines Start-ups II

Das ist immer ein Ding, das zusammenhält: das Geld, die Leute und die Technologie... und je schneller ich das aufblasen kann, umso rascher werde ich in allen drei Richtungen voran schreiten können ... weil ohne die Leute, die die Technologie vorantreiben und diese Technologie richtig am Markt platzieren und verkaufen können, mache ich keine Fortschritte auf der Technologieseite - ohne Fortschritte auf der Technologieseite tue ich mir mit dem Finanzieren schwer - und ohne Finanzierung tue ich mir schwer das Team aufzubauen. Also es sind immer drei Dinge die müssen gleichermaßen miteinander wachsen. Und wenn ich alles von Anfang an super habe, dann tue ich mir einfach leichter damit. Weil als Team mit einer tollen Technologie komme ich leicht zu Geld; damit kann ich wieder leichter mein Team weiter ausbauen; wieder gute Leute einkaufen; damit treibe ich meine Technologie wieder viel schneller voran und fokussierter unter Umständen. Wenn das Team keine Erfahrung hat, die ich mir leisten kann, weil ich zu wenig Geld habe, oder wenn ich relativ wenig Geld habe, dann werde ich auf jeden Fall herumschustern bei der Technologie. Wenn ich ein super Team habe, das zielgerichtet auf irgendetwas hin arbeitet, komme ich dort schneller voran. Und deshalb ist es Geschwindigkeit in allen Bereichen eigentlich - sowohl im Aufbau von Leuten - mehr Leute bedeutet leichter bei der Technologie vorankommen; bedeutet aber auch wieder leichter zu Geld zu kommen. (Gründungscoach)

Im Folgenden sollen nun das Netzwerk und die drei Säulen, die die Basis für das Wachstum von KITS darstellen, im Detail betrachtet werden. So besteht jede Säule aus mehreren Faktoren, die je nach Ausprägung unterschiedliche Auswirkungen (positiv oder negativ) auf das Unternehmenswachstum haben können.

3.2 Basis: Netzwerk

- **Relevantes, gut funktionierendes Netzwerk:** Unterschiedlich, je nach Unternehmensphase und -branche(n). In allen 3 Säulen ausbauen.
- **Zentrale Personen:** Müssen über die Fähigkeit verfügen, das Netzwerk anzupassen.
- **Bewusste Positionierung im Netzwerk**
- **Aktives Gestalten der Wechselbeziehungen und Schnittstellen**
- **Möglichkeiten zum Netzwerkausbau:** Über ein Advisory Board, intelligentes Kapital, Beratern oder die gezielte Hereinnahme von vernetzten Personen ins Team.

„In frühen Unternehmensphasen muss man sehr viele Dinge über persönliche Netzwerke lösen. Ich kann mir nicht für jede Kleinigkeit einen sündteuren Berater holen. Also ich kann schon, aber ich kann es nicht bezahlen in Wirklichkeit.“ (Unternehmer)

„Die Frage ist auch, wie gut ist das Netzwerk? Denn man kriegt ja nicht nur Geld, sondern man kriegt auch Know How, das der jeweilige VC Geber in seinem Netzwerk hat, oder selber mitbringt.“ (Beirat)

Kritische Situationen können dann auftreten, wenn das Wachstumsteam nicht in ein relevantes Netzwerk eingebunden ist. Das Start-up muss sich bewusst im Netzwerk „positionieren“, die Wechselbeziehungen und Schnittstellen kennen und aktiv gestalten. Wenn man nicht über ein derartiges Netzwerk verfügt, sollte man versuchen, gezielt Personen ins Unternehmen zu bekommen, die über ein großes Netzwerk verfügen. Dabei ist darauf zu achten, dass der/diejenige der/die das nötige Netzwerk (zum Kapital) in das Start-up einbringt, auch relevant involviert wird (über Anteile, etc.). Weitere Möglichkeiten das Netzwerk auszuweiten bestehen in der Installation eines Advisory Boards, der Hereinnahme von intelligentem Kapital und Beratern.

Die zentralen Personen müssen über die Fähigkeit verfügen, das Netzwerk an die unterschiedlichen Unternehmensphasen anzupassen. Je nachdem, ob sich das Unternehmen noch vor der Gründung, in der Gründungsphase oder bereits in der ersten Wachstumsphase befindet, können verschiedene Netzwerkpartner einen wichtigen Input leisten. Das relevante Netzwerk ist auch branchenabhängig. Branchenspezifische Vernetzung, Unterstützung und Beratung ist unumgänglich, da die Anforderungen und Bedürfnisse eines Unternehmens je nach Branche sehr stark variieren.

Anekdote: Berater oder Advisory Board

Sie brauchen Berater, die nicht unbedingt tief involviert sind. Kühle - auch mit einer gewissen Distanz - Berater, die sagen: „Aha, Ihr wollt dorthin. Ich möchte von Euch immer erklärt haben, was Ihr tut - und wie hängt das zusammen? Und was fehlt Euch denn heute noch, damit Ihr die Zulassungsvoraussetzungen erfüllt?“. Und das ist im Grunde genommen normaler Hausverstand. Wenn ich wohin kommen will, dann muss ich wissen, wo das ist. Und dann muss ich mich danach ausrichten - wenn ich von Wien nach Graz fahren will, macht es keinen Sinn, wenn ich über Salzburg fahre. Ich weiß nicht, ob es unbedingt erfahrene Manager sein müssen. Es müssen Leute sein, die wirklich gerade und konsequent denken können; und auch konsequent im in-Frage-stellen sind. (Coach, Serial Entrepreneur)

Anekdote: Advisory Board

Ohne unsere Rolle [Advisory Board in einem Start-up] jetzt zu überschätzen, aber ich habe zumindest den Eindruck - dass es da halt oft so ist: Wenn wir uns eine halbe Stunde zusammensetzen, erspart sich das Gründungsteam einfach zehn Tage nachdenken. Das sind ganz banale Dinge. Zum Beispiel die Unternehmensgründung - wir haben gesagt: "Okay. Wir machen jetzt eine vernünftige Legal Entity.", und haben eine AG gegründet, und die ganzen Verträge, die dazugehören, so gestaltet, dass es auch schon investorentauglich ist. Also wenn ein neuer Investor dazukommt, dass der ein Bild vorfindet, das er kennt, und in dem er sich wohl fühlt, auf der rechtlichen Seite - das hätten die nie machen können. Sie hätten es nicht machen können, sich da einmal durchzuwühlen, mit Anwälten und so weiter. das dauert lange und kostet viel Geld - das kannst du nicht machen am Anfang. Und wir haben uns da hingesezt und haben gesagt: "So und so und so, die und die Verträge brauchen wir.", sozusagen ein Briefing geschrieben für den Anwalt - mit dem habe ich das auch schon öfter gemacht - der weiß genau, worum es geht, und, ich meine, es war immer noch ein bisschen eine Arbeit, aber - das war ein Outcome, das hätten sie nicht machen können allein. Und das würde ich versuchen, wenn ich anfangen würde mit einer Unternehmensgründung, mich möglichst mit Leuten zu umgeben, die es schon gemacht haben. (Serial Entrepreneur, Mitglied in einem Advisory Board)

3.3 Säule I: Zentrale Personen

3.3.1 Zusammenfassung - kritische Faktoren

- **Team bestehend aus 2-4 Personen:**
Alle identifizierten Good-Practice-Beispiele bestanden aus einem Wachstums(management-) team von 2-4 Personen
- **Komplementäres Know-how:**
Technik, Markt, Finanzen, evtl. Recht (kann zugekauft werden bzw. extern verfügbar gemacht werden). Achtung bei Technikerüberschuss!
- **Teamzusammenhalt:**
Passende Chemie, einheitliche Vision, klare Kompetenzverteilung
- **Persönlichkeit und Fähigkeiten:**
Motivation, Begeisterung und Risikofreude, der Wille zum Wachstum, Wille zum Verzicht, Belastbarkeit, Reflexionsfähigkeit und keine Beratungsresistenz, Kommunikationsfähigkeit nach Innen und Außen, Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensfähigkeit, Teamfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Zusammenwirken von Visionär und Exekutor
- **Aufbau Organisationsstruktur:**
Informationsfluss muss sichergestellt werden. Es braucht jemanden, der sich auskennt, wer welche Funktion zu übernehmen hat

„If they had the greatest idea, but I was not so sure about the people behind the idea, I would not invest in 2 million years in this project“ (Venture Capitalist)

„Der Wert der Idee wird oft überschätzt. Eine Idee kann schnell jemand haben, die Frage ist, wer schafft die relevante Umsetzung. Es liegt immer ganz stark an den handelnden Personen.“ (Business Angel)

„Das Netzwerk ist überhaupt sehr wichtig. Wenn man keines hat, muss man versuchen, Personen ins Unternehmen zu bekommen, die über ein großes Netzwerk verfügen.“ (Serial Entrepreneur)

„Die zentrale Persönlichkeit vergisst, sich ein Team hereinzuholen, schafft es nicht Strukturen für ein Zusammenspiel zu bauen.“ (Fördergeber)

3.3.2 Einleitung

Auffällig ist, dass insbesondere innerhalb der Säule „Zentrale Personen“ relativ deutliche Phaseneinteilungen vorgenommen wurden, die entweder über die Anzahl der Personen oder über den Umsatz konkretisiert wurden. Abbildung 6 zeigt die Phasen, die auf Basis der empirischen Erhebung für diese Studie identifiziert wurden.

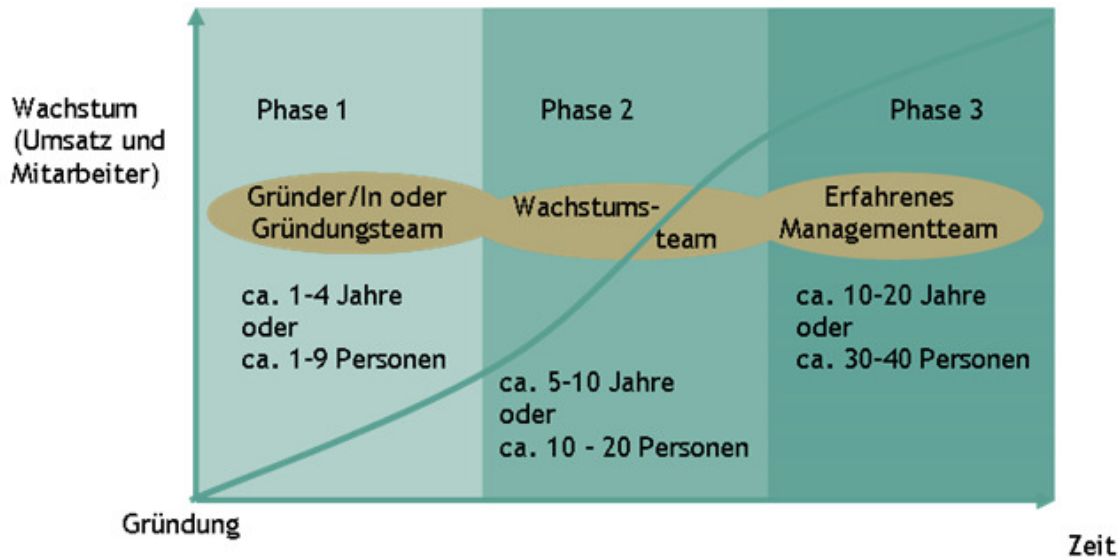


Abbildung 6: Zentrale Personen in den für vorliegende Studie relevanten Unternehmenswachstumsphasen

Quelle: Eigene Darstellung

Je nach Phase, in der sich das Unternehmen gerade befindet, wurde vom Gründer/der Gründerin bzw. dem Gründungsteam, dem Wachstumsteam und dem erfahrenen Managementteam gesprochen. Besonders das erfolgreiche Wachstumsteam und das erfahrene Managementteam besteht aus ca. 2-4 Personen, während für eine erfolgreiche Gründung auch eine Einzelperson ausreichend sein kann (näheres zum Faktor Team findet sich in „Kapitel 3.3.3.1 Team bestehend aus 2-4 Personen“).

1. **GründerInnen bzw. Gründungsteam:** Bei Themenbereichen, die das Wachstum von KITS betrafen, wurde ausschließlich von Teams gesprochen, während für eine erfolgreiche Gründung durchaus auch Einzelpersonen genannt wurden. Das Studienteam schließt daraus, dass für eine erfolgreiche Gründung die Anzahl der GründerInnen (Größe des Teams und komplementäres Know-how) nicht so ausschlaggebend ist, wie für das Wachstum.

2. **Wachstumsteam:** Um einem Start-up zu Wachstum zu verhelfen, erfordert es ein Team von mehreren Personen. Wenn es sich um ein Gründungsteam mit komplementärem Know-how (siehe auch Kapitel 3.3.3.2 Komplementäres Know-how) handelt, so ist es möglich, dass sich das Wachstumsteam vom Gründungsteam hinsichtlich der handelnden Personen nicht unterscheidet. Allerdings müssen dazu gewisse Faktoren (Persönlichkeit und Fähigkeiten) berücksichtigt werden, deren Ausprägungen und Anforderungen an die zentralen Personen sich im Lauf der Zeit durchaus ändern können (siehe dazu auch Kapitel 3.3.3.4 Persönlichkeit und Fähigkeiten). Eine gewisse Wandlungsfähigkeit des Gründungsteams, oder eine Erweiterung bzw. Änderung der zentralen Personen kann für weiteres Wachstum erforderlich werden.
3. **Erfahrenes Managementteam:** Typischerweise wird das erfahrene Management erst in der späteren Wachstumsphase gesehen, wobei durchaus bereits die Gründung durch ein erfahrenes Managementteam erfolgen kann.

Im Folgenden werden hauptsächlich die kritischen Faktoren und Situationen, die das **Wachstumsteam** zu bewältigen hat, dargestellt. Für eine Darstellung von kritischen Faktoren bei GründerInnen bzw. Gründungsteams vgl. (Fuchs, Jung et al. 2008; Kurz and Fuchs 2008).

3.3.3 Kritische Faktoren im Wachstumsteam

3.3.3.1 Team bestehend aus 2-4 Personen

Das Wachstumsteam besteht idealerweise aus 2-4 Personen. Wie bereits oben erwähnt, beruht diese Anforderung an das Wachstumsteam auf einer Beobachtung des Studienteams, die im Rahmen der Validierungsworkshops bestätigt wurde. Alle in den Expertengesprächen identifizierten Good-Practice-Beispiele setzten sich aus einem Wachstumsteam von 2-4 Personen, die das Start-up leiteten, zusammen. Dieses Wachstumsteam verfügt im optimalen Fall über die im Folgenden beschriebenen Eigenschaften (Komplementäres Know-how, Teamzusammenhalt, gewisse Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten wie Motivation, Begeisterung und Risikofreude, der Wille zum Wachstum, nicht beratungsresistent, Kommunikationsfähigkeit nach Innen und Außen, Vertrauensfähigkeit, Teamfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Zusammenwirken von Visionär und Exekutor sowie die Fähigkeit zum Aufbau einer passenden Organisationsstruktur).

3.3.3.2 Komplementäres Know-how

- Wachstumsteam

Nicht allein die Anzahl der Personen im Team ist ausschlaggebend, sondern auch das vertretene Know-how. Viele Unternehmen funktionieren mit komplementärem Know-how im Wachstumsteam (Rollout-Team) am besten. Das relevante komplementäre Know-how in KITS setzt sich aus den Bereichen Technik, Markt, Finanzen und eventuell Recht zusammen. Das Know-how im Rechtsbereich lässt sich auch durch externe Beratung in das Start-up einbringen. Zum Teil kann benötigtes Know-how auch durch strategische Partnerschaften abgedeckt werden.

Anekdote: Komplementäres Know-how im Team I

Und wenn man dann jemanden von vorne herein dabei hat, der sagt „O.k., wieviel kostet es? Was braucht ihr? Was müssen wir tun? Wie lange dauert das? Wann geht das? Wer kauft uns das ab? Woher kriegen wir jemals wieder Geld?“. Also der genau diese Fragen stellt, das hat uns sehr geholfen, das war sicher einer der Erfolgsfaktoren. (Unternehmer)

Wichtig sind klare Zuständigkeiten und ein Commitment für die jeweiligen inhaltlichen Bereiche (z.B. eine Person deckt Finanzen ab, eine andere Person ist für den Markt verantwortlich).

Vorsicht ist geboten, wenn im Wachstumsteam ein Technikerüberschuss besteht. Für den IKT-Bereich wurde als Richtwert das Verhältnis der TechnikerInnen zum Vertriebspersonal mit 2:1, höchstens 3:1 beziffert. Im Zuge des Wachstums muss sich das Potential des Unternehmens von der Technik in den Vertrieb verschieben⁴. Aus der Sicht der ExpertInnen ist vor allem bei Ausgründungen aus akademischen Einrichtungen Vorsicht angebracht, wenn die notwendige Marktkennntnis nicht im Wachstumsteam vorhanden ist oder in das Team eingebracht wird.

⁴ Diese Kennzahl kann nicht auf bspw. den Biotech Bereich übertragen werden, da hier ganz andere Vertriebsmodelle angewandt werden. Darauf wird in Kapitel 3.5.3.6 näher eingegangen.

Wichtig ist es zuzulassen, dass das nötige Know-how eingebracht, und vom Gründer/ der Gründerin bzw. dem Gründungsteam auch akzeptiert wird. Es funktioniert dann sehr gut, wenn das Team selbst erkennt, (wo und) dass sie gewisse Defizite haben. Dies ist meist ein sehr heikler Punkt, da das gesamte Gefüge eines Unternehmens - wie es als Organisation bzw. als System funktioniert - extrem wichtig ist. Fundamentale Streitigkeiten in diesem Punkt können zum Misserfolg führen.

Anekdote: Komplementäres Know-how im Team II

Bei der AWS haben sie uns schon gesagt, es muss jemanden geben, der für Technologie zuständig ist, es muss wen geben, der für Sales und Marketing zuständig ist und es muss wen geben, der für Finance und Legal zuständig ist. Und somit hat sich unser Team ergeben. Die zwei anderen Gründer haben mich bewusst für die Finanzsachen dazugeholt, die anderen zwei haben sich schon gekannt, und ich bin dann quasi dazu gestoßen, als wir die Firma gegründet haben. (Gründer)

- Erfahrenes Managementteam

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in späteren Wachstumsphasen ist ein erfahrenes Managementteam. Unter einem erfahrenen Management werden Teammitglieder verstanden, die Erfahrung, Marktkenntnis und Netzwerke (KundInnen, Investoren, etc.) aus einer früheren Tätigkeit in der Industrie mitbringen. Diese Erfolgskonstellation kann zum einen bereits durch das Gründungsteam gegeben sein, zum anderen können diese Kompetenzen und Netzwerke über ExpertInnen (Advisory Board) in das Start-up importiert werden. Als dritte Option können erfahrene Personen in das Team aufgenommen werden. Oft wird erst in einer späteren Wachstumsphase das Wachstumsteam durch ein erfahrenes Managementteam ersetzt. Teams, die bereits bei der Gründung über ein erfahrenes Management verfügen, haben einen Startvorteil.

Durch den Einstieg von Investoren (Fördergeber, Venture Capitalists, etc.) kommt es häufig vor, dass Teile des Wachstumsteams ergänzt oder ausgetauscht werden, um ein Team zusammenzustellen, das auf die Erfordernisse der jeweiligen Unternehmensphase besser abgestimmt ist. Das Team radikal auszutauschen ist nicht immer ein positiver Erfolgsfaktor.

Anekdote „Erfahrenes Management“:

Das ist am wesentlichsten natürlich an der Erfahrung vom Management zu messen: Ich habe vorigen Freitag mit einem hoffnungsvollen Unternehmerteam gesprochen, die mir ihr Projekt vorgestellt haben. Aber das Defizit war sehr deutlich erkennbar: ein Techniker, der aus dem universitären Umfeld kommt, dann ein Uni-Prof und dann ein Finanzler, der auch aus einer komplett anderen Industrie kommt. Die haben, auf mein Fragen hin, eigentlich relativ wenig Ahnung davon gehabt, wie das jetzt umzusetzen wäre. Dabei ist es um ein Gerät gegangen, das bei einer Behörde zugelassen werden musste, und wenn ich da nicht eine genaue Vorstellung davon habe und das idealerweise schon einmal gemacht habe, dann ist das aus meiner Sicht wenig erfolgversprechend, ohne in eine Verstärkung dieses Teams zu investieren. Die Zeit kriegt man nicht, um sich dieses Knowhow aufzubauen. Es gibt gottseidank, nachdem unsere Wirtschaft ja sehr diversifiziert ist, sehr gute Spezialisten, die man mieten kann, oder mit spezifischen Aufgaben, zum Beispiel der Zulassung von einem medizinischen Gerät, betrauen kann. Das heißt, es springt alles wieder zurück auf diese Erfahrung, dieses Schon-einmal-gemacht-haben, das da schon sehr wichtig ist. (Beirat)

Anekdote: Vom Gründer- zum Wachstumsteam

Wir haben immer gesagt, wir gründen das Unternehmen, aber das heißt nicht, dass wir das Unternehmen auch langfristig leiten. Für uns ist die Hauptsache, dass es groß wächst, dass es international ist, und da brauchen wir dann einfach ein Management. Als unser VC gekommen ist, haben wir gesagt, das wir einen neuen Geschäftsführer suchen, dafür haben wir zwei Jahre lang gebraucht, wir haben gedacht wir finden das viel zügiger, aber es war gut, wir sind wirklich glücklich mit ihm. Auch in meinem Bereich [Anm.: Markt, Vertrieb] haben wir sehr lange gesucht, da habe ich fast zwei Jahre warten müssen, weil einfach der Prozess so lange dauert, bis man wirklich jemand Passenden gefunden hat. Das heißt, jetzt ist es so, dass wir ein wirklich erfahrenes Management hinter uns haben. Das haben wir schon von Beginn an gewusst, also wir hätten uns erwartet, dass wir einfach schneller jemanden finden, aber das hat einfach Jahre gedauert, und wir sind glücklich, dass wir es gemacht haben. Das war natürlich auch emotional, muss ich mal sagen, aus meiner Sicht schon eine schwierige Zeit, diese Umstellung. Man denkt sich das geht schon, aber wenn dann wirklich der Tag kommt, ist es dann natürlich schon was Anderes. (Gründer)

3.3.3.3 Teamzusammenhalt

Die passende Chemie im Wachstumsteam ist eine Grundvoraussetzung für ein starkes, erfolgreiches Team und kann im Gegensatz zum komplementären Know-how nicht einfach „hergestellt“ bzw. „geschaffen“ werden. Der Teamzusammenhalt muss zwischen allen zentralen Persönlichkeiten im Wachstumsteam gut sein. Spannungen im Team, die nicht angesprochen und gelöst werden, können zu existenziellen Krisen im Unternehmen führen. Die im Zuge dieser Studie befragten Unternehmen räumten dem Teamzusammenhalt einen sehr hohen Stellenwert ein. Über das Wachstumsteam hinaus sollte auch auf eine gute Chemie mit Investoren geachtet werden.

Anekdote: Teamzusammenhalt

Und da bin ich heilfroh, dass ich eben ein Team gefunden habe, wo es 1000-prozentiges Vertrauen gibt und wir haben immer zusammengehalten. Es war keine Sekunde irgendwo irgendwas da, wo wir gesagt hätten „Hey, der will sich abseilen!“ oder was weiß ich was. Und ich glaube, das ist entscheidend und das kann man nicht wirklich vorbestimmen. Man kann das Risiko einschränken aber wissen tut man es nie. (Unternehmer)

Im Wachstumsteam muss eine einheitliche Vision zu den Themen „Unternehmensinhalte und Strategie“ und „möglicher Exit“ vorhanden sein, die vom gesamten Team getragen wird. Diese Erwartungshaltung an das Unternehmen sollte im Wachstumsteam regelmäßig abgestimmt und hinterfragt werden. Kritisch sind unterschiedliche Erwartungshaltungen hinsichtlich des erwarteten Exits. Wenn ein Teil des Teams darauf abzielt, das Unternehmen nach einer bestimmten Zeit gewinnbringend zu verkaufen, während andere im Unternehmertum eine „Arbeitsplatzsicherung“ sehen, kann das zu Differenzen im Team führen.

Anekdote: Chemie im Team

Also wenn jemand nicht zum Team passt, dann würde ich den nicht nehmen. Da würde ich versuchen, ihn in einer Beratungsfunktion oder so einzubinden. Da kann man einmal auch über ein halbes Jahr zusammenarbeiten und schauen wie es geht. Aber jemanden, den die Leute nicht mögen, voll reinzunehmen in einer verantwortlichen Position ist gefährlich. (Serial Entrepreneur)

Anekdote: Einheitliche Vision

Ja, also wir haben ja unsere Vision, wie wir sie ursprünglich hatten, eigentlich im Wesentlichen beibehalten, sind allerdings hier mal recht stark vom Weg abgekommen, wo wir eigentlich die Vision nicht mehr im Auge hatten. Das war ein Fehler, dass wir diese Vision nicht mehr so ins Zentrum der Arbeit von uns vier gestellt hatten, sondern dass jeder irgendwie seine eigene Vision gebastelt hat, und dann hat man natürlich nicht mehr auf das gleiche Ziel hingearbeitet, sondern jeder irgendwie auf sein eigenes Ziel, und das war einfach ein Fehler. Wenn man das nicht von Anfang bedenkt, dass das ein wichtiger Faktor ist, dass man immer diese vier Gründer und vier Personen auf ein Ziel ausrichten muss, und dass sich einer darum kümmern muss, dass das dann ganz automatisch so läuft, ja, dass dann irgendwann jeder seine eigene Richtung geht - wir haben das dann wieder eingefangen, wieder auf eine Linie bringen können, aber ich denke, bei vier Personen muss man damit rechnen. (Gründer)

Eine klare Kompetenzverteilung stellt sich als wesentlicher Erfolgsfaktor dar. Jede zentrale Person sollte über einen klaren Aufgabenbereich verfügen, für den die jeweilige Person die Verantwortung und Entscheidungsbefugnis übernimmt. Diese Kompetenzbereiche müssen klar kommuniziert und ausgesprochen werden (schriftlich oder mündlich), damit sie sich für alle handelnden Personen einheitlich, eindeutig und klar verständlich gestalten. So können Entscheidungen im Team zwar diskutiert werden, sollten aber in der Entscheidungsfindung von einer Person determiniert werden. Überschneidungen in den Kompetenzbereichen und unklare Entscheidungsbefugnisse können zu erheblichen Spannungssituationen im Team führen.

3.3.3.4 Persönlichkeit und Fähigkeiten

Die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten im Wachstumsteam sind zentrale Faktoren für Wachstum im Unternehmen. Hierzu zählen vorwiegend die Motivation, Begeisterung und Risikofreude, der Wille zum Wachstum und der Wille zum Verzicht, Belastbarkeit, nicht beratungsresistent zu sein, die Kommunikationsfähigkeit nach Innen und Außen, die Vertrauenswürdigkeit und die Vertrauensfähigkeit, die Teamfähigkeit, die Entscheidungsfähigkeit und das Zusammenwirken von Visionär und Exekutor.

- Motivation, Begeisterung und Risikofreude

Begeisterung und Motivation spielen eine sehr wichtige Rolle, um auch andere (Investoren, Fördergeber, KundInnen, etc.) von der Technologie/dem Produkt überzeugen zu können. Eine gewisse „Besessenheit“, unternehmerisches Denken, die Bereitschaft viel zu arbeiten (Wille zum Verzicht, vor allem im privaten Bereich) und ein persönliches Risiko einzugehen (Belastbarkeit) werden hier als wichtige Wesenszüge genannt. Diese Begeisterung und Überzeugung von der eigenen Idee kann allerdings auch ins Negative umschlagen, wenn jemand sehr realitätsfern von seinem Produkt überzeugt ist und andere Sichtweisen und Ratschläge von vornherein ablehnt.

Eher weniger Erfolg versprechend werden „TeilzeitunternehmerInnen“ gesehen, bzw. Personen, die sich von Ihrer Angestellten-Tätigkeit kenzieren lassen, um weiterhin die Arbeitsplatzsicherheit zu genießen. Oft besteht in dieser Konstellation geringeres Engagement und Einsatzwille. Eine Vermutung des Studienteams ist es, dass derartige Personen weniger risikofreudig sind, obwohl dieser Wesenszug eine häufig genannte Voraussetzung für Unternehmertum und Wachstum darstellt.

Anekdote: Motivation, Risikofreude, passende Chemie

Also meine Erfahrung im 3er-Team ist gut. Wichtig ist die Fokussierung, dass wir sagen, jeder hat seinen eigenen Bereich. Es soll natürlich die Chemie passen, obwohl wir auch natürlich nicht alle immer gleich denken, überhaupt nicht, aber zumindest die Grundvoraussetzung, die Arbeitsmoral, das was man erreichen will. Wir haben alle sehr viel Spaß an der Arbeit, glauben an die Sache, und wir wollten einfach, dass ein österreichisches Produkt wirklich ein Weltprodukt wird. Das ist das Ziel, und das muss man sagen, haben wir bis jetzt sehr gut erreicht. Also ich glaub, es ist auch um diese Idee gegangen. Uns ging es nicht ums reich werden, also wenn's das ist, das ist sicher die unsicherste Variante überhaupt. Wir haben wirklich viel investiert, alle, und wir werden noch Jahre lang investieren. (Unternehmer)

- Wille zum Wachstum

Um einem Start-up zu Wachstum zu verhelfen, muss im Team auch ein gemeinsamer Wille zum Wachstum bestehen. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, dass die zentralen Personen durchaus mit dem Status Quo zufrieden sind und ein Unternehmenswachstum nicht anstreben, da in diesem Fall bspw. Anteile an Investoren abgegeben werden müssten. Ein anderer Grund ist, dass im Unternehmenswachstum zentrale Personen „inhaltliche Tätigkeiten“ (z.B. Entwicklung der Technologie) zugunsten von Managementtätigkeiten aufgeben müssen. Diese Einstellung muss nicht unbedingt zum Scheitern des Start-ups führen, wird allerdings auch nicht zu hohem Wachstum verhelfen, da die dafür notwendigen Entscheidungen nicht getroffen werden bzw. Risiken nicht eingegangen werden. Wenn hier keine gemeinsamen Vorstellungen und Erwartungen an das Wachstum bestehen, kann es zu kritischen Spannungssituationen im Team führen.

Anekdote: Wille zum Wachstum

Ja, wir haben schon immer gewusst, dass wir kein kleines Unternehmen sein wollen und natürlich größer wachsen wollen. Das war für uns 3 zentrale Personen sehr wichtig und dafür haben wir wirklich auch sehr viel investiert. Somit war auch klar, dass wir unbedingt 2006 eine Investitionsrunde brauchen, weil sonst geht das Unternehmen zu Grunde oder bleibt auf der Größe. Zu dem Zeitpunkt waren wir einfach schon über 10 Mitarbeiter. (Gründer)

- Reflexionsfähigkeit und keine Beratungsresistenz

Häufig wird eine gewisse „Beratungsresistenz“ bei zentralen Personen in Unternehmen beobachtet. Das eigene Unternehmen, das eigene Produkt, die eigene Dienstleistung immer wieder zu hinterfragen und unter verschiedenen Blickwinkeln durchzudiskutieren, ist jedoch ein wichtiger Faktor für Wachstum. Dies impliziert nicht, dass jeder Ratschlag von Außenstehenden (Fördergebern, Beratungszentren, KundInnen, Coaches, etc.) befolgt werden muss. Wichtig ist es, die Außensicht anzuhören, zu akzeptieren und zu reflektieren. Ein Warnsignal sind unbelehrbare Teams, die sich selbst überschätzen (lassen oft Managementergänzungen oder Investoren nicht zu, da man keine „MitentscheiderInnen“ im Unternehmen möchte). In gewisser Weise ist es eine Gratwanderung zwischen „die Vision mit Begeisterung und Überzeugung umsetzen“ und „die Vision stur verfolgen“. Kritikfähigkeit und Reflexionsfähigkeit sind hier wichtige Eigenschaften, um das eigene Vorgehen kritisch zu hinterfragen und geeignete Lösungen für auftretende Probleme zu finden.

Anekdote: Beratungsresistenz

Wir haben uns immer was sagen lassen, aber es ist dann nicht immer das richtige Ergebnis rausgekommen. Also wir haben die Hinweise angenommen und haben aber auch gesehen, dass Hinweise nicht immer zum richtigen Ziel führen. Wir haben unsere eigenen Entscheidungen getroffen und haben auch hier gesehen, dass es nicht immer zum richtigen Ziel führt, aber in Summe sind wir mit damit ganz gut gefahren. Beratung dort, wo einfach fachliche Kompetenz notwendig ist - Anwälte, Wirtschaftskammer etc., die haben einfach das Wissen, das man braucht, da werd ich mich nicht einarbeiten. (Gründer)

- Kommunikationsfähigkeit nach Innen und Außen

Gutes Auftreten sowie gute Präsentations- und Kommunikationsskills im Wachstumsteam sind sehr wichtig, wenn man sein Produkt/seine Dienstleistung bei Fördergebern, Investoren und KundInnen „verkaufen“ möchte. Komplexe Sachverhalte (wie z.B. die Funktionsweise der entwickelten Technologie) müssen schlicht, klar und ausreichend dargestellt werden können. Problematisch ist es, wenn die zentralen Personen den Geschäftsinhalt nicht gut ausdrücken können und ihre Idee schlecht und unverständlich kommunizieren. Das ständige Diskutieren und Hinterfragen beispielsweise der entwickelten Technologie mit verschiedenen Personen (im Unternehmen, mit Investoren, KundInnen, etc.) ist eine Möglichkeit zu lernen, seine Technologie verständlich präsentieren zu können. Eine weitere Möglichkeit diese Problematik abzuschwächen wird im Anbieten von entsprechenden Lehrveranstaltungen (Präsentationsskills) an technischen Ausbildungseinrichtungen gesehen.

Gute kommunikative Fähigkeiten sind nicht nur wichtig um das Unternehmen nach außen glaubwürdig zu vertreten. Auch die Kommunikation im Unternehmen ist wesentlich, um ein einheitliches und zielgerichtetes Auftreten zu ermöglichen.

- Vertrauenswürdigkeit, Erfahrung, Vertrauensfähigkeit

Eine wichtige Aufgabe für das Gründungsteam ist es, Vertrauen in das Start-up zu schaffen. Beim Akquirieren von Investoren, Fördergebern und KundInnen ist die Fähigkeit, dieses Vertrauen herstellen zu können, essentiell.

Nur wenn ein Team in der Lage ist, Vertrauen in die Fähigkeiten des Teams selbst und in das Potential des entwickelten Produktes/Dienstleistung herzustellen, kann ein passender Investor gefunden werden. Hat der Investor das Vertrauen, dass das Geld optimal eingesetzt wird, kann es leichter zu einem Abschluss mit dem Investor kommen. Das Wachstumsteam muss also überzeugen können, dass das Kapital zielführend eingesetzt wird. Das Problem ist, dass man ein besonders starkes Team oft erst dann aufstellen kann, wenn man über genügend Kapital verfügt. Auch hier haben wieder diejenigen Teams einen Vorteil, die von vornherein besonders umfassendes Know-how, Industrieerfahrung und eventuell auch Gründungserfahrung aufweisen können.

Hinsichtlich der Kundenaufträge stellt sich die Frage, wie man in einem Start-up als kleines, unerfahrenes Team das notwendige Vertrauen eines Kunden/einer Kundin erreicht. Nach Einschätzung der ExpertInnen und befragten Unternehmen bekommt man in den allermeisten Fällen als junges Unternehmen eine Chance, sich zu beweisen. Vertrauen ist grundsätzlich dadurch zu schaffen, indem man die ersten Projekte möglichst gut und qualitätsorientiert abwickelt, innerhalb der kommunizierten/versprochenen Zeitachsen, um sich gute Referenzen zu schaffen. Es gibt aber selektierte Industrien, die aufgrund hoher Markteintrittsbarrieren sehr schwer zugänglich sind. Auch bei besonders großen Projekten, bei denen man aufgrund der Dauer und Kapitalintensität eine entsprechende finanzielle Sicherheit braucht, kann es zu einer ablehnenden Haltung gegenüber Start-ups kommen.

Im Zusammenhang mit dem Vertrauensaspekt, kann man auch die „Bescheidenheit“ der zentralen Personen als Signal für die Vertrauenswürdigkeit bzw. die Ernsthaftigkeit, mit der sie an die Unternehmensentwicklung herangehen, sehen. Wenn ein extrem hohes Budget für PKW und

Geschäftsführergehälter im Business Plan veranschlagt ist, ohne dass ausschüttungsfähige Größen vorhanden sind und alle Verbindlichkeiten ordnungsgemäß bedient werden, so wird auch das als deutliches Signal für unseriöse Geschäftsführung und daher als negatives Wachstumssignal interpretiert.

Nicht nur die Vertrauenswürdigkeit, sondern auch die Vertrauensfähigkeit seitens der zentralen Personen ist für einen harmonischen, wachstumsförderlichen Umgang mit Investoren, Fördergebern und KundInnen essentiell. Eine grundsätzlich skeptische Haltung gegenüber Investoren, Fördergebern oder KundInnen kann die Beziehungen nachhaltig schädigen und das Wachstum des Start-ups negativ beeinflussen.

- Teamfähigkeit

Teamfähigkeit ist ein wichtiger Wesenszug, der den zentralen Personen im Wachstumsteam abverlangt wird. Ideen (von allen Seiten) sind kritisch zu hinterfragen und nicht von vornherein entweder abzuschmettern oder kritiklos anzunehmen. Es ist wichtig, sich zurücknehmen zu können und Aufgaben abgeben und delegieren zu können, wenn der Arbeitsumfang die eigenen Kapazitäten übersteigt. Die zentralen Personen müssen sich über ihre eigenen Stärken und Kompetenzen im Klaren sein und die eigenen Grenzen akzeptieren können. In der Wachstumsphase ist auch eine gewisse Wandlungsfähigkeit vom Gründer/der Gründerin/Gründungsteam gefordert. Davon ist grundsätzlich abhängig, ob in der Wachstumsphase das Ursprungsteam bzw. die Ursprungskonstellation verändert wird (werden sollte), oder ob das Ursprungsteam weiterhin der Kopf des Start-ups bleibt. Im Verlauf des Wachstums geht es ab einem gewissen Punkt nicht mehr nur darum, ein paar Leute zusammen zu bringen und Begeisterung auszustrahlen, sondern um Managementfähigkeiten wie bspw. ein Team aufbauen zu können, ein Team zusammen zu halten und auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören.

- Entscheidungsfähigkeit

Um die Entscheidungsfähigkeit eines Start-ups sicherzustellen, müssen klare Zuständigkeiten in den verschiedenen Fachbereichen festgelegt werden. Gerade in frühen Phasen sind Entscheidungen gemeinsam zu treffen und müssen vom gesamten Team getragen werden. Im Wachstumsteam sollten die Kompetenzen sehr klar verteilt sein und Entscheidungen in den Fachbereichen von den jeweilig zuständigen Personen getroffen werden können.

- Zusammenwirken von Visionär und Exekutor

Oft sind UnternehmensgründerInnen dem Typ „Visionär“ zuzuordnen. Das heißt, sie haben die Fähigkeit, sehr strategisch zu denken und die Zukunft ihres Unternehmens gut darstellen zu können. Um das Unternehmen auch zum Wachsen zu bringen ist es aber zusätzlich notwendig, auch die operative Umsetzung als „Exekutor“ dieser Vision sicherstellen zu können. Manchen Personen gelingt dieser Brückenschlag vom Visionär zum Exekutor. Sollte dieser Brückenschlag nicht gelingen, ist es wichtig, dem Visionär einen Exekutor an die Seite zu stellen.

Eine kritische Situation für das Wachstum des Unternehmens ist das Nicht-Weitergeben (wollen) von Aufgaben, die nicht den Kompetenzen der Gründerpersönlichkeit entsprechen. Der/die GründerIn erfüllt solche Aufgaben, die andere Personen in seinem/ihrem Team besser ausführen könnten. Im Wachstumsverlauf wird weniger wissenschaftliches Know-how und vermehrt betriebswirtschaftliches Know-how (Personal, Führung, Organisation, Finanzierung) benötigt. Es

handelt sich dabei um eine Vielzahl von erforderlichen Skills, die meist nicht in einer Person vereint sind. Für Wachstum ausschlaggebend ist eine gute und rasche Aufteilung von Verantwortung und Aufgabenbereichen.

3.3.3.5 Aufbau Organisationsstruktur

Mit dem Erreichen einer kritischen Anzahl an Team-Mitgliedern (meist ca. 10-20 Personen bzw. meist nach 5-7 Jahren, variiert je nach Branche und Unternehmen) wird der Aufbau einer Organisationsstruktur als wesentlicher aber kritischer Schritt gesehen, der für das weitere Wachstum relevant ist. Wird keine an die Unternehmensgröße angepasste Organisationsstruktur gefunden, ist der fehlende Informationsfluss ein wesentlicher hemmender Faktor. Diesem kann durch den Aufbau einer Unternehmensstruktur, in der die vergrößerte Anzahl der Teammitglieder optimal zusammenarbeiten können, entgegengewirkt werden. Zu einer kritischen Situation kann diese Aufgabe dann werden, wenn im Team nicht die Erfahrung und das Wissen vorhanden sind, welche Funktionen in welcher Entwicklungsphase eines Unternehmens erforderlich sind und welche Aufgaben der jeweiligen Position zuzuordnen sind.

Im nächsten Wachstumsschritt (von ca. 10-20 auf 30-40 Personen) muss die Organisationsstruktur wieder angepasst werden. Die nächste Hürde ist der klassische Schritt „Einziehen eines mittleren Managements“. Dies bedarf eines größeren Aufbaus und Umbaus der Unternehmens- und Kommunikationsstrukturen sowie das Einstellen des erforderlichen Personals. Der/die GründerIn rückt als zentrale Persönlichkeit und Entscheidungsorgan in den Hintergrund.

Für den Aufbau der Organisationsstruktur ist es ratsam, einen externen Berater heranzuziehen, der eine Außensicht auf das Unternehmen hat. Sehr gute Erfahrungen wurden mit „Systemcoaches“ gemacht, die das „System Unternehmen“ analysieren und dabei Kommunikationsstrukturen, Teambildungen, Schlüsselpersonen (Informationsdreh scheiben), Konstellationen, etc. identifizieren. Auf Basis dieser Analyse werden dann die neuen Strukturen weiterentwickelt, mit maximaler Einbeziehung und Berücksichtigung der vorhandenen Strukturen.

Gewisse unterstützende Funktionen sind im Wachstum mit aufzubauen. Hierzu zählen in KITS vor allem ein Finanz- und Vertriebscontrolling, sowie Marketing und Vertrieb (siehe dazu auch Kapitel 3.5).

Mögliche **Spannungsfelder** können sich aus den folgenden Situationen ergeben:

- Häufig treten Spannungen auf, wenn die Arbeitsleistung im Team in der Wahrnehmung der zentralen Personen ungleich verteilt ist.
- Schwierig kann es auch sein, wenn zentrale Personen aus höheren Positionen in früheren Unternehmen kommen. Da in frühen Unternehmensphasen für die zentralen Personen viele operative Tätigkeiten anfallen, die nicht delegiert werden können, kann es zu Streitigkeiten darüber kommen, wer welche Tätigkeiten ausführen soll.

Anekdote: Aufteilung von Tätigkeiten

„Die Frage ist immer: Wer kauft das Klopapier?“ (Serial Entrepreneur)

- Ein weiteres Problem besteht darin, dass der/die Vertriebsverantwortliche oft ein sehr hohes Gehalt bezieht, nicht selten höher als das des CEOs oder des Entwicklungsleiters/der Entwicklungsleiterin. Diese Beziehung ist oft schwer und kann zu wachstumshemmenden Spannungen im Team führen.

Anekdote: Anpassung der Organisationsstruktur im Wachstum

Dann hast du 25 Leute und auf einmal kriegst du ein E-Mail: "Hallo, wie ist das eigentlich mit unserer Dienstreise-Policy? Wenn ich nach St. Pölten fahre und mein eigenes Auto nehme: geht das überhaupt und wie viel bekomme ich?" Da kommen plötzlich solche Sachen da denkst Du Dir: "Ojeoje!", also das fragt Dich im ersten Jahr kein Mensch! Da setzt sich jeder in sein Auto oder tut irgendwas, oder borgt sich eins von seinem Freund und macht es einfach. Und dann plötzlich bist Du über einer Grenze, wo die Leute beginnen zu fragen: "Wie funktioniert das oder das eigentlich bei uns im Unternehmen?", "Wer ist eigentlich dafür zuständig?" Solche Themen kommen da plötzlich auf. Und das ist an sich kein Problem. Wenn Du weißt, dass das daherkommt, dann beginnst Du ein Organigramm zu malen, beginnst Zuständigkeiten zu definieren, ein paar minimale Prozesse, und machst deine Reisekostenrichtlinie oder Arbeitszeitrichtlinie. Aber es gibt Leute, die diese nächste Phase der Unternehmensentwicklung gar nicht mögen. Die interessiert das nicht, in Wirklichkeit wollen sie es nicht. Und wenn das der Gründer ist oder eine dominante Gründerfigur, und der sagt: "Mir ist das alles Wurst! Weil ich habe meine wissenschaftlichen Teams die letzten 40 Jahre so geleitet.", dann hast Du ein Problem. Weil dann muss plötzlich die Organisation, der Rest des Teams, um diese Persönlichkeit herum ein Unternehmen aufbauen ... ich glaube, das gibt es ziemlich oft. (Serial Entrepreneur, Mitglied in einem Advisory Board)

Anekdote: Team - vom großen Unternehmen ins Start-up

Da kann man das Beispiel nennen von einem Spin-off von einem sehr großen Elektronikonzern, wo unsere Einschätzung war: Ja, das sind wirklich sehr markterfahrene Leute, die sind seit 20 Jahren in dem Bereich tätig, sind vom technischen Bereich her perfekt aufgestellt gewesen, und auch das Team, das sie mitgenommen haben, war extrem kompetent und qualifiziert. Was man dann aber doch gesehen hat, dass diese Leute, dieses Team im Endeffekt dann doch sehr stark umlernen musste. Es ist natürlich in einem Start-up eine völlig andere Arbeitsumgebung, weil in einem Großkonzern arbeiten - von der ganzen Infrastruktur, vom Rechnungswesen, Patentwesen, bis zur Organisation von Meetings, dass irgendjemand den Kaffee bringt und so - dass das natürlich alles in einem kleinen Unternehmen dann wegfällt, dass man sich selber drum kümmern muss und natürlich der Vertrieb und die ganze Finanzierungsbasis eine ist, die man dann selber aufstellen muss. - Und genau diese Kompetenzen gilt es aufzubauen, auch im organisatorischen Bereich, und das ist genau dort die Herausforderung gewesen, die wir im Endeffekt dann so gelöst haben, dass wir einen externen Geschäftsführer, der extrem vertriebserfahren war und selber auch schon Unternehmen geleitet hat, die auch schon 200 Leute gehabt haben, den haben wir zu dem Technikerteam dazugestellt, und das funktioniert eigentlich jetzt seit 18 Monaten sehr gut und scheint jetzt die optimale Konstellation zu sein. (Venture Capitalist)

Anekdote: Gründerpersönlichkeit

Das gibt es sicher - und das ist ein „recipe for disaster“ - beratungsresistente Gründer und Gründer, die nicht sehen, dass sie ihre Grenzen haben. Das sind sicherlich die größten Hinderungsgründe für das Wachstum. Man muss sich vorstellen, für so eine Gründung - und da hängt es zusammen mit der Gründungsdynamik - für eine Gründung braucht es, zumindest wenn es einer allein macht - es gibt viele Gründer, die machen es zu zweit, zu dritt, die können das auch nicht anders machen. Und es gibt auch Gründer, die machen es allein, oder mehr oder weniger allein. Und es braucht eine eigene Persönlichkeit um ein Unternehmen zu gründen. Kein Mensch auf der Welt will, dass dieses Unternehmen in die Welt gesetzt wird. Das interessiert niemanden. Die Schwerkraft arbeitet dagegen. Und du setzt Dich hin und sagst: „Ich mache das jetzt aber, weil ich daran glaube...“ - das braucht gewisse Persönlichkeitszüge, die für bestimmte Situationen sehr gut geeignet sind, und für andere Situationen weniger gut geeignet sind. Das hat eine Persönlichkeitszugs- und eine Ausbildungsdimension. Und sehr oft ist es so, dass jemand, der hervorragend geeignet war für die Gründungssituation, der ist einfach nicht der Richtige um das Unternehmen im Jahr 3+ oder im Jahr 5+ zu führen. Das ist so. Und das fällt vielen extrem schwer, das zu erkennen. Und wenn man schon einmal ein Unternehmen gegründet hat und durch diese Phase gegangen ist - dann weiß man das auch und tut sich auch leichter damit und kennt seine eigenen Grenzen. Aber viele kennen das nicht. Sozusagen der klassische, wissenschaftliche Gründer, der total begeistert ist von seiner Idee und das mit maximaler Sturheit, gegen alle Widerstände der Welt in die Welt setzt. Das muss nicht gleichzeitig jemand sein, der ein 50-Mann-Unternehmen effizient führen kann. Und das muss nicht einmal ein negativer Aspekt seiner Persönlichkeit sein. Das ist halt einfach so, es kann nicht jeder alles. Und es gibt sicher viele, die das nicht erkennen. Und das wird dann extrem unangenehm für die Entwicklung der Organisation. (Serial Entrepreneur, Mitglied in einem Advisory Board)

3.3.4 Unternehmens-Fallstudie f-star: Erfahrung der zentralen Personen im Wachstumsteam



Die f-star Biotechnologische F&E GmbH wurde im Juni 2006 als Spin-Off der Universität für Bodenkultur Wien gegründet. Das Unternehmen wurde durch ein erfahrenes Management-Team mit Know-how im Bereich der Antikörper Engineering-Technologie und Biotechnologie-Unternehmen ins Leben gerufen. f-star entwickelt therapeutische Antikörper mit multiplen Bindungsstellen und verbesserter Stabilität. Die modular aufgebaute Basistechnologie bietet dem Unternehmen und den EntwicklungspartnerInnen gezielte Entwicklungsansätze für unterschiedliche Einsatzbereiche.

Das Unternehmen baute auf österreichischen Fördergeldern auf (AWS, FFG, INiTS) und hat heute bereits eine Niederlassung in Cambridge, UK. Der Hauptsitz befindet sich in Wien. Die Anteile befinden sich im Besitz von GründerInnen, MitarbeiterInnen und Finanzinvestoren wie Aescap, Atlas Venture, Novo A/S und TVM Capital. Das Unternehmen hat derzeit 25 MitarbeiterInnen an beiden Standorten.

Abbildung 7 zeigt die Mitarbeiterentwicklung von f-star seit der Gründung im Jahr 2006.

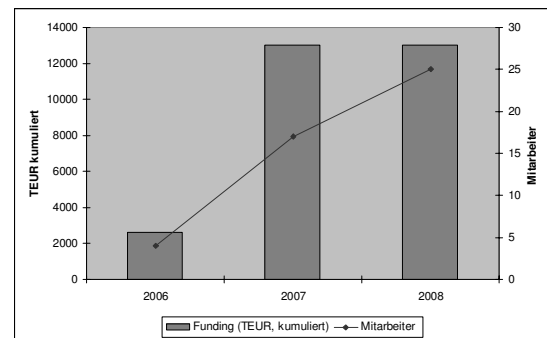


Abbildung 7: Mitarbeiterwachstum und Funding bei f-star

Die frühe Entwicklung von f-star wurde von einigen Faktoren beeinflusst (Anm.: siehe dazu den Kasten auf S.43 „Wachstumsfaktoren f-star“). Die in das Unternehmen mitgebrachte komplementäre Erfahrung von zentralen Personen aus der Biotech-Branche wurde als besonders förderlich für die Entwicklung beschrieben.

Im Gründerteam von f-star wurde bewusst komplementäres Know-how vereint. Zwei Gründer stammen aus dem Umfeld der Universität für Bodenkultur und haben einen wissenschaftlich-technischen Background. Ein Experte für Finanzen und eine Patentanwältin vervollständigen das Team.

Die Grundidee des Unternehmens geht auf ein Patent der Universität für Bodenkultur hervor. 2006 wurde das Unternehmen gegründet, mit dem Patent und Daten aus der wissenschaftlichen Forschung - sehr früh für ein Biotech-Unternehmen.

„Das war gerade einmal ein Patent aus der Universität für Bodenkultur heraus ... und ein paar wissenschaftliche Daten. Und das ist normalerweise zu wenig um Venture-Capital aufzutreiben. Man braucht eigentlich zumindest ein paar Tierversuche, irgendetwas Präklinisches, wo man zeigen kann, dass es biologisch das tut, was es tun soll.“

„Moden“ und die konjunkturelle Situation spielen in der Venture Capital-Szene eine sehr große Rolle. f-star gelang es so in einer sehr frühen Phase, die richtigen Investoren zu überzeugen.

„Die Venture Capitalists haben alle halben Jahre eine andere Mode. Und manchmal ist die Mode, in sehr late-stage companies zu investieren und manchmal ist die Mode in early-stage zu investieren. Und wir haben das irrsinnige Glück gehabt, dass wir in eine Modephase gefallen sind, wo early-stage gerade in war.“

Ein wichtiger Faktor um die Investoren zu überzeugen war die Erfahrung des Teams aus anderen Gründungen (einige Gründungsmitglieder von f-star waren maßgeblich in Igeneon, siehe Fallstudie, involviert).

„Ja, die Erfahrung war essentiell. Sonst hätte das nicht funktioniert. Weil wir haben die Leute gekannt, die Venture Capital-Szene ist relativ klein in Europa. Das sind - zumindest im Biotech-Sektor, aber auch im Hightech - letztlich sind es immer die gleichen 20 Leute, mit denen man da redet. Da gibt es vielleicht eine long-list von 50, aber die, die wirklich etwas machen, sind immer die gleichen 20. Und wenn du die mal kennst, rufst du die an und sagst: „Setzen wir uns zusammen, wir haben ein neues Projekt.“, und dann hat man zumindest einmal die Chance, dass man gehört wird. Und das ist schon viel wert. Der Investor muss irgendein Signal haben, ob das was taugt oder nicht, sonst schaut er es gar nicht an. Und das beste Signal ist, wenn man die Leute kennt.“

Finanziert wurde f-star neben Venture Capital auch über Förderungen. Wichtige Meilensteine waren die Pre-Seed- und Seed-Finanzierung durch die AWS sowie die Aufnahme in das AplusB-Programm.

„Pre-Seed von der AWS ist ein super Instrument. Da kriegt man einmal € 50.000 oder € 100.000 und kann einmal durchatmen und einen Patentanwalt zahlen und die Voraussetzungen für einen Lizenzvertrag verhandeln. So die Voraussetzungen schaffen, dass man die Company überhaupt gründet. So hat es mit der f-star begonnen. Dann hat die f-star von der AWS auch Seed-Finanzierung bekommen, was geholfen hat die ersten zwei, drei Mitarbeiter einzustellen, die eigene Forschung zu beginnen und als Firma anzufangen.“

Neben der Erfahrung der im Unternehmen tätigen zentralen Personen war auch schon ein breites relevantes Netzwerk vorhanden. Aus diesem Netzwerk heraus ergab sich für f-star ein erweitertes „Wachstumsteam“ mit Kontakten und komplementärem Know-how.

„Wir haben sehr schnell eine Patentanwältin im Team gehabt, und in so einer frühen Phase einer Biotech-Company ist ein Patent essentiell. Und das hat kaum jemand, weil man sich das nicht leisten kann. Also wenn du den im Gründungsteam hast, profitierst Du unglaublich. Und dann ist ein Finanzexperte dazugekommen und relativ bald danach ein Chief Scientific Officer. Also es ist sehr schnell gelungen in einem embryonalen Stadium ein Team aufzutreiben, das gut genug war sozusagen für das nächste Stadium. Und ich glaube, das ist extrem wichtig.“

Ein wichtiger Aspekt, der auch von f-star betont wird, ist das gezielte Einsetzen von Personen und Expertise in unterschiedlichen Unternehmensphasen. Speziell sich zurücknehmen zu können ist eine Fähigkeit, die für Schlüsselpersonen schwierig sein kann.

„Auf der People-Seite ist essentiell für das Wachstum, dass man natürlich zum jeweiligen Zeitpunkt die richtigen Leute hat, aber auch, dass man sich zum jeweiligen

Zeitpunkt richtig zurücknimmt. Also es ist irrsinnig hinderlich für Wachstum, wenn das Urteam sich sozusagen an seinen Sessel klammert und seine Position klammert, und diese Position nicht loslassen will. Weil es gibt für unterschiedliche Phasen der Unternehmensentwicklung unterschiedliche Rollen für die involvierten Personen und ich glaube, dass das an sich bei der f-star ganz gut gelungen ist. Und ich habe erlebt, sozusagen in einem anderen Zusammenhang, dass ein Unternehmen ein Jahr lang aufgehalten werden kann - oder länger - völlig paralysiert sein kann, wenn dieser Schritt notwendig wird, aber nicht gelingt. Weil sich die handelnden Personen dagegen wehren. Und ich glaube, dieses Zurücknehmen auf der einen Seite und Reinziehen von neuer Kompetenz auf der anderen Seite, weil das Netzwerk da war, hat sehr gut funktioniert bei der f-star.“

Wachstumsfaktoren bei f-star

Das Wachstum von f-star wurde sowohl von förderlichen Faktoren als auch Problemen beeinflusst. Zu nennen sind vor allem:

- die richtigen Personen mit viel Erfahrung zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen,
- ein fundiertes Netzwerk,
- die Finanzierungsrunden, einerseits durch Förderungen, andererseits durch Venture Capital, und die bereits bestehenden Kontakte zu Finanzgebern,
- das frühzeitige Klären der Patentsituation und Sicherstellen des Patentschutzes,
- das Finden der Unique Selling Proposition (USP) und das konsequente Durchdenken der Implikationen des Produktes für den Markt und den Kunden/die Kundin,
- und eine Portion Glück.

3.3.5 Unternehmens-Fallstudie

Smart Information Systems: Reflexionsfähigkeit und Vision

smart information systems

Smart Information Systems GmbH wurde im Sommer 2006 von vier Personen gegründet. Die Gründer hatten verschiedene Ausbildungshintergründe, mit Studien an der Wirtschaftsuniversität, der Technischen Universität und der Hauptuniversität.

Heute hat Smart Information Systems hauptsächlich zwei Produkte, den Smart Assistant und den Smart Finder. Der Smart Assistant - einen bedürfnisorientierten Produktberater, der in Webshops eingebunden werden kann. Der Smart Assistant erhebt die Bedürfnisse der Konsumenten und empfiehlt jene Produkte aus dem Sortiment des Anbieters, die am besten zu den Wünschen des Konsumenten passen. Als Smart Finder ist auch eine Version für fortgeschrittene Anwender verfügbar. Heute zählt Smart Information Systems 5 der Top 10 online Versandhandelsunternehmen zu seinen Kunden.

Die folgende Grafik zeigt die Entwicklung des Mitarbeiterstandes bei Smart Information Systems seit Gründung des Unternehmens.

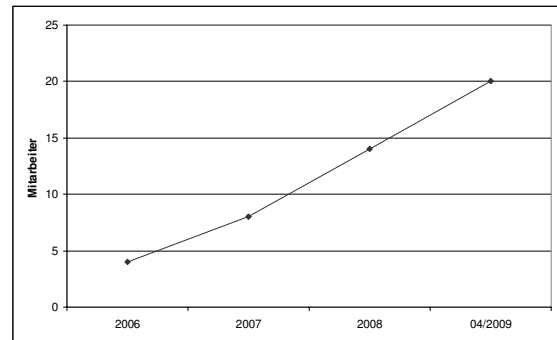


Abbildung 8: Entwicklung der Mitarbeiteranzahl bei Smart Information Systems seit der Gründung 2006

Das Gründerteam von Smart Information Systems besteht aus vier Personen, die noch im Studium das Unternehmen gegründet haben. Drei Gründer haben einen eher technischen Hintergrund, ein Gründer eine wirtschaftliche Ausbildung.

„... wobei wir alle Erfahrungen hatten entweder durch unser Engagement in studentischen Organisationen oder eben Jobs in den Ferien oder während des Studiums in der Industrie. Das hat schon viel gebracht auch zu sehen wie führe ich ein Team, etc.“

„Also ein ganz wichtiger Wachstumsfaktor war sicher das Kernteam der vier Gründer, das ist einfach sehr glücklich ausgewählt worden. Weil wir ein sehr heterogenes Team sind, alle sehr engagiert und von Anfang an mit 100% Commitment dabei.“

„Das Team besteht aus Persönlichkeiten die einfach gewisse Grundfähigkeiten in Bezug auf Kritikfähigkeit und Kommunikation mit sich bringen.“

Das Gründerteam bemühte sich schon in einer sehr frühen Unternehmensphase um die Aufnahme im AplusB Zentrum INiTS. Als positiv wird die Notwendigkeit herausgestrichen, sich für die Aufnahme im Inkubator sehr genau zu überlegen, was die Unternehmenstätigkeit sein soll. Weiters werden die Unterstützungsleistungen im Inkubator (Büroflächen, Beratung, etc.) als sehr hilfreich hervorgehoben.

„Unsere konstituierende Sitzung war dann eigentlich für das Schreiben des INiTS-Antrages. INiTS hat die Möglichkeit geboten, ein Büro zu bekommen, Förderungen und Beratung zu bekommen, usw. Das hat uns in der Startphase sehr geholfen, allein das Büro ist ein Riesenvorteil.“

Anfangs wurde das junge, unerfahrene Team von externer Seite als kritischer Faktor angesehen. Die zentralen Personen im Unternehmen schafften es aber, durch besondere Kritik- und Reflexionsfähigkeit zu überzeugen. Smart Information Systems lies sich durch Kritik nicht einschüchtern, sondern versuchte sie aufzunehmen, kritisch zu hinterfragen und daraus zu lernen.

„Das ganz Wesentliche für unseren bisherigen Erfolg war eben dieses Dranbleiben und weiter versuchen und noch mal probieren und noch einmal mit dem Kopf gegen die Wand und noch mal irgendwie in eine andere Richtung probieren. Ein bisschen weiter links, ein bisschen weiter rechts, lernbereit sein.“

„Schwierig war die Glaubwürdigkeit der jungen Leute in Smart Information Systems um finanzielle Mittel aufstellen zu können. Aber das Team war fähig sich auch andere Wege zu überlegen. Da haben sie sich schon oft ‚Watschen‘ abgeholt, aber immer weiter gemacht und sich nicht einschüchtern lassen. Andere Teams lassen sich da stark einschüchtern und geben auf. Die Reflexionsfähigkeit ist bei Smart Information

Systems sehr hoch und war für die Unternehmensentwicklung essentiell.“

„Es ist ganz wichtig, hartnäckig zu sein. Was wir zum Beispiel machen als wir von einer Förderstelle abgelehnt wurden, wir haben uns einen Termin vereinbart um Feedback zu erhalten. Man bekommt zwar immer ein kurzes Schreiben, wo drinnen steht warum man abgelehnt wurde, das ist aber sehr knapp gehalten. Das ist ganz wesentlich, also in diesem Feedbackgespräch konnte man erstens zeigen, dass man es ernst meint und zweitens dass man fähig ist Kritik anzunehmen. Wir haben uns die Verbesserungsvorschläge genau angehört und dann versucht diese Punkte zu verbessern und neu einzureichen. Dann hat es geklappt.“

Im Unternehmen fehlendes Know-how wird durch ein Board of Advisors sowie ein gutes persönliches Netzwerk kompensiert.

„Wir haben ein Board of Advisors und natürlich in unserem Umfeld Kontakte in verschiedenste Richtungen, die uns immer wieder weiterhelfen konnten. Also zum Beispiel, ein Anwalt der war sehr hilfreich in der Verhandlungsphase mit dem Investor, der hat uns vorher schon gekannt und das war natürlich einfacher als jemand neues zu suchen. Und auch sonst, Professoren von der Uni, Steuerberater, etc. etc.“

Das Wachstum brachte für Smart Information Systems auch die Notwendigkeit, die Organisationsstruktur anzupassen. Dieser Schritt wurde als kritisch wahrgenommen, jedoch gut gemeistert.

„Zuerst haben wir eigentlich zu viert alles gemeinsam beschlossen, das heißt wenn man sich nicht einig ist dann muss man solange diskutieren bis man sich einig ist. Das dauert natürlich teilweise sehr lange bis man zu gewissen Beschlüssen kommt. Mit dem wachsenden Unternehmen war es

irgendwann nicht mehr tragbar, wir sind zu einem Punkt gekommen wo wir gesehen haben das funktioniert so nicht. Organisationskrisen, wie sie im Bilderbuch nicht schöner beschrieben hätten sein können haben uns gezwungen das zu ändern. Es kommt dann zu Konflikten, weil permanent Entscheidungen getroffen werden müssen und man von seiner Arbeit abgehalten wird - die Unternehmensgröße passt einfach nicht mehr zur Struktur. Die Lösung war dann zu einer Struktur zu finden, wo die Kompetenzen klar aufgeteilt sind auf die Führungskräfte im Unternehmen, wo jeder in seinem Bereich das Durchgriffsrecht hat und in Personalfragen, Budgets, etc. entscheiden kann. Und jetzt klappt es super, weil ganz klar ist wo die Bereichsabgrenzungen sind.

„Wir haben uns teilweise nicht sehr fokussiert, das heißt wir haben verschiedenste Dinge gleichzeitig gemacht, haben versucht an allen möglichen Enden anzusetzen und haben uns weniger auf eine Sache fokussiert, die ganz stark durchgezogen. Das wäre vielleicht auch im Nachhinein gesehen besser gewesen.“

Die vom Team getragene, gemeinsame Vision wird als sehr wichtiger Wachstumsfaktor genannt. Wichtig ist die Fähigkeit, diese Vision permanent zu hinterfragen und anzupassen.

„Wir haben eine sehr klare Vision, die uns auch viel Energie und Kraft gibt. Eine Vision, an die wir glauben und die uns zusammenhält.“

„Das war auch sehr kritisch zwischendurch, weil wir kein gemeinsames Bild mehr auf die Vision gehabt haben. Dadurch habe ich meine Partner nicht mehr verstanden und sie mich nicht. Ich hab schon versucht es zu erklären, aber aus ihrer Sicht hat das Ganze ganz anders ausgesehen und dann sind wir

draufgekommen, dass wir eine Visionskrise haben.“

„Also haben wir uns zusammengesetzt, an Wochenenden, in vielen Stunden und haben diese Vision wieder gemeinsam definiert. Und wichtig ist, dass man auch hier lernbereit bleibt und immer diesen Spagat geht zwischen die Vision führt uns dort hin und der Markt zieht eher in die Richtung.“

Wachstumsfaktoren bei Smart Information Systems

Das Wachstum von Smart Information Systems wurde von förderlichen Faktoren als auch Problemen beeinflusst. Zu nennen sind vor allem:

- Das Gründerteam mit hartnäckigen, kritik- und reflexionsfähigen Persönlichkeiten
- Die starke, gemeinsam getragene Vision sowie die Fähigkeit diese Vision gegebenenfalls anzupassen
- Die Fähigkeit die Organisationsstruktur an die Erfordernisse eines wachsenden Unternehmens anzupassen
- Die passenden Mitarbeiter zu finden und zu motivieren, trotz eines Engpasses am Arbeitsmarkt
- Die Aufnahme im AplusB Zentrum INITS
- Der Einstieg eines renommierten Investors
- Das frühe Finden von Referenzkunden

3.4 Säule II: Finanzierung

3.4.1 Zusammenfassung - kritische Faktoren

- **Investoren gewinnen:**
Kommunikationsfähigkeit - um Investoren von der Idee zu überzeugen und sie verständlich erklären zu können. Trust Building - gegenseitiges Vertrauen, dass die „richtigen“ Entscheidungen getroffen werden.
- **Korrespondierende Vorstellungen („Chemie“ muss stimmen):**
Gemeinsame Vorstellungen der Unternehmensidee und Vision.
- **„Intelligentes Kapital“:**
Fach-Know-how und Netzwerke, die in das Start-up durch Förderungen, Business Angels und Venture Capitalists eingebracht werden.
- **Finanzierungslücken:**
Unterscheidung: Verschuldet aufgrund von Rahmenbedingungen oder durch die zentralen Personen.
- **Venture Capital / Business Angel:**
GründerIn will Anteile nicht abgeben (kritisch), bei sehr früher Hereinnahme werden Anteile sehr stark verdünnt
- **Unterschätzung der Zeithorizonte**

„Die Finanzierung über Förderungen ist schön und gut, aber als Unternehmer muss man auch abgeben können. Man muss eigenes Kapital einsetzen und/oder Unternehmensanteile an Investoren abgeben können.“ (Fördergeber)

„...und in Private Equity-Slang da herummanövriert hat und sich an den großen Augen der ahnungslosen Gründer geweidet hat. Also auch die Übersetzung dieser finanziellen Slangs, das war doch wichtig.“ (Beirat)

„Wenn die Finanzierung OK ist, dann ist meist auch die Förderung OK, das ist eine gegenseitig positive Wirkung.“ (Business Angel und Venture Capitalist)

„Wir beobachten halt, dass diejenigen sich exzellent entwickeln, wo Venture Capital drinnen ist - einfach eine substantiell schnellere Entwicklung“ (Fördergeber)

3.4.2 Einleitung

Finanzierung wird als eine der drei grundlegenden Säulen, die für das Wachstum von Hightech-Start-ups verantwortlich sind, gesehen. Grundlegend lässt sich hier zusammenfassen, dass mit jedem Finanzierungsschub ein Wachstumsschub verbunden ist, da damit die Technologie rascher voran getrieben und mehr Personal eingestellt werden kann. Eine positive Wechselwirkung wird zwischen Finanzierung (private Investoren, Venture Capital) und Förderungen gesehen. Auch der Einstieg eines strategischen Partners hat eine vertrauensbildende Wirkung, die sich positiv auf andere Finanzierungsmaßnahmen auswirkt.

Einige Aspekte der Finanzierung sind allerdings auch stark branchenabhängig: Biotech-Start-ups haben sehr lange F&E-Zeiten, in denen keine Umsätze generiert werden. Hier sind viel mehr Finanzierungsrunden erforderlich als in anderen Branchen.

Im IKT-Bereich ist die F&E-Phase wiederum sehr kurz, die Marktreife ist meist relativ schnell erreicht. Man hat hier aber sehr hohe Vermarktungskosten.

3.4.3 Kritische Faktoren in der Finanzierung

3.4.3.1 Grundlagen zur Gewinnung von Investoren

Wichtige Voraussetzungen um Investoren zu gewinnen sind Kommunikationsfähigkeit, Trust Building und Klarheit über das Ertragsmodell. Gute Kommunikationsfähigkeiten, Präsentations-Skills und ein „fair and good view“ der eigenen wirtschaftlichen Möglichkeiten schaffen Vertrauen bei Investoren und Fördergebern und erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Finanzierungsrunde. ExpertInnen beobachten, dass aufgrund der Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft der vorstellenden Person(en) inhaltlich weniger gut aufgestellte Projekte oft besseren Projekten vorgezogen werden.

Eine wesentliche Vorarbeit für eine gute Kommunikation besteht darin, zu einer Klarheit über das angestrebte Ertragsmodell zu gelangen: „Welches Geschäft wird mit der Gründungsidee angestrebt?“, „Wie soll Geld damit verdient werden?“. Wichtig ist es, dem potentiellen Investor in klaren, kurzen Sätzen erklären zu können, worum es geht. Eine Empfehlung in diesem Zusammenhang richtet sich an die technischen Universitäten (Fachhochschulen), an denen Lehrveranstaltungen für TechnikerInnen angeboten werden sollten, in denen Kommunikations- und Präsentations-Skills erlernt werden können.

Verständigungsprobleme resultieren allerdings nicht nur aus der mangelnden Kommunikationsfähigkeit der GründerInnen, sondern auch von Investorensseite wird zum Teil Fachvokabular verwendet, das für unerfahrene GründerInnen nur schwer verständlich ist. Eine Übersetzung dieses „finanziellen Slangs“ für die GründerInnen ist daher wichtig.

Eigenkapital schafft Vertrauen und Stabilität bei Kundenaufträgen, was beispielsweise bei Förderungen weniger stark gegeben ist. Die Auszahlung der Förderungen wird meist in Tranchen vorgenommen und an die Erreichung von Meilensteinen gekoppelt. Wenn diese Meilensteine nicht wie geplant erreicht werden, weil bspw. ein großer Auftrag nicht abgenommen wird, kann das gesamte Finanzierungskonzept zusammenbrechen (man fällt in ein Finanzierungsloch). Diese Gefahr besteht beim Eigenkapital nicht, da es keinem speziellen Projekt zugeordnet wird, sondern als allgemeine Corporate Finance-Finanzierung zur Verfügung steht.

3.4.3.2 Korrespondierende Vorstellungen und passende „Chemie“

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind korrespondierende Vorstellungen von Investoren und zentralen Personen im Unternehmen. Gibt es unterschiedliche Erwartungshaltungen bezüglich der Unternehmensziele oder auch des Finanzierungshorizonts kann dies zu kritischen Situationen führen - beispielsweise wenn der Investor einen Investitionshorizont von 3 Jahren hat, aber die Technologieentwicklungszeit deutlich höher ist. Die Dauer bis die Technologie Marktreife erlangt, sollte mit den Erwartungen bzw. der Geduld des Investors korrespondieren oder ein alternatives Finanzierungskonzept sollte angedacht werden.

Der Investor muss zulassen, dass sich auch andere Kapitalgeber am Unternehmen beteiligen. Besonders schwierig ist die Beurteilung der Übergangsphase von der F&E-Phase in die Kommerzialisierungsphase. Es besteht oft exponentielles Wachstum (überhaupt keine Umsätze während der F&E, dann erste Umsätze), aber der weitere Verlauf ist sehr schwer bzw. nicht einschätzbar. An diesem Punkt werden die Erwartungen der Investoren oft nicht erfüllt. Massive Schwierigkeiten gibt es, wenn der Investor an diesem Punkt die Geduld verliert und sein Geld abzieht. Solchen Situationen könnte mittels spezieller Förderungen entgegnet werden.

Gegenseitiges Vertrauen ist für ein erfolgreiches Zusammenwirken von Investor und Start-up wesentlich. Das Start-up muss darauf vertrauen können, dass der Investor nicht die Geduld verliert und sein Kapital in einer kritischen Situation abzieht oder durch seine Mitspracherechte Interessen vertritt und durchsetzt, die nicht im Sinne der Unternehmensvision sind. Ebenso muss der Investor großes Vertrauen in das Start-up und die dahinter stehenden Personen haben, dass sie die Fähigkeit und den Willen besitzen, das zur Verfügung gestellte Kapital „richtig“ einzusetzen. Dieses Vertrauensverhältnis und die gegenseitige Abhängigkeit erfordern eine „passende Chemie“ im Sinne von gemeinsamen Vorstellungen, Zielen und Vertrauen zwischen Investor und zentralen Personen.

Anekdote: Erwartung bezüglich Exit

Uns war ganz klar, zuerst VC-Finanzierung und dann gibt's entweder einen IPO oder wir werden verkauft. Das war uns und unseren VCs von Anfang an auch bewusst. Und so wird es dann irgendwann einen Exit von unseren VC's geben, das kann entweder ein IPO sein oder es kauft uns eine große Softwarefirma auf. (Gründer)

3.4.3.3 „Intelligentes Kapital“

„Intelligentes Kapital“ ist ein wesentlicher Wachstumstreiber. Dabei handelt es sich in der Praxis vor allem um Förderungen, Business Angels und Venture Capitalists. Grundsätzlich sollte ein Investor in der Branche Erfahrung haben, in der er seine Investitionen tätigt.

- Förderungen

Um Förderungen zu erhalten, müssen Start-ups Anträge formulieren und Business Pläne erstellen, wodurch sie in gewisser Weise dazu „gezwungen“ werden, sich sehr genaue Gedanken über ihre Produkt-/Dienstleistungsentwicklung sowie ihr Geschäftsmodell zu machen. Darüber hinaus sind Auszahlungen normalerweise an die Einhaltung von Meilensteinen gebunden und somit sind Vorgehensweisen im Projekt regelmäßig vor dem Fördergeber zu rechtfertigen. Dadurch ist eine ständige Überprüfung und Reflexion des eigenen Vorgehens sichergestellt.

Auch die Beratungsleistung, die zumeist mit einer Förderung einhergeht bzw. häufig Inhalt der Förderung ist, bringt relevantes Know-how in das Start-up ein. Kritisiert wird dabei häufig, dass die Beratung oft von Personal durchgeführt wird, das selbst über keine Gründungserfahrung oder Erfahrung mit jungen Unternehmen in Wachstumsphasen verfügt. Auf Fördergeberseite ist daher anzumerken, dass nach Möglichkeit auch in erfahrenes Personal in den eigenen Beratungsinstitutionen investiert werden sollte. Allerdings steht in diesen Organisationen oft trotzdem ein hohes Erfahrungswissen zur Verfügung, das aus der langjährigen Beratung von Start-ups resultiert. So kann hier auch wertvolles Know-how zur Verfügung gestellt werden.

Anekdote: Förderungen

Ja, bei der Firmengründung war natürlich am Anfang das Seed-Financing sehr wichtig. Wenn wir das nicht von der AWS bekommen hätten, dann würde es uns in der Form nicht geben. Dann hätten wir auch keine FFG-Förderung bekommen und dann wären wir eigentlich gar nicht aus den Startlöchern gekommen. (Gründer)

Anekdote: EU-Förderungen

Aber natürlich ist es von Seiten der Europäischen Kommission so, die möchten erstens einmal spannende Dinge entwickeln und die sollen das Potential haben, am Markt sehr erfolgreich zu sein. Und dass das ein Konsortium ist, das sehr stark von kleinen und mittleren Unternehmen getragen wird, ist auch ganz klassisch eines der gewünschten Szenarien. (Unternehmer)

- Business Angels

Die Hereinnahme eines Business Angels kann dann sehr erfolgreich verlaufen, wenn der Business Angel über das relevante Know-how und Netzwerk verfügt. Auf diese Faktoren sollte bei der Auswahl eines Business Angels Wert gelegt werden.

Der Business Angel beteiligt sich in der Regel mit Beträgen, die deutlich unter einer Million Euro liegen. Wenn der Finanzierungsbedarf über mehrere Runden zu decken ist, besteht die Gefahr, dass er irgendwann nicht mehr weiter investieren kann/will und sein Kapital verdünnt wird. Hier besteht dann die Gefahr, dass sich das Eigeninteresse des Business Angels gegen die Unternehmensinteressen richten kann.

Business Angels sind hinsichtlich ihres üblichen Finanzierungsvolumens besonders gut für Seed Finanzierungen geeignet. Wichtig ist es im Vorhinein zu klären, wie die Beteiligung des Business Angels bei der Notwendigkeit von weiteren Finanzierungsrunden aussieht. Folgende Fragen sollte man stellen: „Kann er mitziehen?“ „Wie kooperativ ist er?“ „Welchen Finanzierungshorizont verfolgt er?“ „Besteht ein Gefährdungspotential für die Firma?“. Herrscht Einigkeit und Klarheit über diese Fragen, kann das Kapital von Business Angels interessant sein.

- Venture Capitalists

Eine besonders positive Wirkung von Venture Capital wird vor allem bei den Unternehmen gesehen, an denen sich internationale Fachfonds beteiligen. Zum Einen liegt dies daran, dass große Fonds eine höhere Finanzkraft haben, sodass das Unternehmen nicht jedes Jahr in eine neue Finanzierungsrunde gehen muss. Zum Anderen verfügen Fachfonds üblicherweise über Personal (Fondsmanager und Investmentmanager), die aus der einschlägigen Industrie kommen oder aus relevanten Branchen. Sie erfüllen also eine wichtige Türöffnerfunktion und stellen Managementunterstützung zur Verfügung. Oftmals ergänzen sie das Managementteam, oder tauschen es überhaupt aus, sodass schnelleres und stärkeres Wachstum möglich ist. Hier ist wiederum auf die Akzeptanz und Chemie im Wachstumsteam zu achten, da Unstimmigkeiten und Spannungsfelder im Team ein Wachstumshemmnis darstellen können.

Venture Capital bringt meist sehr hohe Summen in das Unternehmen ein. Entscheidet man sich dagegen (z.B. weil das Wachstumsteam seine Anteile nicht zu stark verdünnen möchte), dann wird man im Vergleich zur Finanzierung mit Venture Capital weitaus häufiger Finanzierungsrunden durchführen müssen. Dies wiederum bindet extrem viele Ressourcen und beschäftigt das Management sehr intensiv, sodass es sich weniger mit dem Wachstum des Start-ups beschäftigen kann.

Ganz grundsätzlich hat das Start-up zu überlegen, in welches Risikoprofil es passt und wie viele Anteile abgegeben werden sollen. Ein Business Angel investiert geringere Summen und erhält dadurch weniger Unternehmensanteile. Im Gegensatz dazu stellt der Venture Capitalist wesentlich mehr Kapital zur Verfügung, verlangt allerdings einen höheren Anteil am Unternehmen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen ein hohes Wachstum erfährt. Für die zentralen Personen im Start-up bleiben daher weniger Anteile, aber es erhöht sich die Wahrscheinlichkeit auf hohe Gewinne. Die Entscheidung für eine bestimmte Finanzierungsform hängt auch sehr stark von der Entwicklungsphase des Unternehmens ab. In frühen Phasen werden

häufiger Business Angel-Finanzierungen beobachtet, Venture Capital kommt eher in den späteren Wachstumsphasen zum Einsatz.

Anekdote: Intelligentes Kapital - VC

Wir hatten Glück mit unserem VC. Wir haben nicht irgendeinen, sondern wir haben wirklich einen Großen. Die haben sehr große Projekte in den USA beispielsweise, also es ist kein kleines Unternehmen und die haben ein tolles Netzwerk. Also dieser VC ist auch sehr besonders, er ist sehr praktisch orientiert, er kommt nicht aus der Bankenwelt - das heißt, er war selber Unternehmer, war selber in Vertrieb, Marketing und Finanzen tätig, also das ist einfach ein ganz toller Mann. Und der hat ein Netzwerk, das ist gigantisch, also der bringt uns zum Kunden, das heißt, er konnte uns sehr viel helfen in Amerika wirklich zu den großen Unternehmen zu kommen, da klopft er auf der Vorstandsebene an. Natürlich hilft es nicht zu einem Dealabschluss, aber es hilft einfach schon, dort kennt man uns dann schon. (Gründer)

3.4.3.4 Finanzierungslücken

- Förderlücke durch Modewellen und Konjunkturzyklen

Kritische Situationen für wissens- und technologieorientierte Start-ups resultieren oft aus Finanzierungs- und Liquiditätslücken. Diese können dann entstehen, wenn das nötige Kapital am Kapitalmarkt nicht verfügbar ist. In Österreich ist der Risikokapitalmarkt generell sehr schwach ausgeprägt. Verstärkt werden Finanzierungslücken auch dadurch, dass Investoren mit ihren Investitionen bestimmten „Modewellen“ folgen. Diese Modewellen können inhaltlich ausgeprägt sein (z.B. Internet-Start-ups in den Jahren nach 2001 zu finanzieren war extrem schwer), oder auch die Unternehmensphase betreffen (z.B. ist es gerade „in“, in sehr frühe Unternehmensphasen zu investieren). Dadurch besteht die Gefahr für Start-ups, keine Investoren zu gewinnen, wenn sie nicht in einer aktuellen „Modebranche“ tätig sind. Zum anderen ist die Verfügbarkeit von Kapital auch von der Konjunktur abhängig. In wirtschaftlich schwachen Zeiten werden grundsätzlich weniger Investitionen getätigt, wodurch für einen zumindest gleichbleibenden Kapitalbedarf ein geringeres Angebot an Kapital besteht.

Anekdote: Finanzierungslücke am Kapitalmarkt

Wir hätten 2003, 2004 wieder zusperrern können, aus mehreren Gründen. Der Hauptgrund war: es war kein Geld da. Also das heißt, wir haben eigentlich zu einer Unzeit gegründet. 2001 sind eben die Börsen zusammengebrochen, da hat es eine ordentliche Wirtschaftsdelle gegeben. Was dazu geführt hat, dass die klassischen Financiers heute Unternehmen führen. Ein bisschen Private Equity hat es schon gegeben, aber nicht für Unternehmen in so frühen Phasen wie das unsere. Wir sind durch die ganze Welt gefahren, haben immer nette Komplimente für die Projekte und die Businesspläne bekommen, aber kein Geld. Verständlich, seit den Jahren '98, '99, 2000 haben sie sehr viel Geld in Frühphasen-Projekte gesteckt. Und aus diesen Investments sind sie nicht mehr rausgekommen. Die Börsefenster waren durch den Einschlag der beiden Flugzeuge geschlossen, das hat es nicht gegeben. Jetzt sind die in Investments drinnen gewesen, und sind nicht rausgekommen. Die haben natürlich auch Geld gebraucht, diese Portfoliounternehmen. Und bevor sie wieder so einem jungen Unternehmen Geld geben, geben sie es lieber Unternehmen, in die sie sowieso schon investiert haben und von denen sie schon Anteile haben. (Gründer)

- Förderlücke - Last Mile to Market

Bis zur Produktreife gibt es nach Ansicht der befragten Personen ausreichend Förderungen und staatliche Unterstützung. Für die „last mile to the market“, wenn das entwickelte Produkt auf den Markt gebracht wird und das eigentliche Unternehmenswachstum beginnt, stehen jedoch keine geeigneten Förderungen zur Verfügung. An diesem Punkt sollten eigentlich schon Investoren vorhanden sein, was allerdings aus oben genannten Gründen (Modewellen, Konjunktur) oft nicht der Fall ist. Eine Finanzierung über den Kapitalmarkt ist auch deshalb schwierig, weil noch keine Umsätze generiert werden. Auch Bankfinanzierungen greifen nicht bei negativem Eigenkapital (meist der Fall bei Hochtechnologie-Start-ups), sodass viele Unternehmen an diesem Punkt scheitern, weil sie keine finanziellen Mittel für die Vermarktung haben. Begründet wird diese Förderlücke durch EU Regulierungen, welche die Förderung von Vermarktung & Vertrieb als wettbewerbsverzerrend einordnen.

- Förderlücke - Planung und Liquidität

Häufig wird die Dauer, bis eine Auszahlung (von Fördergeldern oder Investitionen von bspw. Venture Capitalists oder Business Angels) tatsächlich zur Verfügung steht, unterschätzt. Der/die GründerIn kann hier durch entsprechende frühzeitige Planung einer kritischen Situation entgegenwirken.

Speziell in frühen Phasen, in denen viele Förderungen in Anspruch genommen werden, ist die Liquidität des Unternehmens ein wichtiges Thema. Oft werden Auszahlungen für Förderungen sehr spät getätigt oder hängen an Faktoren, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann (z.B. an Partnern in EU-Projekten, die mit einer Abrechnung in Verzug sind). Diese Liquiditätslücke kann für Start-ups Existenz bedrohend sein.

Die Förderlücke wurde nicht nur im Hinblick auf mangelnde finanzielle Unterstützung bei der Vermarktung genannt. Ebenso bzw. zusätzlich könnten die Start-ups auch beim Ausbau ihres Netzwerkes intensiver unterstützt werden. Die Förderstellen verfügen zum Teil über sehr gute Netzwerke, die allerdings noch (international) ausbaufähig sind. Um sich selbst in diesen Netzwerken stärker zu positionieren, mangelt es derzeit an finanziellen und personellen Ressourcen in den Förderinstitutionen. Sinnvoll wäre eine zentrale Stelle bzw. Gruppe, die auf internationale Vernetzung spezialisiert und fokussiert ist, und erfolversprechende Start-ups stärker in diese internationalen Netzwerke einbringt. Dabei wäre grundlegend darauf zu achten, dass nur sehr qualitativ hochwertige Start-up-Projekte diesen internationalen PartnerInnen präsentiert werden, damit eine gute Reputation aufgebaut werden kann.

- Förderlücke - Mangel an Risikokapital

Die österreichische VC-Szene ist relativ dünn, es gibt nur ungenügende Branchennetzwerke, die notwendig sind für gutes und aktives Venture Capital Management. Die Ursache dafür wird in den historisch und kulturell bedingten Strukturen gesehen, die für funktionierende Branchennetzwerke und Risikofinanzierung in Österreich nicht günstig gewachsen sind. Dadurch gibt es in Österreich nicht ausreichend „intelligentes Risikokapital“. Auch österreichische Business Angels werden als eher „risikoavers“ eingestuft. In diesem Zusammenhang wurde die Empfehlung für Unternehmen ausgesprochen, sich möglichst früh um internationale Netzwerke zu kümmern. Da den jungen Unternehmen häufig die Zeit und das nötige Kapital für diesen strategischen Schritt fehlen, wurde die Wichtigkeit der Unterstützung durch Förderstellen in den Vordergrund gerückt, die die Verbindung zu diesen Netzwerken herstellen sollen.

Anekdote: Risikokapital in Österreich

Dann passiert das, dass die Instrumente, die gebraucht werden würden, wie zum Beispiel Private Equity und Venture Capital, dass die einfach nicht vorhanden sind. Da gibt es politische Interessen dahinter, also in erster Linie wirtschaftspolitische Interessen, man braucht sich nur das neue Mittelstandsfinanzierungsgesetz anschauen. Also alle diese Instrumente, die sind fast eine Blockade. Jetzt fördert der Staat mit unseren Geld Hightech-Gründungen - Super! Und dann ist nichts da. Eigentlich ist das wirklich eine Verschleuderung unser aller Geld, weil dann sehr viele Firmen in dieses Loch reinkippen und zu Grunde gehen. Das ist echt schade, dass es einfach nicht zugelassen wird, die Rahmenbedingungen für VC oder Private Equity zu verbessern. Für die Zukunft ist das eine Katastrophe. (Gründer)

- Förderlücke - Dauer im Inkubator

In den AplusB-Zentren ist die Aufenthaltsdauer für aufgenommene Projekte im Inkubator auf 1,5 Jahre limitiert, wobei bei Bedarf der Betreuungszeitraum auf 2 Jahre ausgedehnt werden kann. Dies erscheint manchen GründungsexpertInnen als zu streng limitierter Zeitraum, der in einigen Fällen als zu kurz gesehen wird. Davon sind nicht bestimmte Branchen betroffen, sondern es handelt sich um ein branchenübergreifendes Problem, das projektspezifisch tragend wird. Nach 1,5 bzw. 2 Jahren stehen manche Projekte noch sehr am Anfang, und wären nach einem weiteren Betreuungsjahr besser für den Markt gerüstet.

Anekdote: Risikopolitik der öffentlichen Hand

Ein weiteres Wachstumshindernis wird in der Risikopolitik der öffentlichen Hand gesehen. Hier herrscht eine sehr hohe Risikoaversion vor, mit steigender Tendenz. Dies erschwert es zunehmend, Wachstumsphasen von Technologieunternehmen zu unterstützen. In den letzten 3-4 Jahren wurde bei größeren Finanzierungsrunden mit internationalen Venture Capital-Fonds bei ausgewählten Entwicklungsprojekten die Hälfte des Risikos übernommen. Dadurch konnte sehr viel in Bewegung gehalten werden. Dies war ein wesentlicher Standortfaktor, der auch geholfen hat, internationale Firmen zu akquirieren. Die derzeitige Risikoaversion ist in diesem Sinne ein sehr starkes Wachstumshemmnis. (Fördergeber)

Um einer Finanzierungslücke so gut wie möglich entgegenzutreten, wird empfohlen, möglichst frühzeitig mit internationalen Fachfonds in Kontakt zu treten und ein breites, internationales Netzwerk aufzubauen. Als Start-up kann man dieser Problematik auch entgegenwirken, indem man möglichst früh versucht, den Break Even zu erreichen sowie hauptsächlich in Vertrieb und Marketing zu investieren. Auch über Vertriebskooperationen (siehe auch Kapitel 3.5.3.6) und den Verkauf von Lizenzen können Finanzierungslücken überbrückt werden.

3.4.3.5 VC/BA: GründerIn will Anteile nicht abgeben

Divergierende Vorstellungen bestehen häufig hinsichtlich der Unternehmensanteile, die für ein bestimmtes Investment ausgegeben werden sollen. Zum einen wird den Investoren (Business Angels, Venture Capitalists) vorgeworfen, zu hohe Anteilsforderungen an die Start-ups zu stellen. Auf der anderen Seite ist gegen dieses „Verdünnen“ der Unternehmensanteile, die von GründerInnen gehalten werden, nichts einzuwenden, wenn gleichzeitig der Wert des Unternehmens gesteigert wird.

Problematisch wird es dann, wenn seitens der zentralen Personen keine, oder nur von einem Teil des Teams Bereitschaft dazu vorhanden ist. Wenn aus diesen Gründen keine ausreichende Finanzierung zugelassen wird und/oder es zu Unstimmigkeiten innerhalb des Teams kommt, kann dies das Wachstum bzw. das Weiterbestehen des Start-ups gefährden.

Kritische Situationen können auch daraus resultieren, wenn sich die zentralen Personen unterverteilt bzw. ausgenutzt fühlen. Gegenseitiges Vertrauen und die „passende Chemie“ sind hier wiederum ausschlaggebend für ein wachstumsförderndes Zusammenwirken der beiden Parteien.

Ein/e GründerIn kann mit der eigenen Einstellung jedoch jeglichen Investor kategorisch ablehnen und dadurch einer Erhöhung der Wachstumschancen des Start-ups entgegenwirken. Dabei handelt es sich oft um sehr emotionale Themen, denen eventuell im Rahmen von Förderungen durch Bewusstseinsbildung bei den GründerInnen begegnet werden kann (Trainings werden bspw. bei der *AplusB Summer Academy* angeboten). Um eine Finanzierung für das Start-up aufzustellen, ist es notwendig, eigenes Kapital einzusetzen und/oder Unternehmensanteile an Investoren abgeben zu können. Sind die zentralen Personen nicht dazu bereit, selbst ein (finanzielles) Risiko einzugehen und eigene Mittel (Anteile, Kapital) abzugeben, werden sie kaum jemand anderen davon überzeugen können, dies zu tun.

VC/BA: Starke Verdünnung der Anteile bei zu früher Hereinnahme

Obwohl mit einer Verdünnung der Anteile im volkswirtschaftlichen Sinne nicht unbedingt negative Auswirkungen einhergehen, sondern, im Gegenteil, durch das eingebrachte Kapital und Know-how dem Start-up zu einem sehr hohen Wachstum verholfen wird, ist zu überlegen, zu welchem Zeitpunkt man einen Investor in das Start-up hereinnimmt. Ein sehr früher Einstieg von Investoren führt zu einer sehr hohen Verdünnung der Anteile, da ein Unternehmen in dieser Phase meistens keinen hohen Wert besitzt. Mit wachsendem Unternehmenswert müssen für denselben Betrag verhältnismäßig weniger Unternehmensanteile abgegeben werden, als in sehr frühen Phasen. Eine Finanzierung über Förderungen kann den Kapitalbedarf in sehr frühen Phasen decken. Kritische Situationen können allerdings dann auftreten, wenn die zentralen Personen sich zu spät um eine Anschlussfinanzierung kümmern (siehe Finanzierungslücken), und die Förderprogramme nicht mehr

greifen (bspw. bei Vermarktung & Vertrieb). Problematisch kann es auch sein, wenn über Förderungen nicht ausreichend Kapital in das Unternehmen eingebracht wird, sodass extrem häufige Finanzierungsrunden erforderlich sind, die die Ressourcen des Start-ups unverhältnismäßig stark beanspruchen.

Ganz generell lässt sich sagen, dass Start-ups, die mit Venture Capital (Fachfonds) finanziert werden, im Vergleich zu anderen wissens- und technologieorientierten Start-ups eine substantiell schnellere Entwicklung aufweisen, wobei es in den meisten Fällen internationale Venture Capitalists sind, die in österreichische Firmen investieren. Grundvoraussetzung für eine wachstumsförderliche Finanzierung ist, dass der Investor die Idee und Vision des Unternehmens inhaltlich mitträgt.

3.4.3.6 Unterschätzung der Zeithorizonte

Vor allem in Know-how-intensiven und technologieorientierten Start-ups werden lange Zeithorizonte oft unterschätzt. Dieses Problem betrifft den Zeitraum von einer Produktidee oder einem Prototypen bis zur Markteinführung (siehe Kapitel 3.5.3.9), aber auch den Zeitaufwand der benötigt wird, um eine Finanzierung aufzustellen.

Bereits das Finden von geeigneten Investoren stellt für KITS eine große Herausforderung und auch einen erheblichen zeitlichen Aufwand dar. Ist ein passender Investor gefunden, wird häufig der Zeitraum unterschätzt, bis die finanziellen Ressourcen dem Unternehmen tatsächlich zur Verfügung stehen. Auch im Rahmen staatlicher Förderungen müssen Wartezeiten und Verzögerungen in der Finanzplanung berücksichtigt werden. Es vergeht eine geraume Zeit von Förderantragstellung und Förderzusage, sowie von Förderzusage bis zur Auszahlung der Förderung. Im Finanzplan sollten diese Umstände Berücksichtigung finden, damit das junge Unternehmen nicht an einer Finanzierungslücke aufgrund mangelnder Planung scheitert.

Anekdote: Zeithorizonte Finanzierungsrunden

Die Verhandlung in einer Finanzierungsrunde dauert interessanterweise immer so um die sechs Monate. Kein Mensch weiß warum, aber es dauert immer so lange. Sechs Monate müssen sie gehen, bis sie einen passenden Partner gefunden haben und dann brauchen sie sechs Monate, bis sie es wirklich ausgehandelt haben. (Coach, Serial Entrepreneur)

3.4.4 Unternehmens-Fallstudie

AVIR Green Hills

Biotechnology: ein unkonventioneller Finanzierungsweg in der Biotech-Branche

AVIR Green Hills Biotechnology



AVIR Green Hills Biotechnology AG wurde 2002 als biopharmazeutisches Unternehmen in Wien gegründet. Das Gründungsteam umfasste wissenschaftliche und kaufmännische Experten.

Die Firma entwickelte basierend auf ihrer Expertise in der Virologie neuartige Impfstoffe gegen Infektionskrankheiten wie Grippe und Produkte zur Krebsbekämpfung. Seit der Gründung wurde erfolgreich an der Weiterentwicklung der Produkte hin zu den klinischen Prüfungen und am Ausbau des Unternehmens gearbeitet.

Mittlerweile hat der von AVIR Green Hills Biotechnology entwickelte Grippeimpfstoff DeltaFlu die klinische Phase I erfolgreich absolviert und Phase II begonnen. Dabei handelt es sich um einen neuartigen Impfstoff gegen die jährlich wiederkehrende Grippe, der schmerzfrei als Nasenspray verabreicht wird. Ein auf derselben Technologie basierender Impfstoff gegen die

potentiell pandemische H5-Influenza befindet sich derzeit in einer kombinierten klinischen Phase I/II.

AVIR Green Hills Biotechnology beschäftigt derzeit 50 MitarbeiterInnen und verfügt über Büros in Währing und Labors an der Veterinärmedizinischen Universität Wien. Bislang wurden für Produktentwicklung € 40 Mio aufgewendet. Hauptkunden für die von AGHB entwickelten Produkte sind große Pharmafirmen mit relevanten Aktivitäten im Impfstoffbereich.

Abbildung 9 zeigt die Entwicklung der Mitarbeiterzahl bei AVIR Green Hills Biotechnology seit der Gründung 2002.

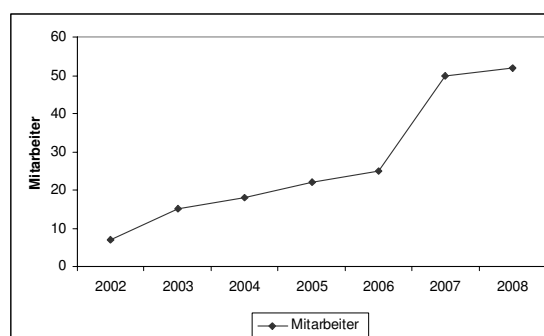


Abbildung 9: Mitarbeiterwachstum bei AVIR Green Hills Biotechnology

Einige Faktoren beeinflussten die Entwicklung von AVIR Green Hills in den vergangenen Jahren (siehe Box „Wachstumsfaktoren bei AVIR Green Hills Biotechnology“). Als spannendster Faktor kristallisiert sich die unkonventionelle Finanzierung der Firma heraus.

Das Finanzierungsmodell von AVIR Green Hills ist unkonventionell für die Biotech-Branche. Im Gegensatz zu einem sehr starken Fokus auf Venture Capital-Finanzierung sieht es drei Finanzierungssäulen vor: 1) private Investoren (Stiftungen, Business Angels), 2) Steuermodelle der atypisch stillen

Beteiligung und 3) Forschungsförderung. Vor allem die Forschungsförderung wird als sehr wichtiges Finanzierungsinstrument bei AVIR Green Hills Biotechnology herausgestrichen.

„... man muss ganz ehrlich sagen, dass wir ohne diese Förderungen nicht dort wären, wo wir jetzt sind. Vor allem in den frühen Phasen der Firma wäre es ohne Förderung nicht gegangen.“

Kompetitiv gewonnene Forschungsförderung wird dabei einerseits als wichtiger Wachstumsfaktor genannt, andererseits ist es auch ein wichtiges Instrument, um das Vertrauen bei Investoren zu gewinnen.

„Gerade in Zeiten, wo die Konjunktur und der Finanzmarkt schlecht stehen, helfen Förderungen natürlich sehr viel. Und für uns waren diese EU-Projekte Wachstumsschübe aus mehreren Gründen. Man kann mit einem kompetitiv erworbenen Projekt einem Investor gegenüber anders auftreten. Wir konnten sagen, das bei der EU eingereichte Projekt ist von internationalen Experten begutachtet worden und von der Europäischen Kommission als förderungswürdiges Projekt an erster Stelle gereiht worden. Das ist schon ein Mehrwert, den man dem Investor verkaufen kann.“

Forschungsförderung wird als „intelligentes Kapital“ gesehen, da eine strategische Planung bereits in der Antragsphase notwendig ist.

„Förderungen haben zwei gute Nebeneffekte: erstens muss ich mir mein Projekt und die dazugehörigen Meilensteine gut durchdenken, zweitens die Frage ‚was mache ich mit den Ergebnissen nach dem Projekt‘, also eine Vorschau zu machen, auch das muss geplant sein.“

Die Einreichung von Projektanträgen für Forschungsförderung wurde von Anfang an selbst im Unternehmen gemacht. Als wichtig

wird die Qualität des Projektantrages gesehen, die sich an dem Anforderungsprofil der Ausschreibung zu orientieren hat.

„Es war learning by doing. Also man muss ehrlich sagen, ich glaube, insgesamt ist mit der Zeit jeder unserer Projektanträge besser geworden.“

„Das Prozedere der Projektvergabe erfolgt nach einem klaren Anforderungsprofil, es ist von vornherein ganz klar definiert, was Plus- und Minuspunkte sind. Beim Einreichen des Projektes kann ich mir schon anschauen, nach welchen Kriterien das der Reviewer beurteilen muss.“

„... man sollte dort auch nur mit Anträgen hineingehen, die wirklich kritisch hinterfragt worden sind. Man muss nämlich aufpassen, dass man dort nicht seinen Ruf verliert.“

Gute Netzwerke sind ein wichtiger Faktor beim Aufsetzen von Forschungsprojekten. Zusätzlich werden in den Projekten die Netzwerke intensiviert und verbreitert.

„... es hat uns sehr geholfen ein sehr gutes Netz mit Partnern aufzubauen, die wir für unsere Produktentwicklung ganz dringend benötigen.“

„Ein gutes Partnernetzwerk ist eigentlich das Schwierigste, aber für fast alles was man tut, insbesondere EU Projekte, ist es das Wichtigste überhaupt. Das müssen Partner sein, die inhaltlich mitarbeiten wollen, also nicht nur Geld bekommen sondern auch inhaltlich einen Benefit davon haben wollen.“

„Wir haben uns die Partner, die wir entweder durch Kontakte oder durch wissenschaftliche Zusammenarbeit schon vorher kannten, sehr genau angesehen und mit denen geredet. Dann haben wir im ersten Projekt gesehen: das funktioniert sehr gut und so haben wir sie eingeladen

beim nächsten Projekt wieder dabei zu sein. Das hat sich teilweise auch erweitert und so haben wir langsam ein Netzwerk aufgebaut, über das wir sehr glücklich sind, das sehr gut funktioniert.“

Ein Problem bei Förderungen ist die schlechte Planbarkeit der Liquidität. Dies kann zu heiklen Situationen in Start-up-Unternehmen führen.

„... Also Förderungen sind einfach auch für junge Firmen Einnahmequellen, mit denen man planen muss; man kann auch damit planen. Wenn man eine Förderzusage bekommen hat, ist ja eigentlich alles im grünen Bereich. Was man aber nicht planen kann ist, wann man das Geld physisch am Konto hat. Das ist liquiditätsseitig ein sehr großes Problem und die Erfahrung zeigt, dass sich aus irgendwelchen Gründen immer etwas nach hinten verschiebt. Es gibt zwar ganz klare Regeln, wie das zu funktionieren hat, wann Zwischenabrechnungen erfolgen, wie lange die Kommission (oder der Fördergeber) Zeit hat diese zu begutachten und wann dann das Geld für die nächste Periode ausgezahlt wird. In der Praxis: ein Partner kann mir aus irgendwelchen Gründen ein Formular nicht rechtzeitig liefern, das ich für die Abrechnung brauche - Delay. Es kann genügen, dass auf einem Formular ein Datum fehlt - Delay. Das heißt, die Realität ist, ich habe überhaupt keine Kontrolle, wann das Geld kommt. Irgendwie ist das immer ein großes Dilemma.“

Die für ein Biotech-Unternehmen untypische Finanzierung wird zweiseitig gesehen.

„Positiv ist die Freiheit, dass man wirklich entscheiden kann: Was wollen wir tun, welches sind die Projekte, von denen wir wirklich überzeugt sind? Aber der Preis ist - es ist ein permanentes Bemühen um eine gesicherte Finanzierung.“



Wachstumsfaktoren bei AVIR Green Hills Biotechnology

Das Wachstum von AVIR Green Hills wurde sowohl von förderlichen Faktoren als auch Problemen beeinflusst. Zu nennen sind vor allem:

- Das Gründerteam mit komplementärem Know-how
- Die Finanzierung mit intelligentem Kapital
- Ein atypischer Finanzierungsweg, der von den zentralen Personen konsequent und erfolgreich gegangen wird
- Die einheitliche Vision der zentralen Personen hinsichtlich Produkt und Unternehmensziel
- Eine sehr Erfolg versprechende Technologie

3.4.5 Unternehmens-Fallstudie Igeneon: Exit durch Verkauf



Igeneon wurde 1999 gegründet und war ein in der Biotech-Branche tätiges Unternehmen, das Immuntherapeutika gegen Krebs entwickelte. 2004 wurde Igeneon von der US Firma Apton übernommen, 2006 wurde der Konkurs über Igeneon eröffnet.

Igeneon wurde von zwei sehr erfahrenen Personen mit langjähriger Erfahrung im Pharmabereich gegründet. Die Ideen für die Gründung und die Produkte kamen aus diesem Umfeld.

„Die Igeneon ist gegründet worden von zwei wirklich alten Hasen im Pharmageschäft, so mit 20-30 Jahren Erfahrung bei Novartis.“

Im Jahr 2000 nahm Igeneon an einem Gründerwettbewerb teil. Gewinner war - zur Überraschung aller zu diesem Zeitpunkt keine Internetplattform, sondern das Biotech Start-up Igeneon.

Nach und nach wurde das Unternehmen aufgebaut und in mehreren Finanzierungsrunden Venture Capital und Förderungen eingebracht.

Man hatte hauptsächlich ein Produkt im Bereich der Krebsforschung. Im Jahr 2004 waren die ersten Ergebnisse einer Phase II-Studie vorhanden, die nicht die erhoffte statistische Signifikanz aufwies.

„... und die Ergebnisse waren dann halt so: Naja, also es war nicht das, was wir uns erhofft haben“.

In der Biotech-Branche hängt sehr viel an diesem einen Datenpunkt, den Ergebnissen einer Phase II-Studie. Je nach Datenlage wird es dann oft sehr schwierig, das Unternehmen weiterzufinanzieren und eine Phase III-Studie (erfolgreiche Phase I - III-Studien sind Grundvoraussetzung für die spätere Zulassung eines Wirkstoffes) zu realisieren.

„Also die statistische Signifikanz ... und wenn das nicht 0,04 ist sondern 0,12 hast du ein Problem. Und zwar ein Problem, das zig Millionen schwer ist und ein ganzes Unternehmen kosten kann.“

In einem gut aufgesetzten Prozess wurde dann versucht, einen Partner in der Pharmaindustrie zu finden. Aufgrund des wahrgenommenen hohen Risikos war es zu diesem Zeitpunkt aber nicht möglich, ein Partnerunternehmen zu finden.

„Wir haben die ganzen großen Pharmafirmen dagehakt - die sind teilweise mit Busladungen von Due-Diligence-Leuten gekommen - und das Endergebnis war, es hat sich keiner über das Risiko drüber getraut.“

Zu diesem Zeitpunkt war die Venture Capital-Schiene aufgrund der hohen bisherigen Investitionen (über € 70 Mio.) schon erschöpft und es gab für das Unternehmen nur zwei Möglichkeiten: Börsegang oder Verkauf. Börsegang war nicht möglich aufgrund der Datenlage und des Börsenumfeldes im Jahr 2004.

„Wobei, glaube ich, der Haupttreiber war die Datenlage. Wäre die Datenlage besser gewesen, hätten wir eine Bridge machen können mit Venture Capital und hätten im Jahr 2005 an die Börse gehen können. Aber die Datenlage hat es nicht hergegeben.“

Man entschied sich, nach einem/einer geeigneten KäuferIn zu suchen, der/die über die Ressourcen verfügte das Unternehmen weiterzuentwickeln.

„Wir haben also die Welt durchgefiltert nach Companies, die uns kaufen könnten, und haben dann eine identifiziert, die auch interessiert war - eine US Public Company, an der NASDAQ gelistet ... Selber mit einem Phase-III-Projekt in der klinischen Entwicklung. Die haben es dann gekauft in einem Share Deal. Wir haben gewusst, mit denen geht es ein Jahr länger.“

Die Phase III-Studie der US Muttergesellschaft brachte nicht die erhofften Ergebnisse, ihr Kurs brach ein und ein Jahr später musste sie Konkurs anmelden. Es wurde viel Zeit investiert, um das Produkt der Muttergesellschaft zu retten. Gleichzeitig versuchte die Muttergesellschaft dann noch erfolglos, die Tochter Igeneon in Europa an die Börse zu bringen.

„Die Company [Apton] hat es auch schon 15 Jahre gegeben, das Produkt war ewig in Entwicklung... und es fällt Leuten in der Branche irrsinnig schwer, sich von einem Produkt zu verabschieden auch wenn klar ist, das hilft nichts. Das muss man sterben lassen.“

Im Sommer 2006 wurde über Igeneon der Konkurs eröffnet.

3.4.6 Unternehmens-Fallstudie dynaTrace I: Venture Capital Finanzierung



Die dynaTrace software GmbH wurde im Jahr 2005 mit Sitz in Linz gegründet. Das Gründungs- und Wachstumsteam bestand aus 3 zentralen Persönlichkeiten in den Fachbereichen Technologie, Markt und Finanzierung.

dynaTrace bietet Continuous Application Performance Management für geschäftskritische Java und .NET Anwendungen über den gesamten Applikations-Lebenszyklus hinweg an. Dies beinhaltet Diagnose und Vorsorge über den gesamten Application Lifecycle hinweg - von der Entwicklung über Test und Staging bis zur Produktion. Durch den Einsatz der „Pure-Path-Technologie“, eine innovative Patent Pending Transaction Tracing-Technologie - ist es möglich, Fehler in Anwendungen zielgenauer und schneller zu finden im Vergleich zu herkömmlichen Lösungen am Markt.

Die Kapitalstruktur von dynaTrace setzt sich zusammen aus Venture Capital (Bain Capital, Boston sowie Bay Partners, Paolo Alto) mit ca. 50 % sowie den 50 %, die von GründerInnen und MitarbeiterInnen gehalten werden.

Neben Linz unterhält dynaTrace Niederlassungen in den USA, Deutschland, Frankreich, der Schweiz und UK. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Anzahl der MitarbeiterInnen sowie des Umsatzes bei dynaTrace.

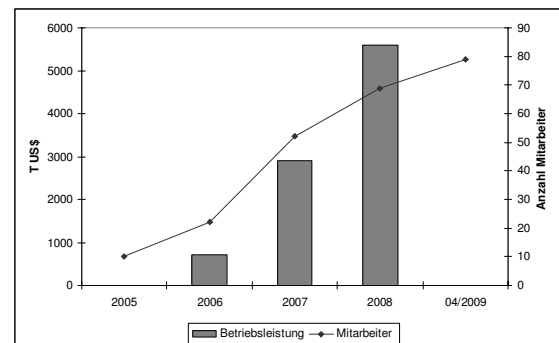


Abbildung 10: DynaTrace Mitarbeiter- und Umsatzwachstum

Ein für dynaTrace wichtiger Wachstumsfaktor war der Einstieg eines Venture Fonds. Im Jahr 2006 begann die Suche nach einer Venture Capital-Finanzierung. Der Prozess bis zur endgültigen Finalisierung der VC-Finanzierung dauerte insgesamt ca. 10 Monate.

„Das war Mitte 2006, da haben wir angefangen, dass wir VC-Finanzierung reinkriegen. Da haben wir dann mit österreichischen und mit deutschen VCs gesprochen, und im Endeffekt sind wir zu einem amerikanischen VC gekommen.“

„Der intensive Suchprozess war ca. 4 Monate. Wir haben uns aber auch ein halbes Jahr davor schon so langsam vorbereitet. Wen gibt's da am Markt, um einmal überhaupt ein Gefühl zu kriegen welche Kriterien muss man denn aufstellen.“

Der Kontakt zum VC entstand durch das Netzwerk des Gründungsteams. Die Entscheidung für diesen VC war hauptsächlich auf die passende Chemie zwischen den Gründungsteams und dem VC zurückzuführen. Der Investor selbst hatte einen Background mit sehr ähnlichen Produkten in der Softwareindustrie.

„Es war schon eine extrem schwierige Entscheidung für uns den richtigen auszuwählen.“

„Die Amerikaner haben es [das Produkt] verstanden, und deswegen haben wir sie auch gewählt für die Runde.“

dieser Unternehmens-Fallstudie in Kapitel 3.5.4.

„Er hatte schon so ein ähnliches Produkt verkauft, und sie konnten aber das Problem [der KundInnen] nicht lösen. Er kannte sofort den Schmerz [der KundInnen], er hat sofort gesehen, was [an unserem Produkt] einzigartig ist, und er hat dann bei diesem ersten Call gesagt: das glaub ich nicht, dass ihr das könnt, aber wenn ihr das könnt, dann bin ich sofort nächste Woche da.“

Der Erfolg von dynaTrace ist unter anderem auch auf das „Intelligente Kapital“ des Investors zurückzuführen. Er brachte nicht nur finanzielle Ressourcen in die Firma mit ein, sondern auch ein intensives Coaching.

„Die Kriterien waren in erster Linie das Verständnis für uns. Ich hab immer gesagt, es geht nicht immer nur ums Geld, sondern es geht um Kompetenz.“

„Sie haben den Ansatz, nur 2-4 Portfolio-Unternehmen (pro Partnerbetreuer) im Jahr aufzunehmen. Das ist ein anderer Ansatz, der ist nicht für so viele Unternehmen zuständig, dafür hat man dort eine bessere Betreuung oder Beziehung.“

Durch das Netzwerk des VCs gelang auch ein optimaler Markteintritt in den USA - ein sehr wichtiger Markt für dynaTrace.

„Er [der VC] war dort unser bester Verkäufer kann man sagen. Wenn er mit irgendwem gesprochen hat, dann hat er sofort auch von unserer Software erzählt.“

„Er hat uns wirklich geholfen, weil er auch von der Softwarebranche gekommen ist und das war sehr wichtig für das Recruiting der neuen Mitarbeiter vor Ort.“

Die Box mit den Wachstumsfaktoren von dynaTrace befindet sich beim zweiten Teil

3.5 Säule III: Markt-Technologie-Fit

3.5.1 Zusammenfassung - kritische Faktoren

- **Marktkennntnis und laufendes Marktmonitoring:**
Durch eine Ausgründung aus der Industrie, oder durch die Ergänzung des Teams mit erfahrenen Leuten und/oder ein erfahrenes Advisory Board
- **Problemlösungsqualität:**
KundInnen identifizieren, Probleme verstehen und gemeinsame Lösungen entwickeln.
- **Geschäftsmodell:**
Ein passendes Geschäftsmodell finden und aufsetzen.
- **Fokussieren auf Kernbereiche:**
Frühzeitige Auswahl und Identifikation der KundInnen und Märkte. Keinen zu breiten Marktzugang wählen.
- **Launching Customers - ReferenzkundInnen:**
Ein friendly Launching Customer kann die marktnahe Entwicklung sicherstellen. Später sind die richtigen ReferenzkundInnen zu wählen.
- **Vertriebsstrukturen:**
Die Vertriebsstrukturen sind frühzeitig zu klären. Vertrieb in eigener Hand bzw. gute Vertriebspartner. Auswahl von gutem, qualifiziertem Vertriebspersonal.
- **Kommunikation:**
Übersetzungsarbeit zwischen Kundensprache und Entwicklersprache ist zu leisten.
- **Kosten:**
Häufig werden die Kosten für Marketing & Vertrieb unterschätzt.
- **Marketing & Vertrieb:**
Frühzeitige und qualifizierte Beschäftigung mit dem Thema.
- **Unterschätzung der Zeithorizonte**

„Das zentrale Thema, also, DER Erfolgsfaktor ist wohl ein Management, das auch markterfahren ist, oder zumindest irgendwo Zugang hat zu Brancheninformationen. Weil man unterschätzt das in den allermeisten Fällen, welche Herausforderung das ist, jetzt wirklich ein marktfähiges Produkt herzustellen, und das auch reproduzierbar, qualitätskontrolliert herzustellen“ (Venture Capitalist)

„wenn ich das wirklich 100% gut verstanden habe, auch den Hintergrund, warum das ein Problem für den Kunden ist, und ich kann ihm zeigen, in allen Schattierungen, dass ich sein Problem lösen kann, und dieses Problem gibt es nicht nur bei dem Kunden, sondern in Europa mindestens 1000 Mal“, dann weiß ich, dass das funktioniert. Dazu muss man ganz nah am Kunden dran sein.“ (Serial Entrepreneur)

„Also im Zweifelsfall dauert alles viel länger. Und zwar deswegen, weil die Hauptentwickler, die die Haupteigenschaften entwickeln, viel zu wenig daran denken, wie schauen die realen Einsatzbedingungen aus, wo das dann wirklich eingesetzt wird.“ (Serial Entrepreneur)

„Ein häufiger Fehler im Marketing ist die Erwartung, dass einem die Erfindung aus der Hand gerissen wird. Es wird dann davon ausgegangen, dass eine Vermarktung gar nicht notwendig ist, was aber eine völlige Überschätzung der eigenen Position ist.“ (Fördergeber)

„Ich muss Aufwand hineinstecken in diese Übersetzungsarbeit zwischen Kunden und Entwickler.“ (Beirat)

„Wenn das Verhältnis von Technikern zu Vertrieblern schlechter als 2:1 oder 3:1 ist, dann ist das im IKT-Bereich ein absolutes Warnsignal.“ (Fördergeber)

3.5.2 Einleitung

Die Technologie (Produkt/Dienstleistung) ist der wesentliche Baustein und die Voraussetzung für Markterfolg. Eine herausragende Technologie allerdings, für die es am Markt keine Verwendung gibt bzw. deren Verwendungsmöglichkeiten nicht angemessen kommuniziert und daher nicht erkannt werden, läuft große Gefahr, nicht angenommen zu werden und zu Misserfolg zu führen. Für eine erfolgreiche Markteinführung und das Wachstum eines KITS müssen daher in dieser Hinsicht viele Bedingungen/Konstellationen erfüllt werden, auf die im Folgenden näher eingegangen wird. Es handelt sich hierbei vor allem um kritische Situationen und Konstellationen, die bereits in sehr frühen Phasen geschaffen werden müssen, um das spätere Unternehmenswachstum nicht zu gefährden.

3.5.3 Kritische Faktoren Markt-Technologie-Fit

3.5.3.1 Marktkennntnis und laufendes Marktmonitoring

Eine wesentliche Voraussetzung, um einen Fit zwischen Technologie und Markt herzustellen, ist eine gute **Marktkennntnis**. Dies bedeutet eine intensive Auseinandersetzung mit den potentiellen KundInnen, vor- und nachgelagerten Elementen der Wertekette, in der sich das Produkt/die Dienstleistung befindet, sowie den MitbewerberInnen.

Als besonders erfolgreiche Konstellationen werden Ausgründungen aus der Industrie gesehen. Das Wachstum und der Erfolg stellen sich aus der Sicht der ExpertInnen dann meist schneller und reibungsloser ein. Häufig handelt es sich dabei um **erfahrene Angestellte, die im Verkauf einer Firma tätig sind** und durch Erfahrung, Marktkennntnis und Kundennähe viele Chancen sehen, die das Unternehmen, in dem sie angestellt sind, nicht nützen kann oder will. Ein freundlicher Spin-Out (Walk-Out, Spin-Off) Prozess ist wesentlich und dadurch zu erreichen, indem man der (ehemaligen) Organisation vermittelt, dass man nicht als Konkurrenz auftritt, sondern sich als stark wachsende/r GeschäftspartnerIn präsentiert, der/die das bestehende Geschäft ergänzt und erweitert. Solche Personen kennen bereits die potentiellen KundInnen, PartnerInnen und MitbewerberInnen in einem Geschäftsfeld aus erster Hand. Sie haben dadurch einen besseren Zugang zum Markt und können diesen auch realistischer einschätzen.

Die **Erfahrung aus Managementpositionen in der Industrie** ist förderlich für das Wachstum von Hochtechnologie-Start-ups. Ein erfahrenes Management wird als ein wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. Es bringt ein wesentliches unternehmerisches Verständnis, das von Kenntnissen in den Bereichen Budgetierung und Planung bis zu realistischen Markteinschätzungen reicht. Wesentlich ist ein anschlussfähiges Management, das eine hohe Lernbereitschaft aufweist. Mit Personen, die aus der reinen Forschung und Entwicklung kommen bzw. direkt von der Universität (aus allen Levels) und nicht bereit sind, Marktwissen in das Gründungs- bzw. Wachstumsteam hineinzunehmen, wurde die Erfahrung gemacht, dass oftmals das unternehmerische Verständnis fehlt und eine tendenziell geringere Erfolgs- und Wachstumsrate der gegründeten KITS besteht.

Anekdote: Industrienerfahrung

Und da habe ich schon im Rahmen meiner früheren Arbeit ein paar tiefere Einblicke nehmen können, wie denn das funktioniert, was die machen, wie anders ist meine angedachte Lösung und ist meine wirklich so viel besser. Ich habe ja damals in einem ähnlichen Bereich gearbeitet. Das hat mir halt schon sehr geholfen und das war für mich dann auch die Voraussetzung. Zum einen die Machbarkeitsstudie abgeschlossen zu haben, plus die Marktanalyse gemacht zu haben, um mich daran zu wagen und zu sagen: So, und jetzt will ich eine Firma gründen. (Gründer)

Ein Erfolgsfaktor ist das Hineinnehmen von markterfahrenen Personen in das Gründungsteam. Wenn diese noch nicht im Team vertreten sind, ist es ratsam, entsprechendes Know-how durch eine Teamergänzung mit erfahrenen Leuten oder durch ein erfahrenes Advisory Board in das Start-up einzubringen. In Bezug auf das erfahrene Advisory Board wurde die Erfahrung gemacht, dass die **externen ExpertInnen** zwar häufig einen bemerkenswerten Background haben, aber kein organisierter Weg besteht, dieses Know-how abzurufen. Es gilt festzustellen, worin Bedarf besteht und wie ein Außenstehender Bedarf erkennen kann, der den Internen noch nicht bewusst ist. Beim Advisory Board ist es wichtig, jemanden zu haben, der den Schritt vom kleinen zum größeren Unternehmen begleitet und unterstützt. Es sollte sich dabei um eine (oder mehrere) Person(en) handeln, die das Unternehmen kennen und auch über die Ressourcen verfügen, es zu begleiten.

Ein zentrales Thema ist eine fehlgeschlagene Projektplanung aufgrund mangelnder Marktkenntnis, da die Markt- bzw. Kundenanforderungen nicht bekannt sind. Beispielsweise kann es problematisch sein, wenn man die Organisations- und Denkstrukturen (Logik der Budgetierung, Ausschreibungsgrenzen, etc.) von großen Konzernen - die in vielen Fällen die Partner von Hightech-Start-ups sind - nicht richtig versteht bzw. kennt.

Im Zusammenhang mit der Marktkenntnis wurde auch hervorgehoben, dass eine professionelle Patentrecherche von großer Bedeutung ist. Patente und die Patentrecherche sind ein sehr komplexes Gebiet und sehr ressourcenintensiv und daher für ein junges Unternehmen nur sehr schwer zu bewerkstelligen. Die Patentrecherche sollte in jedem Fall von einem Patentanwalt/einer Patentanwältin in schriftlicher Form abgesichert werden. Das Vorgehen hängt allerdings auch stark vom Produkt ab.

Dieser Zugang zu umfassenden Brancheninformationen und -kenntnissen wurde deswegen stark hervorgehoben, weil die Herausforderung der Herstellung eines marktfähigen Produktes, das auch reproduzierbar, qualitätsorientiert und zufriedenstellend für den Kunden/die Kundin ist, meist unterschätzt wird.

[...] für ein kleines Produkt lohnt sich der ganze Aufwand nicht. Klein jetzt im Bezug auf Umsatz. Es ist auch zu überlegen, ob ich mit dem technischen Know-how soviel Vorsprung am Markt hab, dass ich sage, eine Patentanmeldung wäre für mich eher schädlich, weil ich dann wirklich Details so klar beschreiben muss, dass jeder die Erfindung nachvollziehen kann. (Beirat)

Die Marktkenntnis ist durch **laufendes Marktmonitoring** auf dem aktuellen Stand zu halten. Einmalige Marktforschungsaktivitäten bspw. zum Gründungszeitpunkt können nicht für einen

längeren Zeitraum als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. Insbesondere Technologiemärkte sind besonders dynamische Märkte, die sich durch ständige Weiterentwicklung und Veränderung auszeichnen, auf die durch regelmäßige Marktbeobachtungen schnell und angemessen reagiert werden kann.

3.5.3.2 Problemlösungsqualität

Im Rahmen der Gespräche wurden zwei Unternehmertypen unterschieden:

1. Der/die Curiosity-Driven UnternehmerIn
Kommt typischerweise aus der Wissenschaft, hat eine wissenschaftliche Erfindung; meist kein Serial Entrepreneur; kommt aus der naturwissenschaftlichen Erkenntnis zum Produkt
2. Der/die Demand-Driven UnternehmerIn
Überlegt sich, welche Technologien/welche Lösung zur Deckung eines erkannten Kundenbedarfes herangezogen werden könnten; oft ein Serial Entrepreneur; ausgegangen wird von der Frage: „was braucht der Markt“, kommt also aus dem Bedürfnis zum Produkt und setzt dazu meist eine Vielzahl von Disziplinen ein (Medizin, Biologie, Werkstofftechnik, Simulationstechnik, etc.), um Bedarf zu befriedigen bzw. ein Produkt zu entwickeln

Die vorgenommene Unterscheidung der beiden Unternehmertypen lässt Vermutungen über die jeweiligen Marktaussichten und damit über die Wachstumsmöglichkeiten eines Unternehmens anstellen. Aufgrund der unterschiedlichen Zugänge zum Markt wird der Markt-Technologie-Fit auf unterschiedliche Art und Weise „sichergestellt“. Für den/die „Demand-Driven“ UnternehmerIn, der/die vom Bedarf bzw. von einem bestehenden Problem ausgeht, ist üblicherweise ein passender Markt vorhanden. Er/sie kennt die Anforderungen des Marktes, hier kann das Problem darin bestehen, die Produkt- oder Dienstleistungsidee auch in der Realität zu verwirklichen. Für den/die „Curiosity-Driven“ UnternehmerIn ist möglicherweise kein Markt vorhanden, es gibt ev. kein *Window of Opportunity*. Er/sie vergisst oft, dass seine/ihre Erfindung soziale Akzeptanz benötigt, um vom Markt angenommen zu werden. Es stellt sich die Frage: „Welchen Nutzen kann das Produkte/die Dienstleistung dem Kunden/der Kundin bringen?“ „Welchen Vorteil hat mein Produkt/meine Dienstleistung gegenüber bestehenden Lösungen (USP)? „Will sich der Kunde/die Kundin wirklich mit der Technologie beschäftigen“? Die Vorteile werden oft erst bei langfristiger Nutzung spürbar, die Einführung einer neuen Technologie ist meist mit einem sehr hohen Ressourcenaufwand verbunden. Daher kann es sehr hohe Akzeptanzbarrieren geben, denen das Start-up rechtzeitig und adäquat gegenübertreten muss. Dies betrifft auch den B2B-Bereich - auch hier ist die Akzeptanz grundlegend. Der Weg von der Idee zum Markterfolg ist extrem komplex und schwierig.

Die Technologievorteile müssen beim Kunden/bei der Kundin einen wahrnehmbaren Nutzen stiften und Problemlösungsqualität beinhalten. Ein grundlegendes Verständnis für den/die KundInnen, deren Probleme und Hintergrund dieser Probleme ist dafür essentiell. Eine häufige Schwierigkeit besteht darin, dass der/die UnternehmerIn, der/die eine Idee geboren hat, sich zu wenig in die Sicht der KundInnen versetzt und, glaubt, seine/ihre Idee ist einzigartig. Man muss aufpassen, dass man nicht allzu technologie- und optimierungsverliebt ist. Außenstehende (Gründungscoaches, BeraterInnen, BetreuerInnen, Business Angels, etc.) können dieser Problematik durch wiederholtes Nachfragen und Beobachtung entgegenwirken.

Ist der Nutzen und die Problemlösungsqualität sichergestellt, ist darüber hinaus noch zu prüfen, ob es einen **ausreichend großen Markt** gibt und die Akzeptanz vorhanden ist.

Anekdote: Problemlösungsqualität

Und wir sehen wirklich seit Beginn, dass die Kunden - ja, sie haben den Schmerz, das Produkt löst ihr Problem. Und das ist etwas, das wir uns nicht ausgedacht haben, sondern wir haben es erlebt in unseren vorherigen Jobs, ich auf der Kundenseite mein Partner auf der Anbieterseite. Und so haben wir uns angesehen, investiert in Forschung und Entwicklung, gibt's eine Technologie, die dieses Problem löst, ist das machbar? Und dann natürlich, wenn man es gemacht hat, haben andere auch das Problem? Gibt es auch wirklich genug Kunden, die diesen Schmerz haben und dadurch auch den Bedarf? Wir sehen, unser Produkt ist kein nice-to-have, sondern das brauchen die Kunden wirklich. (Gründer)

Anekdote: Problemlösungsqualität

... Und das ist das Wichtigste, dass man das Problem des Kunden kennt, denn nur wenn Schmerz existiert, ist man auch bereit Geld auszugeben. Wenn man nur auf Ideen oder Wünsche was macht, man kann 100 Leute fragen, die sagen alle ‚wow super Idee‘. Aber solange man nicht zu dem Punkt kommt, wo du sagst ‚so jetzt bitte will ich auch Geld haben.‘ Auf einmal sagen dieselben Leute ‚ja super Idee, aber jetzt möchte ich da nicht einmal 100 Euro ausgeben, das ist es mir jetzt nicht wert.‘ Es gibt viele gute Ideen, aber nicht für alle wollen die Kunden dann Geld dafür ausgeben. (Gründer)

Es stellt sich relativ oft heraus, dass bestimmte Tätigkeiten aus „Liebe zum Produkt“ verfolgt werden und nicht aus „Liebe zum Markt“. Diese Problematik wird unter dem Begriff „Overengineering“ zusammengefasst, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

- Overengineering

Overengineering ist ein sehr häufiger und großer Wachstumsbremsen.

- Es wird darunter eine gewisse „Optimierungssucht“ bzw. „Technologieverliebtheit“ verstanden. Die Entwicklungsabteilung entwickelt an der Problemstellung des Kunden/der Kundin vorbei, und verliert sich bei der Entwicklung in Details, die in dieser Form nicht nachgefragt werden oder relevant sind.
- Es kann auch dann zum Overengineering führen, wenn man versucht, so gut wie möglich auf die spezifischen Bedürfnisse eines/r einzelnen Kunden/Kundin einzugehen, die für den restlichen Markt möglicherweise nicht interessant/relevant sind (siehe auch „Launching Customer“ weiter unten).
- Eine große Gefahr des Overengineering steckt auch darin, dass die F&E-Phase sehr lange dauert, ohne dass regelmäßige Feedbackschleifen zum Markt (regelmäßiger Kontakt zum Markt wird hergestellt) bestehen. Man läuft Gefahr, am Markt vorbei zu entwickeln. Diese Problematik wurde am Biotech-Markt nicht so häufig beobachtet, wie beispielsweise im Bereich IKT.

Dieses Überentwickeln („Overengineering“) kostet extrem viel Geld, hat einen negativen Nutzen und bindet viel Kapazität. Besonders häufig wurde diese Problematik bei Ausgründungsteams aus Universitäten beobachtet. Die zielgerichtete Entwicklung von Produkten scheint hier oftmals schwerer zu fallen - es wird sehr viel in die Wissenschaft und Technik investiert, während zu wenig unternehmerisches Verhalten gezeigt wird. Fokus wird darauf gelegt, die technischen Details und Kriterien zu optimieren. Vielmehr sind aber Reproduzierbarkeit und Qualitätskriterien zu erfüllen. Vorwiegend bei Personen von der Universität fehlt diese Sicht auf die realen Problemstellungen der KundInnen. Ein intensiverer Austausch zwischen Industrie und Universitätsumfeld könnte diesem Problem entgegenwirken.

Anekdote: Overengineering

Lieber verkaufbare 80 % als unverkaufbare 90 %. (Serial Entrepreneur)

Diese Neigung zum Overengineering wird als wesentliches Hemmnis für die Wachstums- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens gesehen. Um Overengineering entgegenzuwirken und den Nutzen (Problemlösungsqualität) und die Akzeptanz zu erhöhen, geben die befragten ExpertInnen folgende Empfehlungen:

- Regelmäßige Feedbackschleifen: „Warum machen wir das jetzt?“, die Problemlösungsqualität für die KundInnen ist regelmäßig zu hinterfragen und mit dem Markt abzugleichen
- Externe BeraterInnen (z.B. Förder- und Beratungseinrichtungen, Fördergeber, Coaches, BAs, etc.) unterstützen den Feedbackprozess durch Fragen und Kontrollen. Geförderte Unternehmen müssen ihre Entscheidungen rechtfertigen und sich an Milestones halten.
- Ressourcenknappheit kann die Wachstumsgeschwindigkeit erhöhen. Wenn weniger Geld zur Verfügung steht, wird nach intelligenten, stabilen Abkürzungsverfahren gesucht, was zu einer erheblichen Erhöhung der Markteintrittsgeschwindigkeit führen kann.
- Ein sehr guter und wenn möglich sehr empfehlenswerter Weg ist ein Co-Development mit einem Launching Customer (siehe dazu Kapitel „3.5.3.5 Launching Customer - ReferenzkundInnen“)

3.5.3.3 Ein passendes Geschäftsmodell finden

Wichtig ist es, seinen Markt und seine KundInnen zu kennen und ein **passendes Geschäftsmodell** zu entwickeln. Dazu ist es notwendig, sich selbst in der Wertkette zu sehen und zu überlegen welche Teile der Wertkette abgedeckt werden sollen. Eine der wichtigsten Fragen, die beantwortet werden muss, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln, ist: wer zahlt für mein Produkt/meine Dienstleistung.

3.5.3.4 Fokussieren auf Kernbereiche

Für eine/n erfolgreiche/n UnternehmerIn ist es wichtig, nicht nur ein/e gute/r WissenschaftlerIn zu sein und eine gute Technologie oder Problemlösung zu entwickeln, sondern das Problem des Kunden/der Kundin und dessen Lösung bewusst herauszuarbeiten. Es ist nicht zielführend, von einer Technologieplattform auszugehen und dann für diese Plattform die Probleme zu suchen, nach dem Motto „hier die Lösung, zeigt uns das Problem“. Die Schwierigkeit ist es, die wichtigsten

Anwendungen zu suchen und sich auf diese zu fokussieren. Empfohlen wird, mit einer Problemanalytik zu beginnen und sich den richtigen Hintergrund zu beschaffen:

- Warum ist es ein Problem?
- Wer leidet darunter? Wie viele leiden darunter?
- Wie sieht die Konkurrenzlandschaft aus?
- Was ist unser Beitrag um den allgemeinen Stand der Technik zu verbessern?
- Warum und wie viel wollen KlientInnen für unser Produkt bezahlen?

Segmentierungen sind vorzunehmen und A, B und C-KundInnen zu identifizieren. Wichtig ist es dort anzusetzen, wo das Start-up über einen guten, überzeugenden USP verfügt. Gerade im Hochtechnologiebereich ist der Wille Neues auszuprobieren seitens der KundInnen oft gering. Die Ressourcen sind daher richtig zu allokalieren und dort einzusetzen, wo der vielversprechendste Markt vorzufinden ist (bspw. höchste Kaufkraft, beste Erreichbarkeit, etc.).

Für den/die GründerIn bzw. das Gründungsteam ist es ausschlaggebend, das Interesse des Marktes bzw. des Kunden/der Kundin für die Geschäftsidee zu wecken. Ausschlaggebend dafür ist, die Problemlagen und Befindlichkeiten der KundInnen zu erkennen und Lösungen dafür zu finden. Das Problem niedriger Akzeptanz beim Kunden/bei der Kundin wird dann noch schlagender, wenn es sich um eine Lösung für ein Problem handelt, dessen sich der Kunde/die Kundin noch gar nicht bewusst ist. In diesem Fall gilt es durch frühzeitiges Business Development den Bedarf beim Kunden/der Kundin zu wecken.

Ein sehr häufig beobachteter Fehler (bzw. negativer Wachstumsfaktor), ist die Bearbeitung von zu vielen Märkten. Es besteht die Gefahr sich zu Verzetteln. Ein zu breiter Zugang ist häufig im Hightech-Start-up-Bereich zu beobachten, wo die Start-ups Technologien haben, die man in sehr vielen Bereichen anwenden kann (z.B. eine Mikroverkapselungs-Technologie, die man im Nahrungsmittelbereich anwenden kann, bei Klebstoffen, Kosmetika, etc.). Meist wird dann unterschätzt, dass es sich dabei um unterschiedliche Märkte handelt, die unterschiedlich funktionieren. Für verschiedene Märkte sind separate Zugänge zu wählen, die auf die jeweilige spezifische „Marktkultur“ anzupassen ist.

Anekdote - Marktbearbeitung

Es funktioniert ein Pharmamarkt wesentlich anders als ein Diagnostik-Markt, oder ein Medizintechnikmarkt oder ein industrieller Biotech-Markt. Und für all diese Märkte braucht man separate Zugänge, man muss zuerst ganz genau wissen, wie die Leute dort in dem Bereich denken, welche Kultur es dort gibt. Da gibt's jetzt im Pharmamarkt eine ganz andere innovationsorientierte Kultur als wie im Industriellen Biotech-Gebiet, wo ich mit g`standenen Chemikern zu tun hab, die per se eigentlich gar nichts ändern wollen, das könnte ihren Prozess gefährden, ihre Produktion. Also genau diese Dinge muss man sehr gut verstehen. Aber es kostet halt sehr viel Aufwand, da in diese Märkte einzudringen und ganz genau zu verstehen, was wollen diese Leute wirklich. (Venture Capitalist)

3.5.3.5 Launching Customer - ReferenzkundInnen

In der Entwicklungsphase kann ein Launching Customer (sofern ein „Friendly Customer“) sehr viele Vorteile für ein Unternehmen bringen. Der Launching Customer ist ein Pilotkunde/eine Pilotkundin, mit dem gemeinsam das Produkt entwickelt wird.

Um einen Launching Customer zu gewinnen, sollte man:

- über eine neue, leistungsfähige technische Lösung verfügen
- überlegen, wer dieses Problem, das damit gelöst werden kann, besitzt
- überlegen, ob der Markt für den Launching Customer besteht und groß genug ist, um für das Start-up interessant zu sein.

Eine sehr umsetzungsnahe Problemlösung wird relativ schnell einen Launching Customer finden, im Gegensatz zu einem reinen Experiment, das sehr weit weg von der realen Basis ist. Durch einen Launching Customer erhält man sehr schnell einen Wahrheitsbeweis am Markt. Auch hier wird der „Chemie“ zwischen den Interessensparteien ein hoher Wert zugerechnet. Es kommt vor, ist aber oft auch nicht der Fall, dass der Launching Customer die kundenspezifischen Anpassungen finanziert. Anzutreffen sind potentielle Launching Customers auf Messen und Kongressen, auch User-Foren können zum Identifizieren von interessanten Launching Customers genutzt werden.

Die Zusammenarbeit mit einem Launching Customer birgt allerdings auch Gefahren, vor denen gewarnt wurde:

- Der/diejenige, der/die in direkten Gesprächen/Verhandlungen (bei Innovationen meist der CEO oder VerkaufsleiterIn) mit dem Launching Customer steht, muss offen und ehrlich über die Grenzen und Möglichkeiten der Technologie sprechen. Wenn die Grenzen der Technologie nicht rechtzeitig kommuniziert werden, und dem Kunden/der Kundin Dinge versprochen werden, die von der Entwicklungsmannschaft nicht eingehalten werden können, dann kann das sehr negative Folgen haben.
- Eine weitere beobachtete Gefahr kann darin bestehen, dass der Kunde/die Kundin immer mehr verlangt als ursprünglich vereinbart war. Dem kann mit dem Führen eines genauen Pflichten- und Lastenheftes entgegengewirkt werden.
- Negativ kann es sich auswirken, wenn der/die EntwicklerIn zu rechthaberisch ist. Dies ist eine Gratwanderung, da man sich einerseits nicht allzu sehr von seiner Entwicklungslinie abbringen lassen sollte, und trotzdem auf die Kundenbedürfnisse eingehen muss.
- Es wurde auch die Erfahrung gemacht, dass es häufig sehr große Unternehmen mit unflexiblen Strukturen sind, die sich als Launching Customer bereit erklären. Das KITS entwickelt eine maßgeschneiderte Lösung, die so auf dem Markt nicht erhältlich ist. Als InnovatorIn muss man hier aufpassen, dass man nicht allzu individuelle Lösungen entwickelt, für die es danach keinen ausreichend großen Markt gibt oder die die Branche nicht wirklich braucht. Durch unflexible Strukturen beim Kunden/bei der Kundin kann es auch zu gefährlichen zeitlichen Verzögerungen kommen.

Im Allgemeinen wurde die Hereinnahme eines Launching Customers unterschiedlich bewertet - manche ExpertInnen sehen eher die Gefahren und Nachteile überwiegen, andere wiederum rückten die Vorteile eines Launching Customers in den Vordergrund. Ein gutes Vertrauensverhältnis und gegenseitiges Verstehen ist allerdings Grundlage für eine gute, für beide Seiten zufriedenstellende und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Nach der Entwicklungsphase, im Anschluss an den Launching Customer, ist es wichtig einen Referenzkunden zu finden, der sich vom Launching Customer dadurch unterscheidet, dass sein Bekanntheitsgrad bzw. seine besonderen Bedürfnisse zu einer besonderen Reputation am Markt führen, die die Nachfrage von anderen KundInnen erhöht.

3.5.3.6 Vertriebsstrukturen

- Zeitgerechtes Aufbauen der Vertriebsstrukturen

Ein häufiger Fehler bei KITS ist die Erwartung, dass einem die Erfindung aus der Hand gerissen wird. Es ist eine völlige Überschätzung der eigenen Position, wenn davon ausgegangen wird, dass eine Vermarktung gar nicht notwendig ist. Vermarktung und Vertrieb ist für das Wachstum extrem wichtig, jedoch wird nicht nur die Bedeutung, sondern auch die Dauer der Klärung und des Aufbaus von Vermarktungs- und Vertriebsstrukturen oft vollkommen unterschätzt. Eine frühzeitige Klärung der Vertriebsstrukturen ist essentiell für eine erfolgreiche Vermarktung. Die Entscheidung, den Vertrieb selbst in die Hand zu nehmen oder über Vertriebspartner abzuwickeln, sollte in einer sehr frühen Unternehmensphase getroffen werden.

Eine Unterscheidung ist hier hinsichtlich der Branche zu treffen. Beispielsweise streben im IKT-Bereich die meisten Start-ups einen eigenen Marktauftritt an. Im Gegensatz dazu geht ein Biotech-Unternehmen nur sehr selten selbst auf den Markt. Meist werden die Wirkstoffe bis zur Phase II entwickelt und getestet, dann aber an Pharmafirmen verkauft, die die Markteinführung etc. übernehmen. Zulassung und Verkauf sind das Hauptgeschäft der Pharmafirmen und wird für Biotech-Start-ups nur in seltenen Fällen relevant. Anstelle des rechtzeitigen Aufbaus eines Sales-Stabs muss ein Biotech-Start-up einen Business Developer finden, der idealerweise aus der Pharmaindustrie kommt und über ein großes, relevantes Netzwerk verfügt. In der Pharmaindustrie handelt es sich meist um 4-5 potentielle Kunden.

Häufig wird, um Risiko zu minimieren, mit größeren Unternehmen als Vertriebspartner zusammengearbeitet, die helfen sollen komplexe Produkte auf den Markt zu bringen. Dies geschieht oft aus dem Grund, dass es von den KITS als unrealistisch wahrgenommen wird, das Produkt selbst auf dem Markt zu platzieren. Die Start-ups laufen dabei aber Gefahr, in eine sehr starke Abhängigkeit von den großen Firmen zu geraten, die aufgrund ihrer Größe langsamer sind und damit Weiterentwicklung und Wachstum des Start-ups bremsen können. In vielen Fällen wird auch die Erklärungsbedürftigkeit des neuen, komplexen Produktes unterschätzt, die von einem ungeeigneten Vertriebspartner nicht im erforderlichen Ausmaß bereitgestellt werden kann. Mit einem indirekten Vertrieb läuft das Start-up auch Gefahr, nicht das für die Produktweiterentwicklung und -verbesserung relevante Feedback vom Vertriebspartner zu erhalten. In vielen Fällen bekommt man vom Vertriebspartner lediglich das Feedback, dass das Produkt nicht angenommen wurde (meist mit der Begründung, dass es zu teuer ist), der wahre Grund dafür wird aber meist nicht erhoben und weitergegeben. Ein schlecht gewählter

Vertriebspartner stellt möglicherweise nicht sicher, dass die Produkte von den richtigen Leuten mit der richtigen Erklärung an den richtigen Kunden/die richtige Kundin verkauft werden.

Um diesen Gefahren des indirekten Vertriebes entgegen zu wirken, gilt Folgendes:

- Ein sehr gutes und vertrauensvolles Verhältnis mit dem Vertriebspartner, der nach diesem Maßstab bewusst ausgewählt wird.
- Ratsam ist es, zumindest ein paar Personen anzustellen, die nur im Vertrieb arbeiten, oder die als Key Accounts sehr eng mit den Vertriebspartnern (wenn es nicht anders möglich ist), zusammenarbeiten und diese steuern können.
- Um sicher zu stellen, dass die Informationen vom Markt in das Unternehmen zurückkommen und in Produktverbesserungen einfließen können, sollte man zumindest in Teilmärkten mit dem eigenen Unternehmen tätig sein. So kann man auch den Vertriebspartnern beweisen, dass das Produkt zu einem guten Preis verkaufbar ist. Die Bearbeitung von Teilmärkten ist ein Geschäftsmodell, mit dem bereits sehr positive Erfahrungen gemacht wurden. Damit kann man seine Position gegenüber dem Vertriebspartner stärken.
- Gutes Vertriebspersonal

Eine weitere kritische Situation beim Vertriebsaufbau kann die Personalauswahl darstellen. Zum einen ist es schwierig, gute Vertriebsleute zu finden, zum anderen sind die Preise für Vertriebsleute am Markt sehr hoch angesetzt.

Anekdote - Vertriebspersonal

[...] ich potenziere sozusagen das Problem des Start-ups, dass es jung ist, dass es ein neues Produkt hat, noch zusätzlich damit, dass ich erfahrene Leute nicht leicht bekomme, weil ich diese Gagen nicht zahlen kann. (Venture Capitalist)

Problematisch ist es, hier mit StudentInnen oder frischen AbsolventInnen zu arbeiten. Es werden Leute benötigt, die den Markt sehr gut kennen und über Erfahrung, Netzwerk und gute Branchenkenntnisse verfügen.

Für die Auswahl der „richtigen“ Leute wäre es sinnvoll, eine professionelle Personalauswahl zu engagieren. Dafür benötigt man wiederum das erforderliche Kapital, das beispielsweise über einen Venture Capitalist eingebracht werden kann. Bei einer unprofessionellen Personalauswahl läuft man Gefahr, einen „Blender“ ins Team zu holen. Bis ein Verkaufsprofi wirklich Umsätze generiert, vergehen im Schnitt ca. neun Monate - erst dann kann man erkennen, ob man eine/n gute/n VerkäuferIn ins Team geholt hat, oder jemanden, der nur sich selbst gut verkauft hat. Das hat schon in vielen Fällen zu schwerwiegenden Problemen geführt. Eine ideale Konstellation wäre es, wenn die zentralen Personen selbst verkaufen können und über sehr gute Marktkenntnisse verfügen. Dies ist aber nur sehr selten der Fall.

Eine Lösung, die für diese Problematik vorgeschlagen wurde, richtet sich an die Fördereinrichtungen. Förder- und Beratungseinrichtungen könnten bei einer professionellen Personalauswahl möglicherweise unterstützend eingreifen. Beispielsweise könnte das Programm „Management auf Zeit“ ausgedehnt und auch das Engagement eines professionellen Personalberaters unterstützt werden. Durch diese Unterstützung könnten Fehlentscheidungen beim Vertriebspersonal reduziert werden.

Ein Warnsignal in Bezug auf die Größe des Vertriebs im IKT-Bereich ist, wenn das Verhältnis von Technikern zu Vertriebspersonen schlechter als 2:1 oder 3:1 ist. Im Zuge des Wachstums sollte sich das Potential des Unternehmens von der Technik in den Vertrieb verschieben. Hier besteht aber das strukturelle Problem, dass die Förderprogramme nur F&E unterstützen. Die Unternehmen sind daher dazu angehalten, F&E-Personal zu haben, das man in Folge (wenn sich der Schwerpunkt verschiebt) verkaufen muss.

Marketing & Vertrieb ist vor allem für Teams mit technischem Hintergrund ein sehr schwieriges Thema: Viele Teams von wissens- und technologieintensiven Start-ups bestehen vorwiegend aus Personen mit technischem Hintergrund. Marketing & Vertriebs-Know-how findet man relativ selten in den Ursprungsteams und kann durch eine Teamergänzung in das Start-up eingebracht werden. Das fehlende Know-how kann zu einer Unterschätzung von erforderlichen Zeiten und Kosten für Marketing und Vertrieb führen. Auch werden Entscheidungen dadurch oft sehr spät getroffen, dass Signale nicht gesehen werden (z.B. zu spätes Durchgreifen nach falschen Personalentscheidungen im Vertrieb, zu später Aufbau des Vertriebs, etc.).

3.5.3.7 Kommunikation Verkauf - Entwicklung

Auch unter dem Aspekt „Marketing & Vertrieb“ ist Kommunikationsfähigkeit ein wesentlicher, wachstumsfördernder Faktor. Es wurden in diesem Zusammenhang zwei Aspekte angesprochen:

Einerseits muss der/diejenige, der/die zum Kunden geht (VerkäuferIn, GründerIn, etc.), die gefundene Problemlösung (Technologie/Produkt) klar und verständlich in kurzen Sätzen erklären können. Erst wenn der/die EntwicklerIn das Problem des Kunden/der Kundin versteht, dazu die passende Problemlösung hat und diese auch kommunizieren kann, wird der Kunde/die Kundin die Technologie auch kaufen. Im Grunde genommen ist es bei Innovationen die Aufgabe des Verkäufers/der Verkäuferin, diese Übersetzungsarbeit zwischen Entwicklersprache und Kundensprache zu übernehmen. Dazu muss das Vertriebspersonal sehr stark in die Entwicklung eingebunden werden. Der/die TechnikerIn muss sich dabei sehr genau überlegen, wie er/sie das Produkt und dessen Einsatz an den Vertrieb weitergibt. Ein Erfolgsfaktor ist es, wenn das Vertriebspersonal das Produkt und seinen Einsatz beim Kunden/der Kundin sehr genau kennt, und sich mit dem Produkt identifizieren kann. Im Hochtechnologiebereich handelt es sich meist um B2B-Verkauf, bei dem der Kunde/die Kundin sehr genau weiß, was er/sie benötigt. Vertrauen seitens der KundInnen kann nur dann aufgebaut werden, wenn der/die VerkäuferIn auch technisch versiert ist. Die Dialogtiefe ist im Hochtechnologiebereich entscheidend über Erfolg oder Misserfolg, der/die VertriebsmitarbeiterIn muss sehr stark ins Detail der Kundenanforderungen gehen können.

Ein häufig beobachteter erfolgshemmender Faktor in diesem Zusammenhang ist die Annahme des Entwicklers/der Entwicklerin „der Kunde/die Kundin weiß noch gar nicht, was er wirklich braucht, nur ich weiß, was der Kunde/die Kundin braucht.“ Dabei wird häufig jede kritische Frage als

Störung beim Entwickler/der Entwicklerin empfunden. Wachstum wird dann gehemmt durch mangelnde Dialogfähigkeit und auch mangelnde Dialogeherlichkeit, wenn man mit dem Kunden/der Kundin spricht. Dieses krampfhaftes Festhalten an einer falschen Idee kostet sehr viel Zeit, Geld und Kraft.

3.5.3.8 Kosten für Marketing & Vertrieb

Häufig werden die Kosten für Marketing & Vertrieb erheblich unterschätzt. Meist liegt der Fokus darauf, Marktreife zu erlangen. Häufig fehlen die finanziellen Mittel für Marketing & Vertrieb, vor allem wenn die Planung nicht frühzeitig durchgeführt wird. Förderungen unterstützen nur die technische Entwicklung und können für die „last mile to the market“ nicht mehr herangezogen werden. Rechtzeitige Überlegungen, wie dieser wesentliche Schritt finanziert werden soll, sind essentiell, um nicht zu scheitern. Je nach Branche können die Kosten und Strukturen differieren, weshalb auch eine frühzeitige Klärung der Branchenspezifika anzustreben ist. Beispielsweise sind im IKT-Bereich die Vermarktungskosten im Vergleich zu den F&E-Kosten extrem hoch (in etwa das 10-fache). Insbesondere für Teams mit rein technischem Hintergrund stellt Marketing & Vertrieb häufig ein schwieriges Thema dar. Eine besonders frühzeitige und qualifizierte Beschäftigung damit ist daher zu empfehlen.

Wie bereits in Kapitel 3.3.3.3 angesprochen, können Spannungen im Team erhebliche Wachstumshemmnisse darstellen. Im Themenbereich „Marketing & Vertrieb“ ist ein häufig beobachteter Streitpunkt im Team das hohe Gehalt des Vertriebspersonals.

3.5.3.9 Unterschätzung der Zeithorizonte

Die Entwicklungszeit bis das Produkt bzw. die Technologie Marktreife erlangt, wird meist unterschätzt. Die Ursache dafür liegt oftmals darin, dass bei der Entwicklung viel zu wenig auf die realen Einsatzbedingungen geachtet wird. Reale Einsatzbedingungen und Laborbedingungen klaffen im Normalfall sehr weit auseinander. Wenn zu viel Zeit und Energie (Ressourcen) in das Funktionieren unter Laborbedingungen eingesetzt wird, ohne auf die realen Einsatzbedingungen zu achten, können danach wieder grobe Änderungen/Neuentwicklungen für das Funktionieren unter realen Einsatzbedingungen erforderlich sein. Hier stellt sich dann weiters die Frage, wie viele Ressourcen vorhanden sind, um weitere Änderungen/Neuentwicklungen durchzuführen. Wenn dazu keine Ressourcen mehr zur Verfügung stehen, kann dies den Markt (sofern überhaupt Marktreife erlangt wurde) sehr stark einschränken.

3.5.4 Unternehmens-Fallstudie dynaTrace II: Konsequenter Zugang zu Markt und KundInnen



Eine Unternehmensbeschreibung von dynaTrace befindet sich beim ersten Teil dieser Unternehmens-Fallstudie in Kapitel 3.4.6.



Abbildung 11: Das Gründungs- und Wachstumsteam von dynaTrace

Im Fall der Firma dynaTrace wurde das Wissen um die Probleme der KundInnen und die Anpassung des Produktes an diese Probleme als einer der wichtigsten Wachstumsfaktoren dargestellt.

Das Gründungsteam von dynaTrace besteht aus drei Personen mit komplementärem Know-how in den Bereichen Technologie, Markt und Finanzen. Alle hatten vor der Gründung langjährige Industrieerfahrung,

zwei der Gründer in inhaltlich der dynaTrace ähnlichen Bereichen - einer auf der Kundenseite, einer auf der Anbieterseite. Dadurch waren die Probleme der KundInnen von Anfang an aus erster Hand bekannt und die Entwicklung konnte sich diesen Anforderungen gut anpassen.

„... meine Mitgründerin kannte den Schmerz des Kunden, weil sie hatte es selbst gesehen hat und so konnte sie sagen: Ja das versteh ich völlig, das ist wirklich so.“

„... und ja, ich hab mich dann wirklich schweren Herzens von meinem frühen Unternehmen getrennt. Weil ich hab mich sehr wohl gefühlt, und es waren auch Aufstiegschancen weiter geplant. Aber einfach diese Idee wo ich sag, ja, ich hab selber den Schmerz gehabt und ich versteh es. Und so haben wir gesagt, ja, das machen wir.“

„Nur dadurch, dass ich die Problemstellung kannte und ich ja IT-Manager angerufen habe und weiß, was sie schmerzt - weil ich ja selber früher in der gleichen Position war - war es für mich sehr leicht. Ich habe gesagt: Also Sie sind IT-Manager, kennen Sie auch das Problem? Später haben mir die Kunden erzählt, dass sie gemerkt haben, ich habe sie und ihr Problem verstanden. Das war für mich einfach, weil ich die andere Seite des Kunden verstanden habe und die Problemstellung.“

Dem Gründungsteam war von Anfang an bewusst, dass die Entscheidung über die Vertriebsstrukturen und deren Aufbau sehr frühzeitig geschehen muss.

„Der Vertriebszyklus ist ja sehr lang in unserer Branche. Also wenn sie in 3 Monaten durchkommen, können sie wirklich glücklich sein, aber sonst sind es eher 6-12 Monate - das ist die Vorlaufzeit. Das heißt, es war gut, dass wir schon verkauft haben, bevor das Produkt da war. Das ist auch eine

Herausforderung. Das heißt, man kann nie früh genug damit beginnen zu vermarkten. Wir haben im Februar das Unternehmen offiziell gegründet und ich hab dann wirklich bis zum Herbst verwendet, an der ganzen Vermarktungsstrategie zu arbeiten.“

Wie für viele Start-ups war die richtige Positionierung am Markt auch für dynaTrace ein Thema. Durch konsequente Fokussierung auf die Probleme der KundInnen ist dies sehr gut gelungen.

„Was ich jeden nur anraten kann, speziell für einen Techniker, immer raus zum Kunden gehen. Das heißt, auch wenn man wächst, ich geh auch jetzt noch regelmäßig zum Kunden raus, aus mehreren Gründen. Am Anfang, als wir die erste Vorversion von unserem Produkt gehabt haben, hat man bei AWS bei der Seed-Financing Runde gefragt: wie positioniert ihr euch am Markt? Gut, da haben wir halt gesagt, da sind die potenziellen Konkurrenten, die machen so was ähnliches wie wir, aber abgesehen von unseren technischen Alleinstellungsmerkmalen, wissen wir auch nicht so genau, wo wir positioniert sind. Also sprich, man hat am Anfang keine Ahnung, wo man positioniert ist, trotz der Marktforschung, die man natürlich macht. Eine der Hauptschwierigkeiten dabei ist, dass einige Konkurrenten auf der Marketing-Ebene ähnliche Produktfähigkeiten behaupten, diese aber bei weitem nicht einlösen können. Und ich hab dann schon Momente erlebt, da habe ich mir gedacht, das schaffen wir nicht, das können wir nicht weil wir nicht einmal wissen, wer wir sind. Die Erleuchtung war eigentlich dann der Moment mit den Pilotkunden und dann auch wie wir die ersten 2, 3 Kunden gewonnen haben. Auf einmal ist es uns wie die Schuppen von den Augen gefallen, dass eigentlich der Kunde uns sagt, wer wir sind. Das heißt, es geht eigentlich darum, die Gründe für die Kaufentscheidung für unser Produkt und

gegen das Konkurrenzprodukt mit dem Kunden zu diskutieren. Hey, du hast jetzt gerade das Konkurrenzprodukt evaluiert und kaufst jetzt dynaTrace, was ist denn der Unterschied. Und das hat uns dann eigentlich Schritt für Schritt dazu hingeführt, dass wir das Messaging aufgebaut haben, um uns in Kürze beschreiben zu können, wer wir sind und warum wir anders sind. Aber das ist ein kontinuierlicher Prozess und daran arbeiten wir auch noch ständig. Wir setzen alles daran zu verstehen: wie setzen uns unsere Kunden ein? Welche Schmerzen der Kunden lösen wir? Welche neuen Schmerzen gibt's, weil sich auch die technologische Welt ändert? Und das ist, denk ich, eine der allerwichtigsten Dinge: nie zu vergessen, dass man raus muss zum Kunden, nicht über dessen Wünsche diskutiert, sondern über dessen Schmerzen.“

Der ständige Kontakt mit den KundInnen hilft dynaTrace, auch ihr Know-how gegenüber Mitbewerbern abzusichern und das Produkt kontinuierlich weiterzuentwickeln, innovativ zu sein.

„Also wir überlegen uns dann auch intern, wie können wir das besser lösen, wie können wir es anders machen als die Konkurrenz, so dass wir das schneller, besser, größer - oder überhaupt ein Problem lösen, das die Konkurrenz noch gar nicht gelöst hat. Das heißt, das ist ein Verheiraten von Kreativität in der Technologie mit dem Schmerz des Kunden. Und das ist eigentlich dieser Prozess der Produktentwicklung und des Vorantreibens auch der Produktvision. Wenn man das macht, diesen Kundenschmerz mit der Technologie zu verheiraten, dann hat man auch einen Vorsprung vor der Konkurrenz, im Normalfall.“

Wachstumsfaktoren bei dynaTrace

Das Wachstum von dynaTrace wurde sowohl von förderlichen Faktoren als auch Problemen beeinflusst. Zu nennen sind vor allem:

- Das Gründungsteam mit komplementärem Know-how (Technologie, Markt, Finanzen) und langjähriger Industrieerfahrung
- Das Kennen des Zielmarktes und der Probleme der Kunden aus erster Hand
- Innovation durch ständiges Überdenken des Produktes
- Die Finanzierung mit intelligentem Kapital
- Die einheitliche Vision der zentralen Personen hinsichtlich Produkt und Unternehmensziel
- Das Einsetzen der richtigen zentralen Personen je nach Unternehmensphase (zuerst Gründerteam, dann Managementteam)

3.5.5 Unternehmens-Fallstudie TTTech: Standardisierung - Ist Technologieownership als Unternehmensstart-up möglich?

TTTech

Die TTTech Computertechnik AG wurde 1998 als Spin-Off der Technischen Universität Wien gegründet. Gegründet wurde die TTTech ausschließlich von Privatinvestoren mit Unterstützung von staatlichen Förderstellen, die Universität selbst hat nie Anteile an der TTTech gehalten. Fokus sind Lösungen für sichere und zuverlässige elektronische Netzwerke basierend auf zeitgesteuerten Technologien. Die Basistechnologie beruht auf mehr als 25-jähriger Forschungstätigkeit. TTTech-Lösungen werden heute unter anderem in Anwendungen für den Airbus 380, die Boeing 787 „Dreamliner“ und die nächste Generation des Audi A8 und A6 eingesetzt.

Der TTTech Konzern hat heute Niederlassungen in Deutschland, Italien, Rumänien und USA, der Hauptsitz befindet sich in Wien. GründerInnen und MitarbeiterInnen halten ca. 40 %, die AUDI AG hält knapp unter 25 %, die restlichen Anteile sind im Besitz von Finanzinvestoren.

Die folgende Abbildung zeigt das Mitarbeiter- und Umsatzwachstum der TTTech seit der Gründung im Jahr 1998.

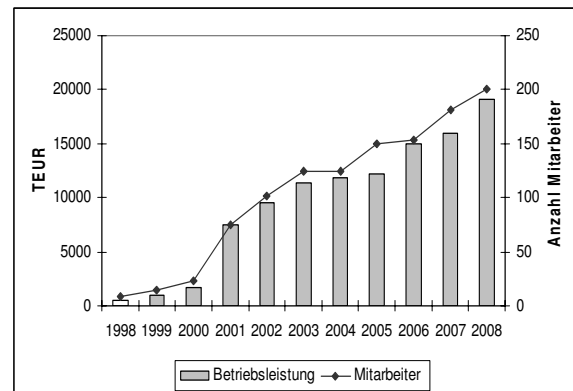


Abbildung 12: TTTech: Mitarbeiter- und Umsatzwachstum

Neben einigen kritischen Wachstumsfaktoren (siehe Box Wachstumsfaktoren bei TTTech) wurde vor allem die Standardisierungsproblematik in einem der Hauptzielmärkte, der Automobilindustrie, als besonders herausfordernd beschrieben.

TTTech hatte ursprünglich die TTP Technologie (Time Triggered Protocol) entwickelt, mit dem Ziel es im Automobilmarkt zu etablieren.

„An dieser Technologie wurde schon mindestens 15 Jahre vor der Firmengründung geforscht.“

Nachdem ein Vertrag mit einem strategischen Partner, der Interesse an der Technologie hatte, jedoch nicht am langfristigen Wachstum des Unternehmens selbst interessiert war, nicht zum gewünschten Ziel führte wurde eine strategische Kooperation mit einem Industriepartner angestrebt.

„Es wurde mit Audi eine strategische Kooperation eingegangen, die den Zugang zum automobilen Markt erleichtern sollte.“

Zu dieser Zeit gab es innerhalb der Automobilindustrie eine Technologiediskussion zwischen TTP und dem FlexRay-Protokoll. TTTech hat sich damals entschieden, all seine Patente für TTP zu

behalten und sie nicht aufzugeben. Ein Problem war, dass man als kleine Firma in Wien der einzige Know-how Träger der neuen Technologie war. Ein internationaler Chiphersteller hatte bereits eine Lizenz für TTP bei TTTech gekauft, um Chips für den Automobilmarkt herzustellen. Heute gehören die Patente TTech, die Technologie wird jedoch derzeit nicht in der Autoindustrie eingesetzt.

In der Automobilindustrie fiel die Entscheidung gegen TTP und für eine Neuentwicklung namens FlexRay. Diese Entscheidung bedeutete zuerst einen Rückschritt für TTech und führte zu einer Neuausrichtung.

TTTech hat infolge der Entscheidung der Autoindustrie aktiv reagiert und selbst einen Geschäftszweig für FlexRay-Produkte gegründet. TTP wollte man nicht aufgeben, da es dafür bereits Anwendungen in anderen Industrien gab, und so hat man FlexRay als zusätzliches Standbein aufgebaut.

„Wir mussten dadurch vieles zweimal machen und hatten somit erhöhten Aufwand. Mit FlexRay wurden viele Prozesse wieder von Neuem begonnen: Die Schulung der Ingenieure, der Aufbau neuer Trainings, neue Hardware, bzw. viele Neuentwicklungen.“

Aus heutiger Sicht hat TTTech auf die damalige Situation bestmöglich reagiert. Die gesamte Automobilindustrie hat gemeinsam an einem Strang gezogen und sich für FlexRay entschieden. Die Frage nach der Marktentscheidung gegen TTP war, wie man die Firma entsprechend diesen Rahmenbedingungen nun optimal ausrichten könne?

„Das ist ein essentielles Thema - wie reagiert man als Unternehmen auf geänderte Rahmenbedingungen.“

„Es war eine Industrieentscheidung, die wir nicht in der Hand hatten. Das hat auf jeden Fall wie ein Meteoritenschlag das ganze in eine andere Richtung gelenkt.“

„Es ist nicht so, dass man notwendigerweise ein Superstar wird, bloß weil man eine innovative Technologie hat, die im Auto dann als Kommunikationssystem verwendet wird.“

Heute ist die TTech weiterhin in der zuverlässigen Vernetzung von Automobilelektronik aktiv. Allerdings nicht wie ursprünglich geplant auf der von TTech entwickelten TTP-Technologie, sondern auf dem von der Automobilindustrie vorgegebenen FlexRay-Standard. TTP wird für andere Industrien weiterentwickelt und ist hier erfolgreich in sicherheitsrelevanten Serienanwendungen im Einsatz. TTech hat mit TTEthernet zudem eine neue Netzwerktechnologie entwickelt, welche die kommerziell verfügbaren Ethernet-Lösungen mit den zeitgesteuerten Mechanismen von TTech verbindet. Diese Technologie ist unter anderem für den Einsatz in den zukünftigen Raumfahrtprogrammen und -systemen der NASA geeignet.

Wachstumsfaktoren bei TTech

Das Wachstum von TTech wurde von förderlichen Faktoren und Herausforderungen beeinflusst. Zu nennen sind vor allem:

- die Finanzierungsrunden und die Hereinnahme geeigneter strategischer Investoren,
- eine hohe Forschungsquote mit aktiver Nutzung vielfältiger nationaler und internationaler Förderungsmöglichkeiten,
- eine gute Kenntnis der angestrebten Märkte und somit ein möglichst optimaler Markt-Technologie-Fit,
- das Recruiting der richtigen Mitarbeiter, der richtige Umgang mit Personalthemen,
- Organisationsentwicklungsphasen und das Einziehen von Managementebenen im Wachstum,
- sowie eine Portion Glück.

4 Checkliste für “Betroffene”

Kritische Faktoren	Schwache Signale
Netzwerk	
<p>Säulenübergreifender Faktor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevantes, gut funktionierendes Netzwerk: Unterschiedlich, je nach Unternehmensphase und -branche(n). In allen 3 Säulen ausbauen. • Zentrale Personen: Müssen über die Fähigkeit verfügen, das Netzwerk anzupassen. • Bewusste Positionierung im Netzwerk Aktives Gestalten der Wechselbeziehungen und Schnittstellen • Möglichkeiten zum Netzwerkausbau: Über ein Advisory Board, intelligentes Kapital, Beratern oder die gezielte Hereinnahme von vernetzten Personen ins Team. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur einseitiges Netzwerk (zB nur für technisches know-how) vorhanden • Zentrale Person glaubt kein Netzwerk zu brauchen • Passivität in Hinblick auf Kontakte knüpfen • Netzwerk bleibt statisch, wird nicht an dynamische Erfordernisse angepasst • Langfristig nur „family and friends“ im Netzwerk
Zentrale Personen	
<ul style="list-style-type: none"> • Team bestehend aus 2-4 Personen: Alle identifizierten Good-Practice-Beispiele bestanden aus einem Wachstums(management-) team von 2-4 Personen • Komplementäres Know-how: <ul style="list-style-type: none"> • Technik, Markt, Finanzen und evtl. Recht (kann zugekauft werden bzw. extern verfügbar gemacht werden) • Achtung bei Technikerüberschuss! • Teamzusammenhalt <ul style="list-style-type: none"> • passende Chemie • einheitliche Vision • klare Kompetenzverteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einzelne zu dominante Unternehmerpersönlichkeit • Team aus zu vielen (zB 6) zentralen Personen • Gründerpersönlichkeit vergisst ein Team zu bilden • Nur Techniker im Team • Fachliche Schlüsselperson passt nicht ins Team • Die Vision wird nicht vom Team getragen und weiterentwickelt • Gefühl der ungleichen Arbeitslast- und Aufgabenverteilung • Doppelgleisigkeiten • Kompetenzverteilung nicht klar

<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeit/Fähigkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • Motivation & Begeisterung (keine Teilzeitunternehmer) • Wille zum Wachstum • Wille zum Verzicht (v.a. im privaten Bereich) • Belastbarkeit • Kommunikationsfähigkeit • Vertrauenswürdigkeit, Vertrauensfähigkeit • Teamfähigkeit • Reflexionsfähigkeit • Keine Beratungsresistenz • Entscheidungsfähigkeit • Zusammenwirken von Visionär und Exekutor • Aufbau Unternehmensstruktur: Informationsfluss muss sichergestellt werden. Es braucht jemanden, der sich auskennt, wer welche Funktion zu übernehmen hat 	<p>definiert und ausgesprochen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer hat Rückkehrrecht auf Uni oder in altes Unternehmen • Unternehmer ist nicht Vollzeit für das Start-up tätig • Start-up wird vorwiegend als Arbeitsplatzsicherung gesehen • Unternehmenswachstum wird als Stress empfunden • Keine Bereitschaft zu Überstunden oder Wochenendarbeit • Niemand im Team, der Fähigkeit zur operativen Umsetzung hat • Stimmen von außen werden nicht berücksichtigt • Annahme, dass keine Außenstehenden Personen über genügend Know-how verfügen um Ratschläge erteilen zu können • Feedback wird als negative Kritik gesehen und nicht als Lernmöglichkeit • Sachverhalte können nicht verständlich kommuniziert werden • Bei 15-20 Personen im Unternehmen wird keine formale Unternehmensstruktur aufgebaut • Bei 15-20 Personen spricht noch jeder mit jedem, es bestehen keine formalen Kommunikationswege • Kompetenzmängel der zentralen Personen werden intern nicht wahrgenommen, Vertrauen bei externen Partnern zu schaffen fällt somit schwer (zB: nur sehr junge Leute im Team, reines Technikerteam, etc.) • (Einfache) Entscheidungen werden sehr lange hinausdiskutiert/-gezögert • Risiko wird als hohe persönliche Belastung empfunden
---	---

Finanzierung	
<ul style="list-style-type: none"> • Investoren gewinnen: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit - um Investoren von der Idee zu überzeugen und sie verständlich erklären zu können. • Trust Building - gegenseitiges Vertrauen, dass die „richtigen“ Entscheidungen getroffen werden. • Fähigkeit, seriös von der Idee begeistern zu können • Korrespondierende Vorstellungen <ul style="list-style-type: none"> • „Chemie“ mit Investoren muss stimmen • Gemeinsame Vorstellungen der Unternehmensidee und Vision. • „Intelligentes Kapital“: Fach-Know-how und Netzwerke, die in das Start-up eingebracht werde durch <ul style="list-style-type: none"> • Förderungen (Meilensteine, Reflexion bei Antrag schreiben) • Business Angels (mit Vorsicht: Kapitalbedarf & Finanzierungshorizont & Exit klären) • und Venture Capitalists (Fachfonds geben Zugang zu Banken, Märkten, Controllingkapazität, Recruiting, etc.). • Finanzierungslücken: <ul style="list-style-type: none"> • Verfügbarkeit (Modewellen, Konjunktur) • Förderungen greifen nicht (z.B. Vermarktung) • Dauer wird unterschätzt (Liquidität) • Unterscheidung: Verschuldet aufgrund von Rahmenbedingungen oder durch die zentralen Personen. • Venture Capital / Business Angel: <ul style="list-style-type: none"> • GründerIn will Anteile nicht abgeben (kritisch), bei sehr früher Hereinnahme werden Anteile sehr stark verdünnt • Unterschätzung der Zeithorizonte 	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Personen machen nicht den Eindruck selbst nachhaltig von der Unternehmensidee begeistert zu sein • Unternehmensinhalte können nicht verschiedenen Zielgruppen einfach verständlich kommuniziert werden • Kapitalgeber bringen nur finanzielle Mittel ein • Kapitalauszahlung ist nicht an Meilensteine gebunden • Kapitalgeber verfolgt starke Eigeninteressen, keine Abstimmung mit Unternehmensentwicklung • Laufende Abstimmung der Interessen und Visionen mit Investoren findet nicht statt • BA hat zu den Unternehmensbedürfnissen abweichenden Finanzierungshorizont und/oder erwarteten Exit • Unternehmer schafft es nicht, Investoren (zB: Förderungen, BA, VC, etc.) zu überzeugen/an Board zu holen • Der Zeitbedarf für Kapitalakquisition (von der Feststellung des Bedarfs bis zur Kapitalverfügbarkeit) wird unrealistisch eingeschätzt (zB bei Förderungen zwischen 3 Monate bis zu einem Jahr und mehr, bei VC mind. 6 Monate). • Befürchteter Kontrollverlust durch Investoreneinstieg und dadurch Verschleppen der Kapitalakquisition • Investor wird übereilt, ohne eingehende Prüfung ins Boot geholt (Schnelles Geld vor Intelligentem Kapital und passender Teamchemie)

Markt Technologie Fit	
<p><u>Voraussetzungen, die in frühen Phasen geschaffen werden müssen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marktkennntnis und laufendes Marktmonitoring: Durch eine Ausgründung aus der Industrie, oder durch die Ergänzung des Teams mit erfahrenen Leuten und/oder ein erfahrenes Advisory Board • Problemlösungsqualität: KundInnen identifizieren, Probleme verstehen und gemeinsame Lösungen entwickeln. • Geschäftsmodell: Ein passendes Geschäftsmodell finden und aufsetzen. • Fokussieren auf Kernbereiche: Frühzeitige Auswahl und Identifikation der KundInnen und Märkte. Keinen zu breiten Marktzugang wählen. • Launching Customers - ReferenzkundInnen: Ein friendly Launching Customer kann die marktnahe Entwicklung sicherstellen. Später sind die richtigen ReferenzkundInnen zu wählen. • Vertriebsstrukturen: Die Vertriebsstrukturen sind frühzeitig zu klären. Vertrieb in eigener Hand bzw. gute Vertriebspartner. Auswahl von gutem, qualifiziertem Vertriebspersonal. • Kommunikation: Übersetzungsarbeit zwischen Kundensprache und Entwicklersprache ist zu leisten. • Kosten: Häufig werden die Kosten für Marketing & Vertrieb unterschätzt. • Marketing & Vertrieb: Frühzeitige und qualifizierte 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine fundierten Marktkennntnisse im Team vorhanden • Teammitglieder ohne Industriekennntnisse • Team verabsäumt mangelndes Markt Know-how durch Experten hereinzuholen • Kunden und deren Probleme sind nicht bekannt • Keine Kommunikation/Interaktion mit Kunden bei der Produktentwicklung • Zu lange Entwicklungszeiten/Überziehen des Entwicklungsbudgets durch Overengineering • Zu breiter Zugang zu Markt und potentiellen Zielgruppen • Erwartung, dass sich das Produkt selbst verkauft • Keine Überlegung zur Position in der Wertekette und tragendem Geschäftsmodell • Kein laufender Kontakt/Beobachtung des Marktes (Kunden, Mitbewerber, Partner in der Wertekette) • Keine Beschäftigung mit dem Thema Vertrieb und Marketing • Unrealistische Einschätzung von Anforderungen an Vertriebspersonal • Unrealistische Einschätzung des Marketing- und Vertriebsbudgets • Verkäufer verspricht Produktfeatures ohne Rücksprache mit der Entwicklungsabteilung • Feedback aus der Verkaufserfahrung fließt nicht in die Produktentwicklung mit ein • Spannungspotential im Team durch hohes Gehalt des Vertriebspersonals • Kosten Marketing & Vertrieb werden unterschätzt

<p>Beschäftigung mit dem Thema (für Teams mit rein technischem Hintergrund schwierig).</p> <ul style="list-style-type: none">• Unterschätzung der Zeithorizonte	
---	--

5 Zusammenfassung

5.1 Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren nach Wachstumsphase

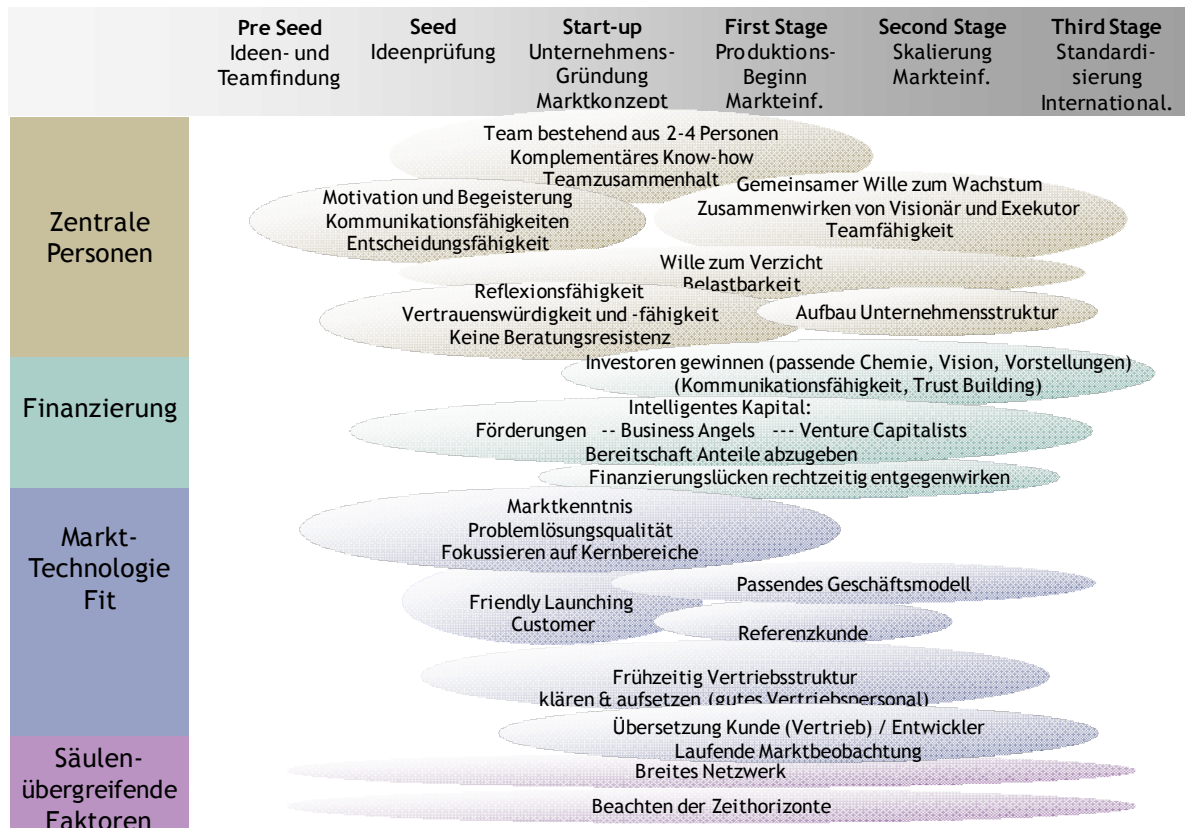


Abbildung 13: Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren nach Wachstumsphase

Quelle: Eigene Darstellung

5.2 Empfehlungen

Zusätzlich zur „Checkliste für Betroffene“ ergeben sich einige Empfehlungen auf einer Metaebene.

1. Eine Empfehlung betrifft den Ausbildungsinhalt technisch orientierter Ausbildungsstätten. Hier sollte verstärkt Wert auf eine Integration von Skills wie Kommunikation- und Präsentationstechniken gelegt werden.
2. Ein Grundverständnis für fundamentale Marktspielregeln ist eine Basis für erfolgreiche Unternehmensgründungen und nachhaltiges Wachstum von KITUs. Das Kennen des für das KITU relevanten Marktes und seiner Player ist eine Weichenstellung, die bereits in frühen Unternehmensphasen vorhanden sein muss, um späteres Wachstum zu ermöglichen. Da vor allem Teams mit starkem TechnikerInnenfokus KITUs gründen, ist eine Verstärkung von Marketing- und Vertriebsinhalten in Lehrplänen an technischen Ausbildungseinrichtungen wünschenswert.
3. Stärkere Hereinnahme von Marktaspekten in der Beurteilung von Förderanträgen.
4. Innerhalb der Förderorganisationen sollte verstärkt auf die Rekrutierung von MitarbeiterInnen mit Industrieerfahrung Wert gelegt werden.
5. Fehlende Risikobereitschaft von Förderstellen wird sowohl von Fördergeber- als auch von GründerInnen-Seite bemängelt.
6. Manche GründerInnen scheuen davor zurück, Anteile ihres Unternehmens an Investoren abzugeben, da sie Kontrollverlust fürchten. Dem könnte bereits durch frühes Awarenessbuilding in der Ausgestaltung von gewissen Förderschienen entgegengekommen werden (wie bspw. in der *AplusB Summer Academy*). So kann es GründerInnen erleichtert werden, sich mit der Idee, Unternehmensanteile abgeben zu müssen, anzufreunden.
7. Durch eine historische Entwicklung (Stichwort Generationenvertrag) steht in Österreich im Vergleich zum angloamerikanischen Raum wenig Risikokapital zur Verfügung. Speziell bei der Wachstumsfinanzierung von KITUs spielen Business Angels und Venture Capital eine entscheidende Rolle. Die Verfügbarkeit von Risikokapital in Österreich sollte stärker durch zB steuerliche Maßnahmen forciert werden.
8. Finanzierungslücken können durch Modewellen bei Investoren und Konjunkturzyklen lebensbedrohlich für KITUs werden. Eine aktive antizyklische Unterstützung von KITUs zur Überbrückung solcher kritischen Phasen wäre wünschenswert.
9. Speziell in kleineren Unternehmen sind Liquiditätslücken, die durch schlechte Planbarkeit von Förderauszahlungen entstehen, ein Problem. Unterstützungen bei der Überbrückung solcher Lücken könnten Bestandteil von Förderschienen sein.
10. Um die Finanzierung des Eigenmittelanteils in Förderprogrammen optimaler zu gestalten, wünschen sich einige KITUs spezielle Instrumente wie beispielsweise eigens dafür bereitgestellte Kredite.

11. Netzwerke sind eine fundamentale Grundvoraussetzung für verschiedene Aspekte des Unternehmenswachstums. Hier könnte eine zentrale österreichische Gruppe KITUs bei der internationale Vernetzung mit potentiellen Partnern und Investoren unterstützen. Netzwerk bildende Maßnahmen (bspw. die Bildung eines Advisory Boards, Unterstützung durch Interimsmanagement, etc.) in KITUs sollten noch mehr im Fokus der Fördergeberseite stehen.
12. Häufig wurde die zu kurze mögliche Verweildauer in *AplusB* Inkubatoren als Einschränkung für KITS genannt. Eine flexiblere Gestaltung der Verweildauer im Inkubator und der Nachbetreuungsmöglichkeiten wird als sinnvoll erachtet.
13. Steuerliche Begünstigungen von Mitarbeiteroptionen in KITS sollten überdacht werden.
14. Es gibt keine umfassende, kontinuierliche Erfassung von Unternehmensgründungen als auch Wachstum im KITU Bereich in Österreich. Die Erstellung und Weiterführung einer entsprechenden Datenbasis wird von Investoren, Fördergebern aber auch Unternehmen selbst verlangt.
15. Das Wissen um förderliche und hinderliche Faktoren für Unternehmenswachstum sollte auf eine breitere Basis gestellt werden. In dieser Studie werden kritische Situationen und Konstellationen, die wesentlichen Einfluss auf späteres Unternehmenswachstum haben, dargestellt. Oft sind entsprechende Weichenstellungen in sehr frühen Phasen zu stellen. Eine zur Verfügung Stellung dieses Wissens an eine entsprechend breite Zielgruppe wäre wünschenswert.

6 Literatur

- (2001). Duden Das Lexikon der Wirtschaft. Leipzig, Wien, Zürich, Dudenverlag
- Arnold, Karl-Götz (1971). Unternehmenswachstum und Ausbildung. Mannheim
- Brockhoff, Klaus (1966). Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen. Köln und Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Engelmann, Konrad (1962). Die Lehre von der Einzelwirtschaft. Köln, Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Fuchs, Susanne, Jung Sabine, et al. (2008). Gründungsdynamik von Know-how-intensiven und technologieorientierten Unternehmen (KITU) in Österreich. Wien, Brimatech
- Gewinn-Verlag (2009). Werden Sie GEWINN-Jungunternehmer 2009 <http://www.gewinn.com/management-karriere/jungunternehmer2009/> April, 29th 2009.
- Griffin, Abbie and Hauser John R. (1992). The Voice of the Customer. Cambridge, MA, Marketing Science Institute. Report No. 92-106
- Kurz, Andrea and Fuchs Susanne (2008). Nano Start-ups in Austria Drivers & Barriers. Wien, Hitec Marketing
- Meka, Ronald, Schultz Birgit, et al. (2005). Bestandsaufnahme zum wissens- und technologiebasierten Gründungsgeschehen und zu Unterstützungsangeboten für potentielle Gründerinnen und Gründer in Deutschland. B. f. B. u. Forschung and K. M. C. GmbH. Bonn, Berlin http://www.bmbf.de/pub/wissens_technologieorientiertes_gruendungsgeschehen.pdf
- Meka, Ronald, Schultz Birgit, et al. (2005). Wissens- und technologieorientiertes Gründungsgeschehen. B. f. B. u. Forschung and K. M. C. GmbH. Berlin http://www.bmbf.de/pub/wissens_technologieorientiertes_gruendungsgeschehen.pdf
- Rues, Raphael (2005). Frühwarnindikatoren als Zukunfts-Szenario, Essence GmbH
- Schiffbänker, Helene, Woitech Birgit, et al. (2007). Förderungsmodelle von forschungs-, technik- und technologieintensiven Unternehmensgründungen von Frauen im internationalen Vergleich. J. R. ForschungsgmbH and K. F. Austria. Wien
- Zaltman, Gerald and Higie Robin A. (1993). Seeing the Voice of the Customer: The Zaltman Metaphor Elicitation Technique. Cambridge, MA, Marketing Science Institute. Report No. 93-114