

Heft 162

Christian Ege

Aufbau eines Business Angel Netzwerks

Mai 2000

INHALTSVERZEICHNIS	2
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	3
1 EINLEITUNG	4
2 GRÜNDUNGSUMFELD INNOVATIVER UNTERNEHMUNGEN.....	6
2.1 SPIN-OFF / START-UP UNTERNEHMUNGEN	6
2.2 INNOVATIONSPROZESSE UND TECHNOLOGIETRANSFER	8
2.3 PROZESS DER SPIN-OFF/ START-UP GRÜNDUNG UND -ENTWICKLUNG	9
3 FINANZIERUNG VON SPIN-OFF/ START-UP UNTERNEHMUNGEN	12
3.1 INSTRUMENTE DER AUßENFINANZIERUNG	12
3.2 RISIKOKAPITAL	14
3.2.1 <i>Venture Capital Gesellschaften</i>	15
3.2.2 <i>Business Angels</i>	15
3.3 AUßENFINANZIERUNGSMITTEL IM PROZESS DER SPIN-OFF/ START-UP GRÜNDUNG UND -ENTWICKLUNG	18
4 BUSINESS ANGEL NETZWERKE ALS VERMITTLER AM INFORMELLEN RISIKOKAPITALMARKT	20
4.1 GESCHÄFTSMODELL.....	21
4.2 ORGANISATION	22
4.3 LEISTUNGSSPEKTRUM.....	24
5 AUSBLICK.....	28
ANHANG: BUSINESS ANGEL NETZWERKE IM VERGLEICH	30
LITERATURVERZEICHNIS	34

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 : START-UPS UND VERWANDTE FORMEN DER UNTERNEHMENSGRÜNDUNG	7
ABBILDUNG 2 : VERNETZTER TECHNOLOGIETRANSFER.....	8
ABBILDUNG 3 : PROZESS DER START-UP GRÜNDUNG UND -ENTWICKLUNG	10
ABBILDUNG 4: FORMEN DER AUßENFINANZIERUNG VON START-UP UNTERNEHMUNGEN	13
ABBILDUNG 5: KLASSIFIZIERUNG.....	17
ABBILDUNG 6: START-UP FINANZIERUNG UND MITTELVERWENDUNG IM GRÜNDUNGS- UND ENTWICKLUNGSPROZESS (IDEALTYPISCH)	20
ABBILDUNG 7: GESCHÄFTSMODELL EINES BUSINESS ANGEL NETZWERKS.....	21
ABBILDUNG 8: LEISTUNGSSPEKTRUM EINES BUSINESS ANGEL NETZWERKS.....	24
ABBILDUNG 9: AUFNAHMEPROZESSE IN EIN BUSINESS ANGEL NETZWERK.....	25
ABBILDUNG 10: VERMITTLUNGSPROZESSE ZWISCHEN BUSINESS ANGELS UND START-UP UNTERNEHMUNGEN	27

1 Einleitung

„Kapital sucht Idee und fähige Köpfe zur Umsetzung“.¹ Mit diesem Slogan für eine Kontaktplattform zwischen Unternehmensgründern und Investoren wirbt das Unternehmen FirstTuesday, Düsseldorf.

Diese Werbeaussage lässt vermuten, dass auch am Risikokapitalmarkt die New Economy² betriebswirtschaftliches Lehrbuchwissen auf den Kopf zu stellen scheint. Suchten noch vor kurzer Zeit Geschäftsideen teilweise vergebens das Kapital zu ihrer Realisierung, so schaffen Netzwerke zwischen Gründern und Geldgebern heute Transparenz und Konkurrenz. Der Markt für informelles Risikokapital³ entwickelt sich (nun) auch in Deutschland (weiter).^{4,5}

Die vielfältigen Aktivitäten zur Etablierung einer „neuen Kultur der Selbstständigkeit“ in Deutschland unterstreichen diese Entwicklung. Zielgruppe sind insbesondere jüngere Personen, die großes Interesse an der Gründung eigener Spin-off bzw. Start-up Unternehmungen zeigen.⁶

Diese Förderung und Motivation des „Unternehmergeistes“ ist positiv zu werten. Jedoch müssen auch die Schattenseiten einer „Gründungseuphorie“ betrachtet werden. Diese beziehen sich insbesondere auf fehlende Professionalität (Wissen, Erfahrungen, Kontakte) bei Unternehmensgründern, bspw. um ein überzeugendes Unternehmenskonzept zu erstellen, mit Kapitalgebern zu verhandeln oder Geschäftsbeziehungen aufzubauen.⁷

¹ ENDERT, R. J., VOLBERG, M.: Handelsblatt Special: Erster Düsseldorfer FirstTuesday trifft ins Schwarze, Handelsblatt (Computer und Technik), www.handelsblatt.de, 8.3.2000, o. S.

² Vgl. DELANGLADE, S.: Internet Tous en scène, L'Express, o. Jg., Nr. 2547, 27.4.2000, S. 128-138, S. bes. S. 130.

³ Siehe Kapitel 3.2.

⁴ Das Potenzial an informellen Risikokapitalinvestoren (sog. Business Angels), die sich in kleinen und mittleren Unternehmen engagieren (könnten) wird in Deutschland auf ca. 220.000 potenzielle und ca. 27.000 aktive Business Angels geschätzt. Vgl. FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Beteiligungskapital und technologieorientierte Unternehmensgründungen, Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Referat VI A5, Karlsruhe, Mannheim 1998, S. 25.

⁵ In Großbritannien und den USA wird schon seit Beginn der 80er-Jahre informelles Risikokapital als Finanzierungsquelle für kleine und mittlere Unternehmungen erschlossen. Vgl. WETZEL, W. E.: Angels and Informal Risk Capital, in: Sloan Management Review, Jg. 24, Nr. 4 (1983), S. 24.

⁶ Vgl. FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Beteiligungskapital..., S. 33. Zum Begriff der Spin-off / Start-up Unternehmung siehe Kapitel 2.1.

⁷ Vgl. FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Beteiligungskapital..., S. 12f.

Die effizientere Organisation des informellen Risikokapitalmarktes sowie die stärkere Einbeziehung von Risikokapital in den Gründungsprozess können zur Förderung innovativer Unternehmensgründungen beitragen. Eine besondere Rolle nehmen dabei Business Angels ein, also informelle Investoren, die jungen Unternehmern während der Gründung und/oder in Wachstumsphasen mit Rat und finanziellen Mitteln zur Seite stehen.⁸ Netzwerke von Business Angels können den Kontakt zwischen diesen informellen Investoren und Start-up Gründern herstellen und fördern.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Geschäftsmodell für ein Business Angel Netzwerk zu konzipieren, das als Grundlage für das Business Angel Netzwerk Saarland dient. Dieses wird derzeit aufgebaut.

Dazu werden das Entstehungsumfeld und Finanzierungsmöglichkeiten von innovativen Spin-off/ Start-up Unternehmungen analysiert, Potenziale für deren Zusammenarbeit mit informellen Risikokapitalinvestoren (Business Angels) charakterisiert sowie ein Organisationsmodell und Produktportfolio konzipiert.

⁸ Vgl. Kapitel 3.2.2 und die dort angegebenen Quellen.

2 Gründungsumfeld innovativer Unternehmungen

„Unternehmertum ist das Erkennen, Schaffen und Nutzen von Marktchancen durch die Gründung von Unternehmungen. Innovatives Unternehmertum bedeutet, den Markt genau zu beobachten, querzudenken, Bestehendes zu hinterfragen, neue Produkte zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen zu entwickeln und dadurch neuen Wert zu schaffen“.⁹ Diese Definition zeigt den Basisgedanken der Gründung innovativer Unternehmungen auf und legt damit den Grundstein für die weiteren Ausführungen.

2.1 Spin-off / Start-up Unternehmungen

Durch eine Gründungswelle kleiner, überwiegend hightechorientierter Unternehmungen in den USA (Boston, Silicon Valley) wurde der Begriff Spin-off Unternehmung seit den Sechziger-Jahren als Bezeichnung für Unternehmungen verwendet, die als eine Form der ökonomischen Organisation die Umsetzung innovativer Potenziale fördert.¹⁰

Heute kann der Begriff „Spin-off Unternehmungen“ Unternehmen ausgeweitet werden auf, originäre Existenzgründungen, die von (ehemaligen) Mitarbeitern von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen oder dem öffentlichen Sektor aufgebaut werden, mit dem Ziel, innovative Dienstleistungen, Produkte oder Prozesse rechtlich und wirtschaftlich selbstständig zu bearbeiten und zu verwerten.

Der Begriff Spin-off dient also einerseits zur Beschreibung eines Prozesses, andererseits steht er für das Herauslösen aus bestehenden Organisationen. Das Herauslösen kann im Einverständnis oder gegen den Willen der ehemaligen Organisation erfolgen. Im positiven Fall unterstützt die Ursprungsorganisation die Ausgründung als Inkubator bzw. Brutkasten und stellt Kapital, Infrastruktur oder Netzwerke von Geschäftspartnern zur Verfügung. Man spricht daher auch von Inkubatororganisationen.¹¹

⁹ RIPSAS, S.: Entrepreneurship als ökonomischer Prozess, Wiesbaden 1997, S. 71.

¹⁰ Vgl. ENBLIN, K.J.: Technologische Spin-off Effekte aus der Raumfahrt, Frankfurt/Main 1988, S. 15, SZYPERSKI, N.; KLANDT, H.: Wissenschaftlich-Technische Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen als potenzielle Spin-off Gründer, Opladen 1981, S. 65f. Ursprünglich wurde der Begriff „technologischer Spin-off“ Ende der 50er-Jahre in den USA geprägt und steht für – nicht vorab geplante - technologische Neben- bzw. Abfallergebnisse und deren Verwertung außerhalb der ursprünglich vorgesehenen Anwendungsgebiete.

¹¹ Vgl. COOPER, A.C.: Incubator Organizations and other Influences on Entrepreneurship and Enterprise Development: A Worldwide Perspective, in: Proceedings of Project ISEED, Milwaukee 1975, S. 529-532.

Nicht einvernehmliche Spin-offs konkurrieren zu den Interessen der Mutterorganisation und führen häufig zu rechtlichen Konflikten. Sie werden als Split-offs bezeichnet.¹²

In Abgrenzung zum Begriff der Spin-off Unternehmungen sind derivative Unternehmensausgliederungen, (partielle) Management-Buy-Outs oder Outsourcing-Maßnahmen zu betrachten. Bei Unternehmensausgliederungen wird ein Teilvermögen (Aktiva, Passiva) einer Gesellschaft auf die neu geschaffene Organisation übertragen. Im Falle von Management-Buy-Outs (MBO) werden bestehende Organisationsstrukturen des Inkubators übernommen. Auch bei Outsourcing-Maßnahmen wird dem innovativen Charakter von Spin-offs durch neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen nicht von Anfang an Rechnung getragen. Abbildung 1 stellt Formen der Unternehmens(aus)gründung im Überblick dar.¹³

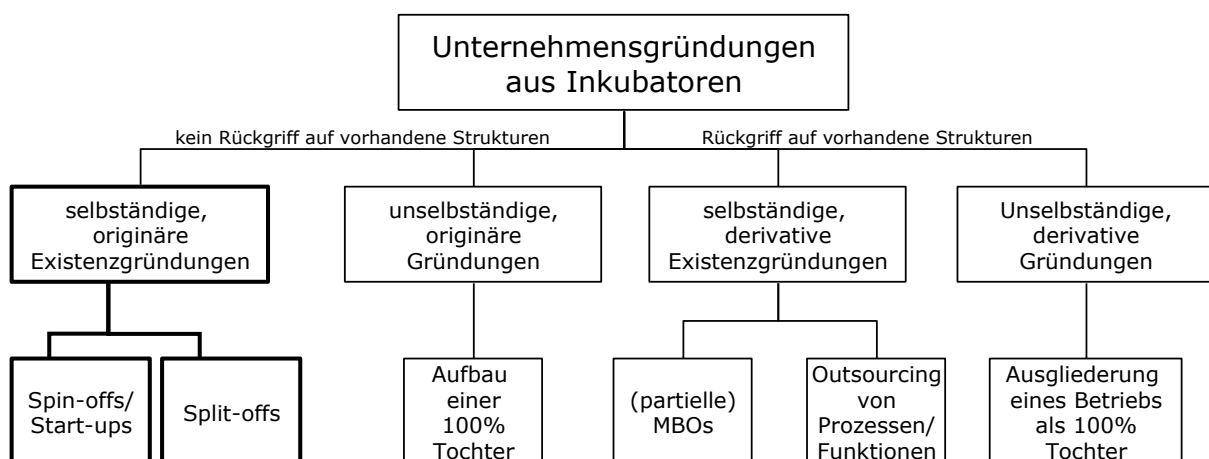


Abbildung 1 : Start-ups und verwandte Formen der Unternehmensgründung

Unabhängig von einer Ausgründung werden neu gegründete, junge Unternehmungen auch als Start-up Unternehmung (Start-ups) bezeichnet.¹⁴ Der innovative Charakter dieser Unternehmungen bezieht sich auf die Neuartigkeit der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen, mit denen sich die Unternehmung von anderen abhebt und damit besondere Wachstumschancen besitzt.¹⁵ Die vorliegende Arbeit sieht diesen innovativen Charakter insbesondere in Unternehmungen aus Hightech- und Dienstleistungsbranchen (z. B. Informationstechnologie, Life-Science, Biotechnologie, etc.) gegeben.

¹² Vgl. SERVATIUS, H.G.: New Venture Management, Erfolgsorientierte Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen, Wiesbaden 1988, S. 23ff.

¹³ In Anlehnung an MASELLI, A.: Spin-offs zur Durchführung von Innovationen, Wiesbaden 1997, S. 42.

¹⁴ Im Folgenden werden die Begriffe Spin-off und Start-up Unternehmungen synonym verwendet.

¹⁵ Vgl. KUBMAUL, H., RICHTER, L.: Venture Capital im Rahmen der Existenzgründung, in: KUBMAUL, H. (Hrsg.): Arbeitspa-piere zur Existenzgründung, Band 8, Saarbrücken 2000, S. 1 und die dort angegebenen Quellen zum Begriff Innovation.

Diese Ansicht wird durch die Studie „Beteiligungskapital und technologieorientierte Unternehmensgründungen“ untermauert. Dort heißt es: „[...] technologieorientierte Jungunternehmen zeichnen sich durch eine Beschäftigungszunahme aus, die deutlich über der durchschnittlichen Wachstumsrate bei Gründungen [...] liegt.“¹⁶

2.2 Innovationsprozesse und Technologietransfer

Innovative Start-up Unternehmungen bilden sich häufig aus einem technologieorientierten Umfeld heraus. Eine regionale Konzentration von Forschungs- und Entwicklungsinstituten, mittleren bzw. etablierten Technologieunternehmungen und ein gut funktionierender Kapitalmarkt bilden dazu häufig die Keimzelle. Musterbeispiele wie das Silicon Valley in Kalifornien oder die „Route 128“ bei Boston belegen den Erfolg solcher Agglomerationen.

Die Basis eines dynamischen Gründungsumfeldes liegt in einem effizienten Technologietransfer von der Grundlagenforschung zur Anwendung begründet. Das „Saarbrücker Modell“ beschreibt in vier Stufen den vernetzten Technologietransfer im Bereich der Informationstechnologie.¹⁷

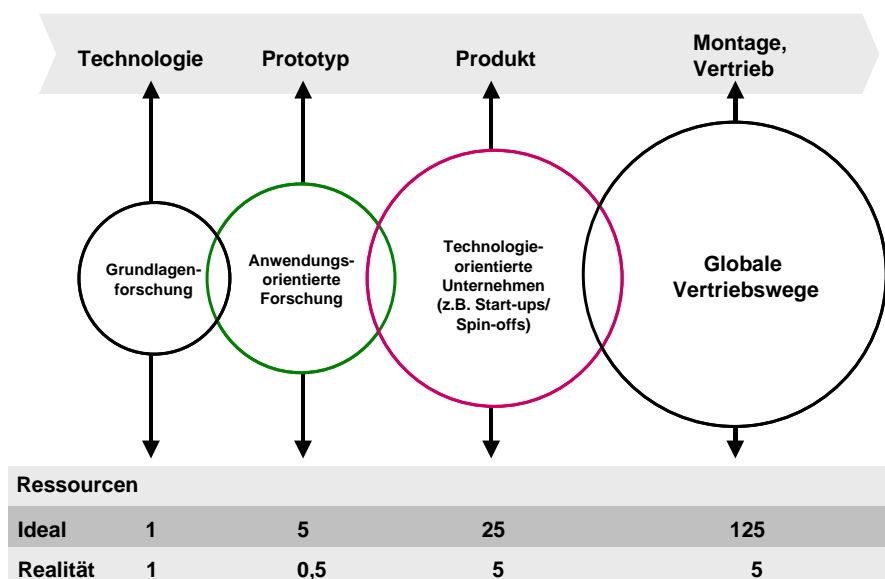


Abbildung 2 : Vernetzter Technologietransfer¹⁸

Die erste Stufe stellt die Definitions- und Grundlagenforschung dar. Hier werden die Basistechnologien entwickelt, die in nachfolgenden Stufen der Forschungskette durch die anwen-

¹⁶ FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Beteiligungskapital..., S. 8f.

¹⁷ Vgl. SCHEER, A.-W.: Das Saarbrücker Modell - Gibt es einen Ausweg aus der Innovationskrise?, in: Scheermagazin, Nr. 1 (1994), S. 27-28.

¹⁸ In Anlehnung an SCHEER, A.-W.: Das Saarbrücker Modell..., S. 28, erweitert durch SCHEER, A.-W., NÜTTGENS, M.: Bündelung der Informatikkompetenz im Saarland, INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK (Hrsg.), Saarbrücken 1997, S. 21.

dungsorientierte Forschung Anwendungspotenziale finden können. Zentraler Bestandteil der anwendungsorientierten Forschung (2. Stufe) sind die Phasen der Konzept/ Prototypentwicklung und -erprobung. Durch eine Verallgemeinerung der Anwendungskonzepte (3. Stufe) können Unternehmungen die Konzepte der anwendungsorientierten Forschung aufgreifen und in konkrete Produkte oder Dienstleistungen umsetzen.

Hierin und in der vierten Stufe, der Produktvermarktung, beruht der Spin-off bzw. Start-up Gedanke innovativer Unternehmensgründungen.

Die Analyse von Kenngrößen zum Ressourcenbedarf und -einsatz in den jeweiligen Wertschöpfungsstufen zeigt, dass bereits der Mittelbedarf der anwendungsorientierten Forschung den der Grundlagenforschung um ein Vielfaches übersteigt (Faktor 5-10). Der Ressourcenbedarf zur Weiterentwicklung der Forschungskonzepte zu kommerziellen Produkten und zu deren Vermarktung übersteigt den der anwendungsorientierten Forschung und Prototypentwicklung wiederum um Faktor 5-10. Kurze Innovationszyklen von Produkten und Dienstleistungen mit einem hohen Anteil an Informationstechnologie begründen dies. Ebenso korreliert eine erfolgreiche Produktentwicklung mit der Anzahl an (parallelen) Projekten zur anwendungsorientierten Prototypentwicklung (Faktor 5-10).¹⁹

Innovative Start-up Unternehmungen, die auf Ergebnissen der grundlagen- oder anwendungsorientierten Forschung aufbauen, müssen also häufig hohe Kapitalbeträge einsammeln und in die Produkt-, Marken-, Markt- und Unternehmensentwicklung investieren.

2.3 Prozess der Spin-off/ Start-up Gründung und -Entwicklung

An die Innovationsprozesse des Technologietransfers können sich die Gründungsprozesse von Start-ups an schließen. Nachfolgend wird ein allgemeines Phasenmodell für die Gründung und Entwicklung von Start-up Unternehmungen in sechs Hauptphasen eingeteilt. Es beginnt mit der Gründungsvorbereitung, der die Phasen Gründung (Seed), Start-up, Wachstum und nachhaltiges Wachstum folgen.

Nach einer erfolgreichen Etablierung einer Start-up Unternehmung kann sich eine „Ernte“-Phase, die Desinvestition, anschließen. Die Unterpunkte dieser Phasen können als Meilensteine der Entwicklung angesehen werden.²⁰

¹⁹ Vgl. SCHEER, A.-W., NÜTTGENS, M.: Bündelung..., S. 21ff.

²⁰ Vgl. HILL, G.: Market Opportunities and Marketing, in: The Portable MBA in Entrepreneurship, New York 1994, S. 67-112, s. b. S. 79ff. Vgl. auch KUBMAUL, H.; RICHTER, L.: Venture Capital..., S. 13ff und Abbildung 3.

Der erfolgreiche Aufbau einer Start-up Unternehmung erfordert eine gesicherte Basis. Die Unternehmung muss die technischen Anforderungen der Produktentwicklung und die Managementanforderungen der Vermarktung, der Finanzierung und des Unternehmensaufbaus bewältigen. Hierzu benötigt sie ein kompetentes Managementteam, eine hervorragende Produktidee mit sehr guten Marktchancen und -analysen, eine breite Kapitalbasis und ein tragfähiges Unternehmenskonzept.

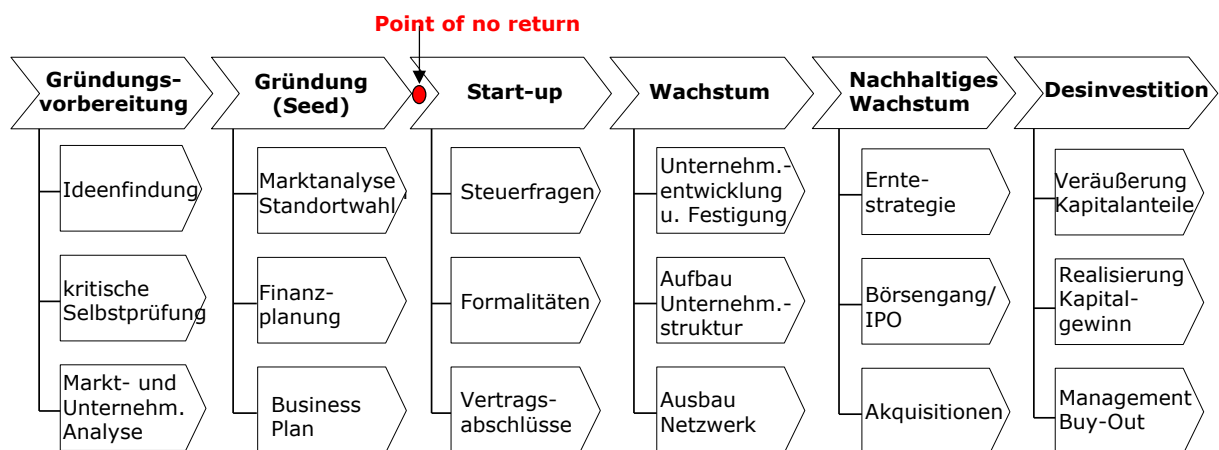


Abbildung 3 : Prozess der Start-up Gründung und -Entwicklung

Die Gründungsvorbereitungsphase ist durch die Ideenfindung und -verfeinerung charakterisiert. Die erarbeiteten Ideen münden in einen Business Plan, also einem schriftlichen Unternehmenskonzept. Der Business Plan beschreibt die Ziele und Strategien der Unternehmung, die Innovation, den Markt, die Finanzplanung und die Aufgabenpakete für alle Unternehmensbereiche. Im Mittelpunkt stehen dabei quantitative und qualitative Aussagen zur Unternehmensentwicklung, zu den Potenzialen aber auch zu den Risiken. Der Planungshorizont sollte sich auf drei bis fünf Jahre erstrecken.²¹

Dem Business Plan kommt eine zentrale Funktion für die Entwicklung junger Technologieunternehmen zu. Mit ihm werden die entscheidenden Weichen für den zukünftigen Erfolg gestellt. Ohne ihn sind keine erfolgreichen Verhandlungen mit Kapitalgebern möglich.

Je höher das wirtschaftliche und technische Risiko der Innovation und je höher der Kapitalbedarf ist, desto wichtiger ist ein schlüssiges Gesamtkonzept und vor allem der Nachweis echter

²¹ Vgl. KLANDT, H.: Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, München u. a., 1999, S. 58ff.

Chancen am Markt.²² Der gründlichen Erarbeitung und regelmäßigen Aktualisierung des Business Plans sollte deshalb höchste Priorität beigemessen werden, denn nach Abschluss dieser Seed-Phase im Gründungsprozess ist der „Point of no Return“ erreicht.

In der Start-up Phase tritt die junge Unternehmung in den Markt ein, bearbeitet ihre ersten Aufträge und optimiert erste Finanzoperationen. In der anschließenden Wachstumsphase liegt der Schwerpunkt in der Unternehmensentwicklung und -festigung. Haupttätigkeiten liegen daher im Bereich der internen Organisationsstrukturen und dem Ausbau des Netzwerkes der Marktpartner. Beide Phasen, Start-Up und Wachstum, erfordern ein effizientes Gründungs- und Wachstumsmanagement.

Nach einer erfolgreichen Entwicklung und Festigung tritt eine Start-up Unternehmung in die fünfte Phase des unternehmerischen Prozesses ein. Durch eine Erntestrategie oder ein „Going Public“ kann die Start-up Unternehmung etabliert werden. Die eingeworbenen Mittel können zur Finanzierung von Firmen- und/oder Partnerakquisitionen oder dem weiteren Ausbau des Netzwerkes eingesetzt werden. Mit der abschließenden, sechsten Phase kann der Gründungscharakter der Unternehmung endgültig abgelegt werden. Dann können Risikoinvestoren ihre Kapitaleinlagen veräußern und ggf. weitere Kapitalerträge realisieren. Auf diese Weise kann das eventuell noch bestehende Managementteam aus der Start-up Phase weitere Anteile am Grundkapital übernehmen.²³

Der vorgestellte Gründungs- und Entwicklungsprozess von Start-up Unternehmungen trifft keine konkrete Aussagen über die Dauer der jeweiligen Phasen. Jedoch werden anhand der Phasen die Hauptaktivitäten und damit auch Hauptbedürfnisse von Start-ups deutlich.

²² Vgl. z. B.: SIEGEL, S. ET AL: The Ernst and Young Business Plan Guide, New York u.a., 1993. In den letzten Jahren ist eine Vielfalt an Business Plan Literatur veröffentlicht worden, auf die im Hinblick auf das Ziel der Arbeit nicht weiter eingegangen wird.

²³ Vgl. RIPSAS, S: Entrepreneurship..., S. 131ff.

3 Finanzierung von Spin-off/ Start-up Unternehmungen

Trotz des überdurchschnittlichen Wachstums(potenzials) konnten innovative Start-ups in Deutschland bisher nicht die Bedeutung erlangen wie bspw. in den USA. Hauptgründe dafür stellen Probleme zur Abschätzung bzw. Deckung des hohen Kapitalbedarfs bei unsicheren Renditeerwartungen, Vorbehalte der Gründer ggü. einer Eigenkapitalbeteiligung, begrenzte Risikobereitschaft und Wachstumsorientierung, fehlende Produktions-, Vertriebs- und Entwicklungserfahrungen und nicht vorhandene Kontakte zu Kunden und Marktpartnern dar, welche die Markteintrittshürden weiter erhöhen.²⁴

Die erfolgreiche Umsetzung neuer technisch-wissenschaftlicher Konzepte oder innovativer Geschäftsideen in marktfähige Produkte und Dienstleistungen hängt also gerade in den frühen Phasen einer Spin-off/ Start-up Gründung entscheidend vom Zugang zu Risikokapital und Know-how sowie von den mitwirkenden „Köpfen“ ab.²⁵

Nachfolgend werden Instrumente der Innovationsfinanzierung (speziell der Außenfinanzierung) für Start-up Unternehmungen im Überblick vorstellt. Im Anschluss werden die Ausführungen auf die Potenziale und Formen der Risikofinanzierung beschränkt und „informelle“ Risikokapitalgeber (Business Angels) von klassischen (formellen) Venture Capital Gesellschaften abgegrenzt. Das Kapitel schließt mit der Einordnung der Finanzierungsinstrumente in den Gründungs- und Entwicklungsprozess von Spin-off/ Start-up Unternehmungen.²⁶

3.1 Instrumente der Außenfinanzierung

Da die Mittel der Eigenfinanzierung häufig durch das aufgebrauchte Eigenkapital begrenzt sind, müssen Start-up Gründer zunächst die Fremdfinanzierung durch externe Kapitalquellen sicherstellen (Außenfinanzierung), bevor Mittel, die über den Umsatzprozess (Innenfinanzierung) anfallen, eingesetzt werden können.

Instrumente der Außenfinanzierung, die für Start-up Unternehmungen relevant sind, können in vier Klassen eingeteilt werden. Sie werden in Abbildung 4 dargestellt.

²⁴ Vgl. FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Beteiligungskapital..., S. 12f.; NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital am Beispiel von Business Angels, in: Sparkasse, 116. Jg., Nr. 10 (1999), Seite 445-453, s. b. S. 446f.

²⁵ Vgl. Kapitel 2.1.

²⁶ Zu den Definitionen der Finanzierungsformen vgl. WÖHE, G.; BILSTEIN, J.: Unternehmensfinanzierung, 8. Aufl., München 1998, S. 19f.

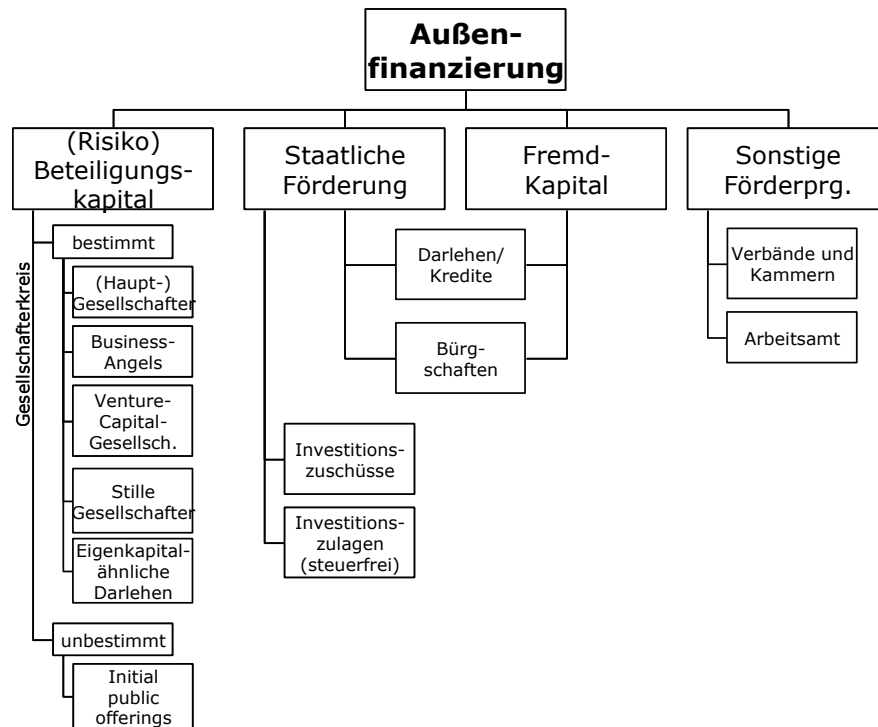


Abbildung 4: Formen der Außenfinanzierung von Start-up Unternehmen

(Risiko)Beteiligungskapital

Neben der Eigenfinanzierung der Hauptgesellschafter kann der Gesellschafterkreis einer Unternehmung durch die Aufnahme von Beteiligungskapital bestimmt oder unbestimmt, zeitlich begrenzt oder unbefristet erweitert werden. In der Gründungsphase kann in der Regel von einem bestimmten Gesellschafterkreis ausgegangen werden. Gesellschafter können Business Angels oder Venture Capital Gesellschaften, staatliche Beteiligungsgesellschaften oder stille Gesellschafter sein.²⁷

Eine weitere Form der Beschaffung von Beteiligungskapital ist das Initial Public Offering (IPO), also ein Gang an die Börse. Diese richtet sich in späteren Phasen des Gründungszyklus an einen unbestimmten Gesellschafterkreis.

Staatliche Fördermittel

Eine wichtige Finanzierungsquelle für Start-up Unternehmen stellen staatliche Fördermittel, so genannte Finanzierungshilfen dar. Gerade in den frühen Gründungsphasen können Darlehen, Bürgschaften oder Investitionszuschüsse aus vielfältigen Existenzgründungsprogrammen beantragt werden. Diese werden von unterschiedlichen Stellen angeboten:

²⁷ Siehe dazu die Ausführungen in Kapitel 3.2.

der Europäischen Union, dem Bund, den Bundesländern und kommunalen Organisationen und über spezielle Programme und/ oder Gesellschaften abgewickelt. Im Unterschied zu den Zuschüssen stellen Investitionszulagen eine steuerfreie Möglichkeit der Gründungsfinanzierung dar.²⁸

Fremdkapital

Auf dem Kapitalmarkt können Start-up Unternehmungen Fremdkapital aufnehmen. Dies kann - wie schon durch staatliche Fördermittel - in Form von Darlehen oder Krediten erfolgen. Über Bürgschaften können Eventualverpflichtungen abgesichert werden. Diese i.d.R. langfristig ausgelegten Finanzierungsmittel sind häufig mit hohen Sicherungsauflagen verbunden und stehen Unternehmensgründern daher erst in späteren Phasen des Wachstumsprozesses zur Verfügung.

Sonstige

Neben weiteren, bisher nicht eingeordneten Außenfinanzierungsmaßnahmen der Öffentlichen Hand (z. B. Überbrückungsgeld, Einstellungszuschuss (Arbeitsamt), Aktionsprogramme Jungunternehmungen, Ausbildungszulagen) stellen auch Verbände und Kammern finanzielle Hilfen für Unternehmensgründungen zur Verfügung.

3.2 Risikokapital

Risikokapital, englisch Venture Capital (VC), stellt eine Form der langfristigen, aber zeitlich begrenzten, eigenkapitalähnlichen Finanzierung einer Unternehmung dar,²⁹ die mit Managementunterstützungsleistungen verbunden sein kann. Der Markt für Risikokapital kann in die zwei Segmente „Professionell bzw. Formell“ und „Informell“ aufgeteilt werden. Professionelle Venture Capital Gesellschaften agieren auf dem formellen Sektor, während Business Angels zu den Akteuren des informellen Sektors gezählt werden.

²⁸ Vgl. KUBMAUL, H.; SCHÄFER, R.: Finanzierungshilfen für Existenzgründer, in: KUBMAUL, H. (Hrsg.): Arbeitspapiere zur Existenzgründung, Band 9, Saarbrücken 2000, S. 2. Hier findet sich eine detaillierte Darstellung über Finanzierungshilfen. Vgl. auch FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Beteiligungskapital..., S. 14.

²⁹ Vgl. NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital..., S. 445; BELL, M. G.: Der informelle Venture-Capital-Markt – die Suche nach den Angels in Deutschland, in: Sparkasse, 115. Jg., Nr. 7 (1998), Seite 301-306, s. b. S. 301; KUBMAUL, H., RICHTER, L.: Venture Capital..., S. 3 und die dort ang. Quellen.

3.2.1 Venture Capital Gesellschaften

Alleine der formelle deutsche Venture-Capital-Markt besteht heute aus >130 Gesellschaften, die für Anleger Kapital verwalten und entsprechende Investitionen tätigen. VC-Gesellschaften verfolgen primär monetäre Ziele und interessieren sich i. d. R. Unternehmungen, die in Märkten bzw. mit Technologien arbeiten, welche ein hohes Wachstumspotenzial bieten und für die auf einen bestehenden Erfahrungshintergrund zurückgegriffen werden kann. Vor diesem Erfahrungshintergrund bieten sie Hilfestellungen in kurzfristigen Krisensituationen an und vermitteln Kontakte.

VC-Gesellschaften stellen hohe und formalisierte Anforderungen an Investments und bevorzugen Investitionen, deren Risiko und Verwaltungskosten im Verhältnis zum eingesetzten Kapital möglichst gering sind.³⁰ Die meisten VC-Gesellschaften investieren i. d. R. ab einem Volumen >0,5 Mio. € in Start-up Unternehmungen.³¹ VC Gesellschaften wollen sich Einfluss auf die Finanzsituation und das operative Geschäft einer Start-up Unternehmung bewahren, verbleiben aber häufig in ihrer Rolle als Minderheitsgesellschafter.

3.2.2 Business Angels

Im Gegensatz dazu erfolgen die Investitionen aus dem informellen Marktsegment direkt in entsprechende Unternehmen, also ohne Hinzunahme von Finanzintermediären.

Als Business Angels (BA) werden die Privatinvestoren bezeichnet, die als Eigenkapitalgeber für Unternehmensgründungen oder in Wachstumsphasen fungieren und darüber hinaus einen „Added Value“ beisteuern. Dieser Mehrwert besteht in ihren Erfahrungen über Märkte und Management und Technologien, die sie in Form von engagierter Beratung oder Betreuung aktiv einbringen sowie in ihren Kontaktnetzwerken. Das aktive Engagement wird meist durch einen Sitz im Aufsichtsrat oder durch eine Beratungsfunktion dokumentiert.³²

Häufig sind BA Männer mittleren Alters, haben ein oder mehrere Unternehmen gegründet, erfolgreich geführt und (in Teilen) verkauft oder sind erfahrene Manager. Sie verfügen über Vermögen (Ø 500.000 €) und beziehen hohe Einkommen (>100.000 €/Jahr). Mit ihren

³⁰ Vgl. NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital..., S. 447.

³¹ Diese Summe übersteigt häufig die Kapitalbedürfnisse vieler Start-ups in der Gründungs- und Start-up Phase.

³² Vgl. NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital..., S. 445; HEMER, J.: Mobilisierung von Business Angels in Deutschland, Beitrag zur Tagung „Beteiligungskapital in der Finanzierung von KMU – Grundfragen, Konzepte, Erfahrungen, Freiberg, 22.-23. April 1999, S. 1f; EUROPEAN BUSINESS ANGELS NETWORK (Hrsg.): Dissemination Report on the Potential for Business Angels Investments and Networks in Europe, Torquay, Devon (UK), 1998, S. 5ff.

Investments³³ von durchschnittlich 25.000 bis 250.000 € verfolgen sie sowohl monetäre³⁴ als auch nicht monetäre³⁵ Ziele.

BA gehen bei der Auswahl eines Investments („Deals“) unformalisiert vor. Sie möchten gerne anonym bleiben,³⁶ informieren sich bei Freunden oder Geschäftspartnern (Banken, Steuerberater, Anwälte) über Beteiligungsmöglichkeiten, beteiligen sich am häufigsten an technologieorientierten Unternehmen aus ihnen vertrauten Branchen. Wichtig ist ihnen dabei das Vertrauen in die „Köpfe“, in das Management der Start-up Unternehmungen.³⁷ BA bevorzugen Investments im Umkreis ihres Wohnorts (bis ca. 500 km) und unterscheiden sich damit von Venture Capital Gesellschaften, die überwiegend in industrialisierten Ballungszentren investieren. Durch ihre Spezialkenntnisse und den kleineren Verwaltungsapparat können sich BA gleichzeitig zu niedrigeren Deal-Costs engagieren als Venture Capital Gesellschaften.³⁸

Business Angels können nach Studien³⁹ generell in zwei Klassen eingeteilt werden: aktive und passive Angels. Diese besitzen jeweils Unterausprägungen, die in Abbildung 5 dargestellt und nachfolgend beschrieben werden.

Als **aktive Business Angels** werden diejenigen betrachtet, die derzeit tatsächlich ein Investment eingegangen sind:

- **Entrepreneurial Angels** verfügen über Erfahrungen in leitenden Positionen und agieren wie Unternehmer. Sie stellen ihren Erfahrungsschatz und Kapital zur Verfügung, hoffen sie doch, höhere Renditen und mehr Wachstum als auf dem Aktienmarkt zu erzielen. Sie sind häufig älter und verfügen über mehr freies Kapital („Spielgeld“) als durchschnittliche Angels. Gerne schließen sie sich für Investments zu BA-Gruppen zusammen (sog. Syndikate) und übernehmen Mehrheitsanteile.

³³ Vgl. WETZEL, W. E.: Angels..., S. 23f.

³⁴ Die durchschnittlich geforderte Rendite liegt zwischen 20 und 50 %, bei einer durchschnittlichen Investitionsdauer von 5-7 Jahren. Jedoch werden auch geringere Returns on Investment akzeptiert, wenn die Investition „reizt“. Die Höhe der Risikoprämie steigt mit der Frühzeitigkeit des Engagements an. Vgl. NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital..., S. 446.

³⁵ Immaterielle Beweggründe sind z. B. die Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region, die Entwicklung neuer Technologien und Geschäftsideen oder die Möglichkeit, (einen) Entrepreneur(e) zu unterstützen. Vgl. BELL, M. G.: Der informelle Venture-Capital-Markt..., S. 302.

³⁶ Häufig werden folgende Gründe angegeben: Angst vor einer Überhäufung von Anfragen kapitalsuchender Unternehmungen, selbstständige und unabhängige Auswahl der Investitionen und Partner, Anonymität ggü. dem Finanzamt. Vgl. HEMER, J.: Mobilisierung..., S. 6.

³⁷ Vgl. NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital..., S. 446.

³⁸ Vgl. HEMER, J.: Mobilisierung..., S. 5.

³⁹ Vgl. COVENEY, P.; MOORE, K.: Business Angels Securing Start up Finance, Chichester 1998, S. 33ff. Vgl. auch HEMER, J.: Mobilisierung..., S. 2f.

- **Income seeking Angels** tätigen kleinere Investments, möchten sich damit eine Beschäftigung und ein regelmäßiges Einkommen sichern. Dieser Gruppe gehören häufig „freigesetzte Angestellte“ an, die ihre Abfindungssumme investieren, gerne in Kooperation mit anderen BA und in Nähe ihres Wohnortes. Insbesondere durch ihr fachspezifisches Know-how können Sie den Added Value erbringen.
- **Corporate Angels** sind Unternehmerpersönlichkeiten, die Privatvermögen in Start-ups zum Nutzen ihres eigenen Unternehmens investieren. Sie können daher auch als Corporate Venture Capitalists bezeichnet werden.
- **Wealth maximizing Angels** sind überwiegend wohlhabend und erfahren. Sie wollen Gewinne realisieren und investieren daher in mehrere kleinere Deals. Diese relativ große Gruppe (ca. 35%) investiert gerne in BA Syndikaten. Räumliche Entfernungen zum Start-up werden als nachgelagertes Entscheidungskriterium betrachtet.

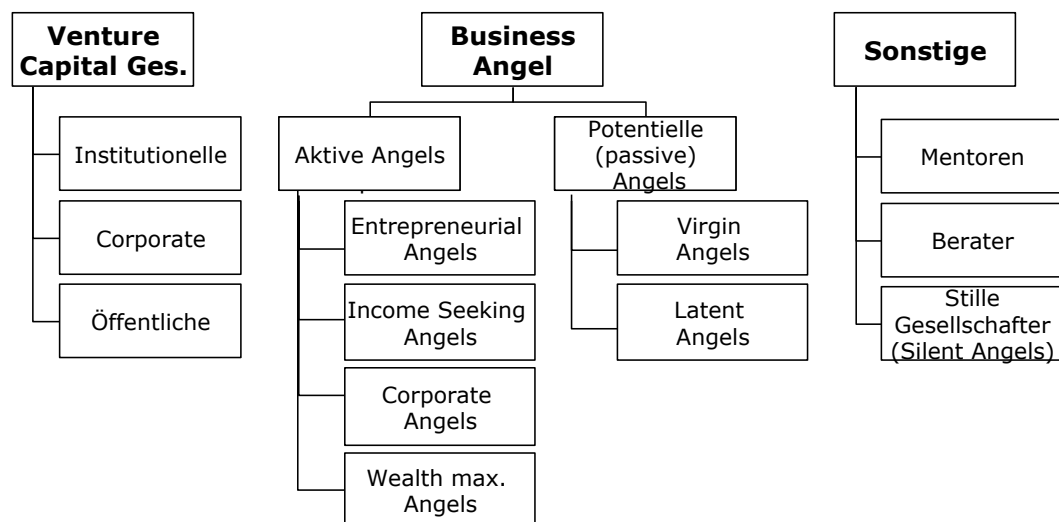


Abbildung 5: Klassifizierung

Die Anzahl **passiver Business Angels (Potenzielle Angels)** ist deutlich größer als die der aktiven Angels. Potenzielle BA erfüllen zwar die Voraussetzungen für Business Angels. Die so genannten **Virgin Angels** haben jedoch noch keine Erfahrungen mit Deals gemacht bzw. noch nicht das richtige Start-up Investment gefunden. **Latent Angels** hingegen haben bereits Investments hinter sich, stehen kurz vor ihrem ersten Deal, oder befinden sich aus Mangel an geeigneten Investitionsmöglichkeiten in Wartestellung.

Die Gruppe der Business Angels ist von drei Gruppen abzugrenzen:

1. **Mentoren**, die altruistisch ihr Know-how bzw. Kontakte zur Verfügung stellen,

2. *Berater*, die lediglich ihr Wissen (gegen Bezahlung) anbieten wollen und
3. *Silent Angels*,⁴⁰ also stille Gesellschafter, die lediglich an Kapitalanlagen ohne Added Value interessiert sind.

Derzeit werden in Deutschland ca. 220.000 potenzielle und 27.000 aktive Business Angels vermutet. Von diesen können potenziell ca. 5000 innovativen Start-up Unternehmungen zugerechnet werden. Über das Gesamtkapitalvolumen von Business Angels in Deutschland und Europa oder die Verteilung auf Wirtschaftszweige liegen derzeit keine realistischen Informationen vor.⁴¹

Zusammenfassend können Business Angels in den frühen Phasen der Unternehmensentwicklung von Start-ups die so genannte Eigenkapitallücke schließen, wenn auf dem freien Kapitalmarkt (Banken, VC-Gesellschaften) noch Vorbehalte bzw. kein Interesse bestehen. Durch ihr Engagement können Business Angels den Start-ups, an denen sie beteiligt sind, Reputation ggü. Geschäftspartnern verleihen und so entscheidende „Türen“ öffnen. So können - in Wachstumsphasen des Unternehmensentwicklungsprozesses - zusätzliche Kapitalquellen u. U. leichter erschlossen werden. Durch den dann gesteigerten Finanzierungsbedarf entstehen Partnerschaften unter Business Angels (z. B. BA-Netzwerke, BA-Syndikate) oder zwischen diesen und VC-Gesellschaften.⁴²

Der umgekehrte Effekt wird jedoch auch vermutet, wenn unerfahrene Business Angels die Entwicklung eines Start-ups durch falsche strategische Entscheidungen gefährden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Business Devils.⁴³

3.3 Außenfinanzierungsinstrumente im Prozess der Spin-off/ Start-up Gründung und -Entwicklung

Die vorgestellten Außenfinanzierungsinstrumente, werden nun in den Gründungs- und Entwicklungsprozess eingeordnet. Für jede Phase werden Aussagen über übliche Mittelverwendungen getroffen.⁴⁴

⁴⁰ Vgl. MÜLLER, R.: Engel der besonderen Art, in: Wirtschaft – Das IHK Journal für München und Oberbayern, o. Jg., Nr. 9 (1999), S. 6-13, s. bes. S. 8.

⁴¹ Vgl. HEMER, J.: Mobilisierung..., S. 3f.

⁴² Vgl. HEMER, J.: Mobilisierung..., S. 6.

⁴³ Vgl. HEMER, J.: Mobilisierung..., S. 5.

In der Gründungsvorbereitungsphase wird die Finanzierung einer Start-up Unternehmung überwiegend durch Eigenkapital (Familienersparnisse, etc.) getragen. Diese Mittel werden überwiegend zur Forschung und Entwicklung von Prototypen bzw. Dienstleistungen und zur Erstellung des Unternehmenskonzeptes eingesetzt.

Kommt es zur Gründung, können erste (überwiegend) staatliche Fördermittel eingesetzt werden, um die Aufwendungen der Gründung (Büro, Erstausrüstung, Mitarbeiter, etc.), die Produktentwicklung und die Ausarbeitung eines Marketingkonzeptes zu decken. Schon von der Gründung an, spätestens jedoch, wenn in der Start-up Phase die Entwicklung der jungen Unternehmung schnell voran schreitet, sollten externes (Risiko)Finanzierungskapital (z. B. von BA) einbezogen werden. Mit dem eingeworbenen Kapital, Know-how und Kontakten kann die Produktion bzw. der Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen vorangetrieben werden. Auf diese Weise kann die Unternehmung wachsen und die Verlustzone verlassen.

Erst in der anschließenden Wachstumsphase erreichen viele Start-up Unternehmungen ggf. eine Größe, die für Investitionen von Venture Capital Gesellschaften interessant wird. Nun können höhere Beträge an Risikokapital dazu verwendet werden, einen starken Wachstumsprozess zu finanzieren, mit dem bisher bearbeitete Märkte weiter durchdrungen, neue Marktpartner gewonnen und ggf. internationale Märkte erschlossen werden können. Gleichzeitig kann die Produktion sowie der Vertrieb an diese neuen Anforderungen angepasst werden.

Im Erfolgsfall erreicht die Unternehmung eine Größe, mit der Darlehens- bzw. Kreditaufnahmen auf dem Kapitalmarkt durch Sicherheiten gedeckt werden können. Diese Mittel können für gezielte (Firmen)Akquisitionen, für den weiteren Ausbau des Partnernetzwerks oder zur Finanzierung bzw. Begleitung eines Börsengangs eingesetzt werden, um ein nachhaltiges Wachstum und die Etablierung der Unternehmung am Markt zu sichern.

⁴⁴ Vgl. auch Kapitel 2.3.

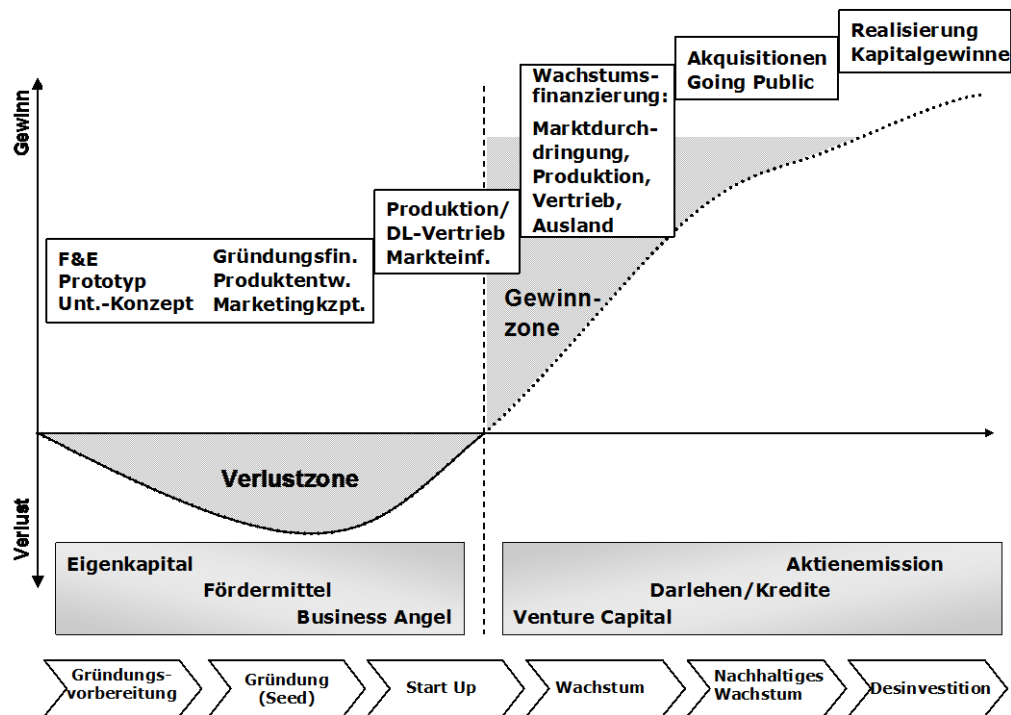


Abbildung 6: Start-up Finanzierung und Mittelverwendung im Gründungs- und Entwicklungsprozess (idealtypisch)⁴⁵

An diese fünfte Phase kann sich eine Phase der Desinvestition anschließen, in der beteiligte Risikokapitalgeber ihre Kapitalanteile am Markt, an der Börse, an die Unternehmensgründer (Management Buy-Out) und/oder andere Interessenten veräußern und ihre Rendite realisieren.

4 Business Angel Netzwerke als Vermittler am informellen Risikokapitalmarkt

Schon aus der Bezeichnung informeller Risikokapitalmarkt geht hervor, dass es sich um ein weitgehend unorganisiertes Marktsegment handelt, in dem Business Angels agieren. Dies gilt insbesondere für die Vermittlung von aktiven und potenziellen BA und Start-up Gründern. Das Ziel von Business Angel Netzwerken (BAN) ist es, diese Vermittlungsaufgabe vor allem in den Gründungs-, Start-up und Wachstumsphasen zu übernehmen und kapitalsuchende Gründer mit BA zu möglichst geringen Kosten zusammenzubringen. Nachfolgend wird ein Konzept für die organisierte Vermittlung von Start-up Gründern und Business Angels durch ein Business Angel Netzwerks dargestellt.

⁴⁵ In Anlehnung an BUSSE, F.-J.: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, München et al, 1993.

4.1 Geschäftsmodell

Ein BAN stellt zwar in erster Linie eine Organisation für Business Angels dar und baut ein informelles Netzwerk zwischen diesen auf, im Mittelpunkt der Netzwerk Aktivitäten steht jedoch die Kontaktvermittlung zwischen BA und Start-ups. Als Vorarbeit dazu müssen BAN durch gezielte Informations- und Serviceleistungen (potenzielle) BA und Gründer getrennt voneinander akquirieren und auf ihre Eignung zur Vermittlung hin prüfen. Gleichzeitig ist eine Kooperation mit Partnern im Gründungsgeschehen (Netzwerk) von Vorteil.⁴⁶

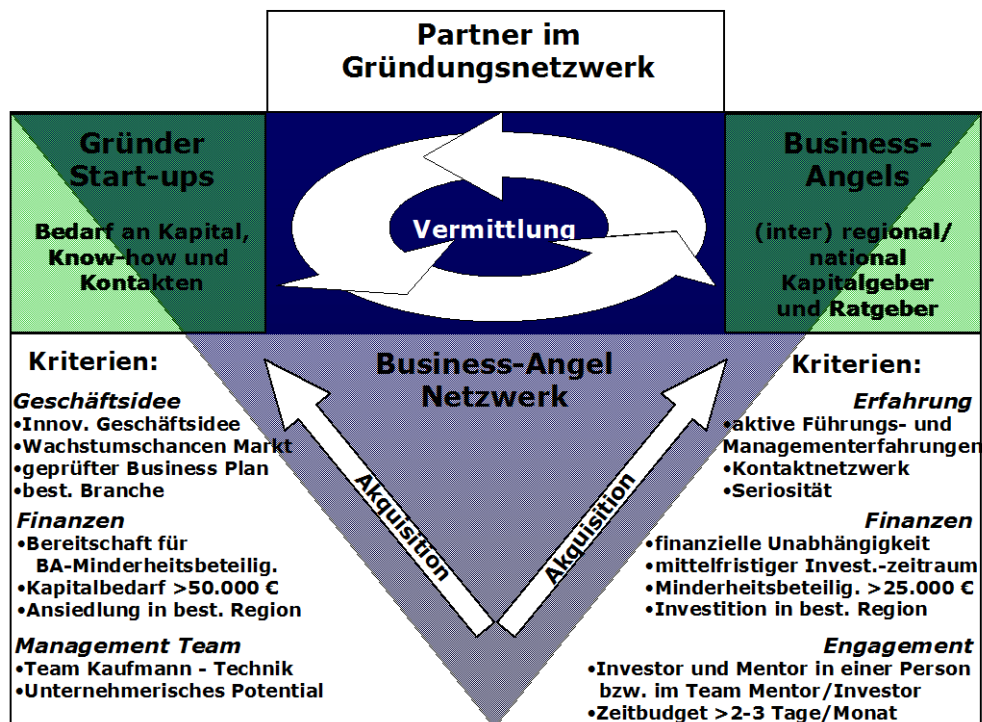


Abbildung 7: Geschäftsmodell eines Business Angel Netzwerks

Aufnahmebedingungen für BA stellen bspw. sicher, dass BA über aktive Führungs- und Managementenerfahrungen verfügen, finanziell unabhängig sind, sich als Investor und Mentor in einer Person über einen mittelfristigen Zeitraum an Start-ups beteiligen (z. B. Minderheitsbeteiligungen > 25.000 €) und ihr Know-how an einer definierten Mindestanzahl, z. B. 2-3 Tagen/Monat zur Verfügung stellen und in einer bestimmten Region investieren wollen.

Für Gründer gelten Aufnahmebedingungen, z. B. die Bereitschaft für eine Minderheitsbeteiligung, der Innovationsgehalt und die Wachstumschancen der Geschäftsidee, ein ausgearbeitete-

⁴⁶ Vgl. Kapitel 4.3.

ter und auf Realisierbarkeit geprüfter Business Plan, ein Team mit mindestens einem Kaufmann, oder einen Mindestkapitalbedarf von z. B. 50000 €.

Effektiv arbeitende BAN müssen über eine möglichst breite Kundenbasis an BA und Startups verfügen (kritische Masse). Nur so kann eine ausreichende Branchen-Diversifikation der BA und Gründer erreicht und daraus eine ausreichende Anzahl von Vermittlungen (Matches) erzielt werden. Die Kritische Masse wird insbesondere durch die Größe des Einzugsgebiets bestimmt. Bestehende BAN arbeiten in Einzugsgebieten zwischen 0,5 und 15 Mio. Einwohnern. Die optimale Größe des Einzugsgebietes liegt bei 5 Mio. Einwohnern.⁴⁷ Vor diesem Hintergrund erscheinen interregionale, nationale wie internationale Kooperationen zwischen BAN sinnvoll.

Unabhängigkeit, maximale Anforderungen an Diskretion (intern/extern) ggü. den Daten der BA und der Gründer, eine vertrauensvolle und akzeptierte Organisation und ein hoher Bekanntheitsgrad stellen die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines BAN dar.⁴⁸

4.2 Organisation

Business Angel Netzwerke existieren heute in den drei Organisationsformen:⁴⁹

- **Privatwirtschaftliche Unternehmungen**, die ihre Leistungen (überwiegend) kostenpflichtig anbieten, z. B. das von der Deutschen Bank initiierte Business Angel Venture,
- **Non-Profit-Organisationen** (durch Beiträge, öffentliche Fördermittel und Leistungsentgelte finanziert), z. B. das Business Angel Netzwerk Deutschland e.V. und
- **Stellen**, die an privatwirtschaftliche Organisationen Verbände bzw. Kammern angegliedert sind (und sich so finanzieren), z. B. das Forum Kiedrich der CSC Ploenzke AG.

Ein Non-Profit BAN, z. B. als eingetragener Verein ausgelegt, besitzt den Vorteil der Unabhängigkeit und Neutralität. Es kann eine Plattform bieten, auf der sich verschiedene Interessensgruppen sich im Sinne der Sache zusammenschließen können und über die so unterschiedliche (Kontakt)Netzwerke der Mitwirkenden zusammentreffen.

⁴⁷ Vgl. EUROPEAN BUSINESS ANGELS NETWORK (Hrsg.): Dissemination Report..., S. 34.

⁴⁸ Vgl. NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital..., S. 448f.

⁴⁹ Vgl. <http://www.business-angel-venture.de>; <http://www.business-angels.de>; <http://www.forumkiedrich.de>.

Das Business Angel Netzwerk Saarland wird nach diesem erprobten Vorbild mit einer gesicherten formalen Rechtspositionen als eingetragener Verein eingerichtet. Durch die formale Unabhängigkeit der Geschäftsstelle des BAN e. V. kann eine maximale Diskretion (intern/extern) ggü. den Daten der BA und der Gründer entstehen und damit auch das notwendige Vertrauen in die Organisation.

Die Mitwirkenden des BAN Saarland können in drei Gruppen aufgespalten werden: Mitglieder, institutionelle Mitglieder und Sponsoren. Die Gruppen werden nachfolgend charakterisiert.

Mitglieder

In diese Gruppe fallen Privatpersonen und juristische Personen, die sich über das BAN (gegenseitig) einen direkten Mehrwert vermitteln. Dies wird insbesondere durch ein Engagement für ein Start-up Investment begründet. Business Angels der verschiedenen Formen⁵⁰ und Start-up Gründer werden dieser Gruppe zugeordnet aber auch Multiplikatoren, die Kontakte zu potenziellen BA oder Start-ups vermitteln (z. B. Anwälte, Steuerberater, etc.) sowie Banken, VC-Gesellschaften und Berater.

Institutionelle Mitglieder

Die Mitglieder dieser Gruppe unterscheiden sich dadurch von der Ersten, dass es sich um Institutionelle Organisationen handelt. Voraussetzung sind Neutralität und die Erbringung eines Added Value. (z. B. Technologie-Transferzentren, Kammern, (Landes)Arbeitsämter, Landesregierung, Wirtschaftsförderungsorganisationen, Kommunen, etc.) Diese Institutionen engagieren sich i. d. R. schon im Gründungsgeschehen und können neben Jahresbeiträgen auch infrastrukturelle Unterstützungsleistungen einbringen.

Beider Mitgliedergruppen besitzen Stimmrechte in der Mitgliederversammlung

Sponsoren

Internationale, Nationale aber v. a. regionale Sponsoren können ein BAN in unterschiedlichem Umfang und mit verschiedenen Zielsetzungen unterstützen. Strategisch wichtige Partner stellen dabei Medien, Finanzdienstleister und Berater bzw. Dienstleister im Gründungsumfeld dar.

⁵⁰ Vgl. Kapitel 3.2.2.

4.3 Leistungsspektrum

Das Leistungsspektrum von Business Angel Netzwerken zeigt Abbildung 8 im Überblick.⁵¹ Es kann vollständig oder in ausgewählten Teilen, kostenpflichtig oder gefördert, über eine Geschäftsstelle (Hotline) und/oder via Internet angeboten werden. Insbesondere die Serviceleistungen können in einem regionalen Netzwerk in Zusammenarbeit mit bestehenden Organisationen im Gründungsumfeld erbracht werden (Vermittlung von Klienten an diese Partner).

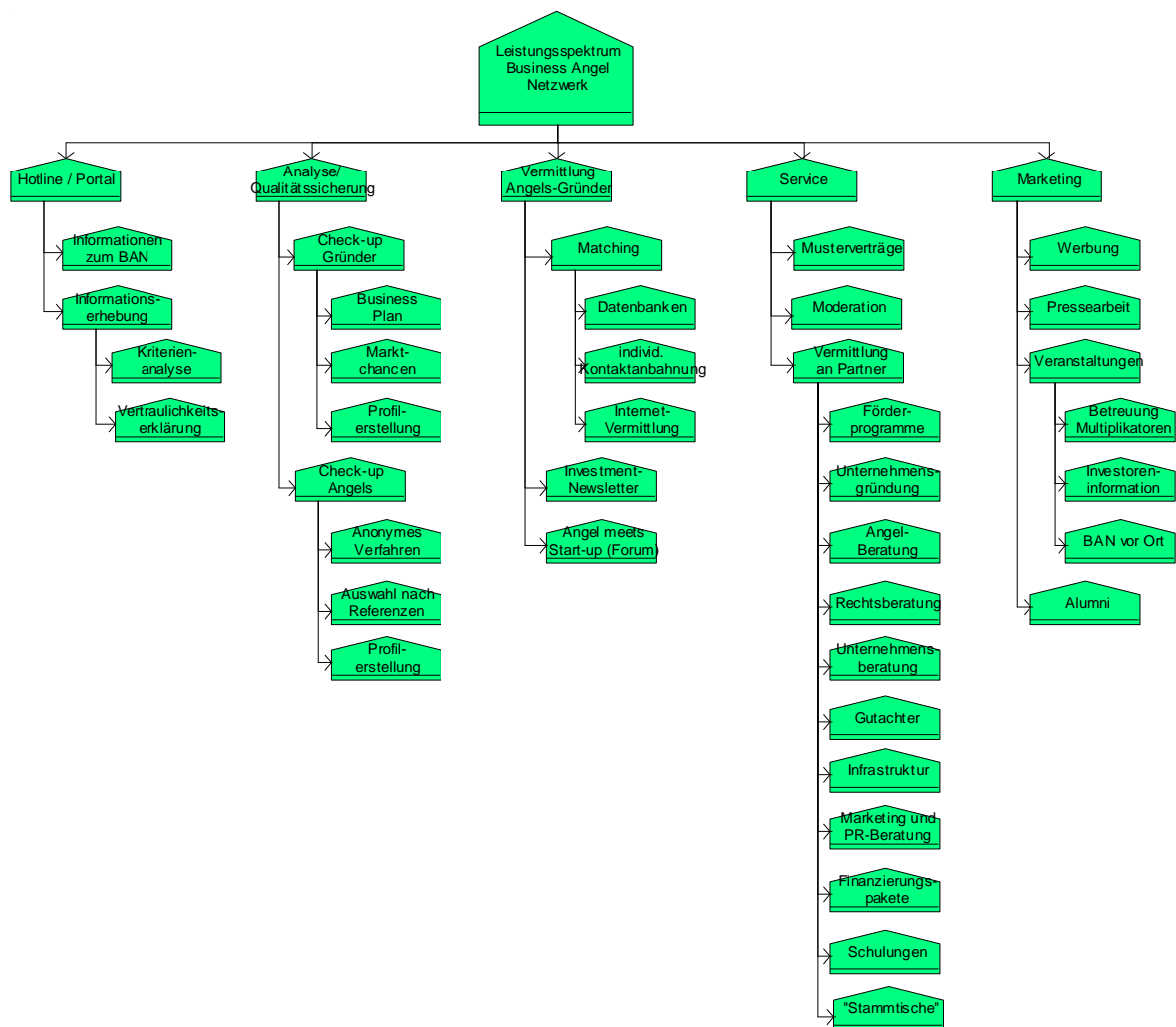


Abbildung 8: Leistungsspektrum eines Business Angel Netzwerks

Aus dem skizzierten Spektrum werden exemplarisch die Leistungen zur Kontakthanbahnung und -vermittlung spezifiziert.⁵²

⁵¹ Vgl. Übersicht in Anhang I. Vgl. auch MÜLLER, R.: Engel der besonderen Art..., S. 6, NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital..., S. 449ff und HEMER, J.: Mobilisierung..., S. 7ff.

⁵² Vgl. MÜLLER, R.: Engel der besonderen Art..., S. 6, NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital..., S. 449ff.

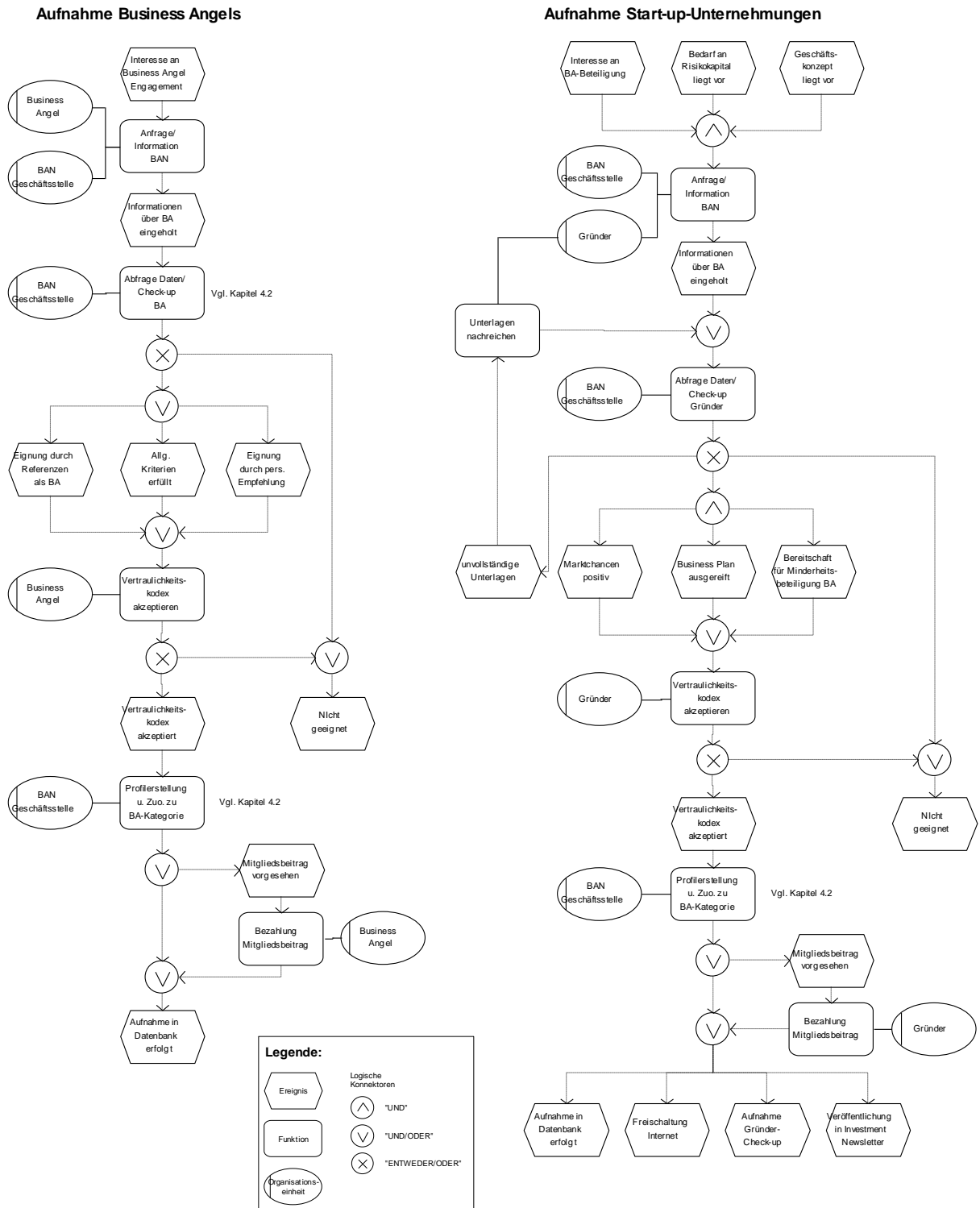


Abbildung 9: Aufnahmeprozesse in ein Business Angel Netzwerk

Der konkreten Vermittlung (sog. Matching) eines BA-Start-up Gespanns geht der Prozess der Aufnahme eines BA oder Start-ups in das BAN voraus.⁵³ Neben der Überprüfung der jeweiligen Aufnahmekriterien aus Kapitel 3.2 wird die Erstellung eines Gründer- bzw. BA-Profiles

für die Datenbestände des BAN vorgenommen. Abgeleitet aus den Vertrauensanforderungen muss ein BAN einen Verhaltenskodex definieren, in dem die Aufnahmebedingungen, Verhaltens- und Vermittlungsregeln definiert sind.⁵⁴ Dieser muss im Vorfeld einer Vermittlung von allen Start-ups und BA anerkannt und unterschrieben werden.

Business Angels werden auf eigene Anfrage oder durch Empfehlung bzw. Referenzen mit einem Investorenprofil aufgenommen. Für Start-ups wird ein umfangreicheres Profil angelegt, das in den gewünschten Vermittlungsmedien publiziert werden kann. Erfasst werden neben den Profilen der Gründer der Geschäftsidee und dem Business Plan u. a. Branche, geplante Produkte und/oder Dienstleistungen, Kapitalbedarf, geplante Vertriebswege, Phase des Start-ups im Gründungs- und Entwicklungsprozess. Die erfassten Daten der BA und Start-ups werden diskret und auf Wunsch anonymisiert behandelt. Nur so können vertrauensvolle Kundenbeziehungen aufgebaut werden.

Die Vermittlung von BA und Start-ups wird derzeit in folgenden Formen von BAN angeboten:⁵⁵

- **Gründungsforen** („Angel meets Start-up“), d. h. Veranstaltungen an denen Gründer ihre Geschäftsideen einem Kreis von Business Angels vorstellen. Diese Gründer werden zuvor durch ein „Screening Team“ aus Experten, BA oder Mentoren ausgewählt und können im Vorfeld ihrer Präsentation auf einem Gründungsforum von diesen betreut werden. Die Start-up-Vorstellung kann in Form einer Kurzpräsentation (z. B. als Elevator-Pitch) oder ausführlich erfolgen. Im Anschluss an die Präsentation können die präsentierenden und weitere Gründer an „Themeninseln“ (z. B. nach Branche, fachliche Fragestellungen) der die Diskussion mit Mentoren oder Investoren suchen und so Kontakte aufbauen.
- **Investment-Newsletter**, in denen anonymisierte Start-up Profile periodisch an einen Abonnementkreis verschickt werden und via Internet, z. B. auch als Video Sequenz, abgerufen werden können.

⁵³ Vgl. Anhang und Abbildung 9. Die Geschäftsprozesse werden mit der Methode der ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK) dargestellt. Siehe dazu SCHEER, A.-W.: ARIS – Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen, 3. Auflage, Berlin u.a. 1998, S 125.

⁵⁴ Vgl. Anhang, Business Angel Netzwerke im Vergleich.

⁵⁵ Vgl. Abbildung 10.

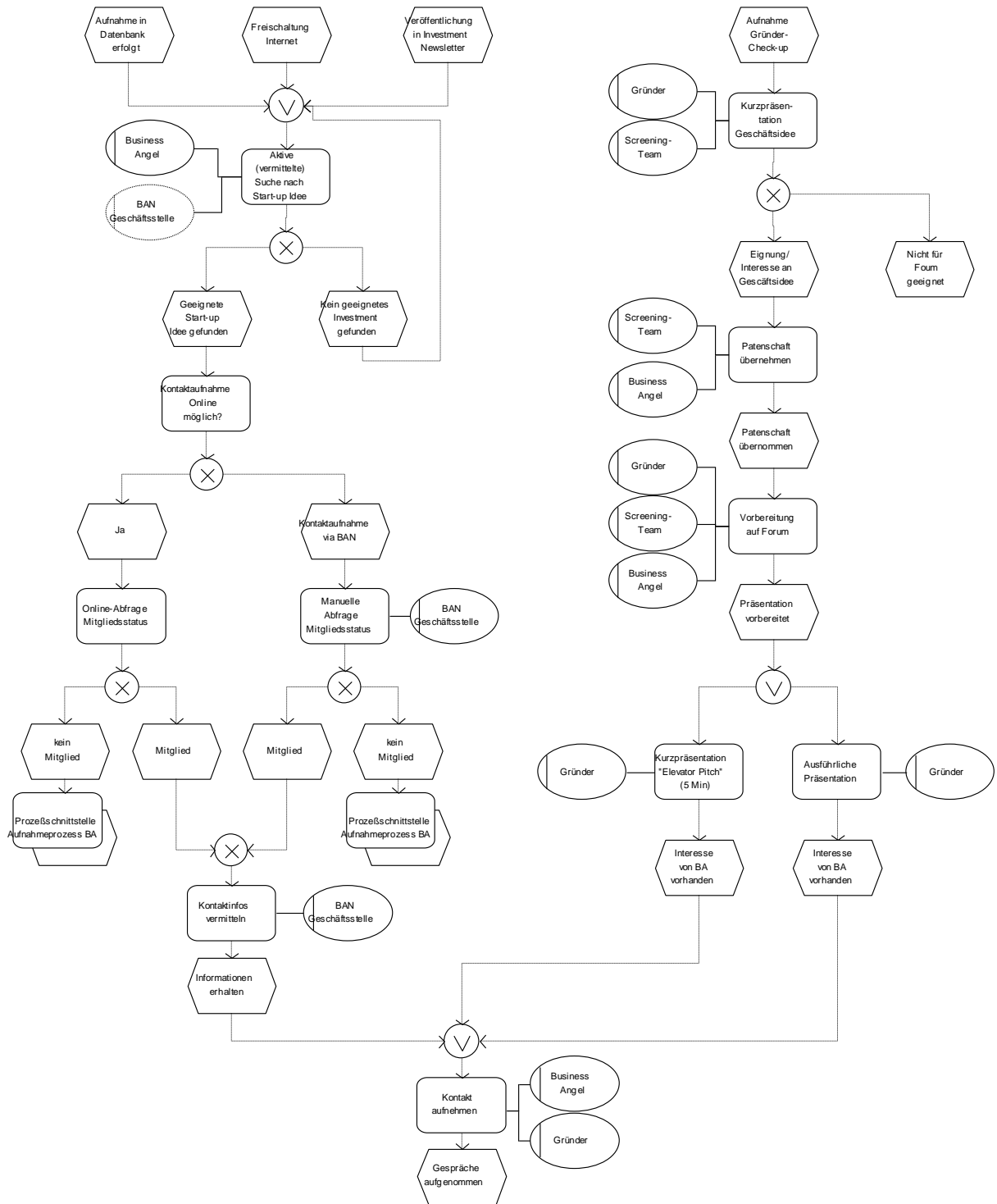


Abbildung 10: Vermittlungsprozesse zwischen Business Angels und Start-up Unternehmen

- Datenbankbasierte Vermittlungsverfahren**, die Start-up Profile und Investorengesuche in konfigurierbaren Abfragen zusammenführen. Die Möglichkeit zur Abfrage kann offline über die Geschäftsstelle (und damit geschützt) und/oder online via Internet angeboten werden. Die Start-up Profile werden im letzten Fall (wie auch im Newsletter) anonymisiert präsentiert, sodass eine Vermittlung über das BAN hergestellt werden muss.

Aus diesen Aktivitäten eines BAN heraus können sich Kontakte zwischen BA und Start-ups zu Investments konkretisieren. Die Kontaktaufnahme sollte dabei ausschließlich durch das aktive Interesse eines BA an einer Start-up Idee getrieben werden. So bleibt es dem BA überlassen, seine Identität preiszugeben.

5 Ausblick

Der informelle Risikokapitalmarkt verspricht in den kommenden Jahren zunehmende Wachstumspotenziale.⁵⁶ Business Angel Netzwerke (BAN) können diesen Markt mit ihren Leistungen transparenter gestalten und durch aktive Akquisitionen und Vermittlungen von Business Angels und innovativen Start-ups zu dessen Wachstum beitragen. Voraussetzung dafür ist, dass BAN durch intensives Marketing und Veranstaltungen einen hohen Bekanntheitsgrad und die damit verbundene Reputation aufbauen.⁵⁷

Das BAN Saarland wird derzeit von einem Team, dem der Verfasser angehört, auf den Ergebnissen dieser Arbeit aufgebaut. Ab Juli 2000 wird es mit dem „1. Angel meets Start-up Forum“ seine Tätigkeit aufnehmen und damit die Lücke am informellen Risikokapitalmarkt im Saarland schließen.

Währenddessen kann eine weitere Entwicklung beobachtet werden. Inzwischen werden bereits die Gründer erfolgreicher Internet-Start-ups mit unkonventionellen Ideen als Business Angels aktiv, um die nächste Gründergeneration der New Economy heranzuziehen (und ihr erwirtschaftetes Kapital neu zu investieren).⁵⁸

Bei der anhaltenden Dynamik der Investitionen in frühen Phasen chancenreicher Start-up Unternehmungen kann daher mittelfristig mit einer Unterdeckung am Markt für Risikokapitalengagements gerechnet werden, wenn nicht gleichzeitig die Anzahl wachstumsträchtiger Start-ups zunimmt.

⁵⁶ Vgl. FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Beteiligungskapital..., S. 25.

⁵⁷ Vgl. BELL, M. G.: Der informelle Venture-Capital-Markt..., S. 306.

⁵⁸ Z. B. der „Start-up Campus“, einer Gründerwohngemeinschaft, in der 30 Nachwuchstalente in Teams ihre Internet-Geschäftsideen entwickeln. Im Advisory Board sitzen deutsche Internet-Pioniere, die mit ihrer Unternehmung den Start-up Gründungs- und Entwicklungszyklus durchlaufen und einen erfolgreichen Börsengang hinter sich haben. Vgl. MAI, J.: Kommune der Kreativen, in: Wirtschaftswoche, o. Jg., Nr. 15 (2000), S. 136-137.

Neben der Förderung des Business Angel Gedankens und der Finanzierung innovativer Start-up-Unternehmungen durch Business Angels muss gerade auch die Verbreitung des Unternehmergeistes in der jungen Generation vorangetrieben werden.

Anhang: Business Angel Netzwerke im Vergleich

Name	Kontakt	Leistungen (bzw. Ziele)
Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND) e.V.	Bundesallee 210, 10719 Berlin Tel.030/21009520 www.business-angels.de	Mustervertragswerk, Vernetzung und Aufbau regionaler Initiativen, Darstellung verschiedener Kooperationsmöglichkeiten zwischen Business Angels und Gründern, Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch, Kontakt zu ausländischen und transnationalen Initiativen
ALT HILFT JUNG Bundesarbeitsgemeinschaft e.V. (Dachverband)	Berlin 030 - 425 20 30 Bonn 0228 889 1342 www.althilftjung.de	Prüfung des Konzeptes, Betriebsaufbau (kaufmännisch u. technisch), EDV und Organisation, branchenspezifisches Marketing, Rentabilitätsplanung, Unternehmensform, Risikoabsicherung, Beratung Förderungsprogramme
Business Angel Venture am Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI)	Breslauer Str. 48, 76139 Karlsruhe Tel.:0721/ 6809139 Fax:0721/6809-278 www.business-angel-venture.de	Individuelle, möglichst passgenaue und qualifizierte Vermittlungstätigkeit, die Wert auf kritische Prüfung der Angebote sowohl der Unternehmer wie auch der Angels legt und eine sehr persönliche und vertrauliche Verbindung zwischen den Partnern herzustellen sucht. Die Vermittlung berücksichtigt auch regionale Präferenzen auch kann von allen Unternehmen und Privatinvestoren genutzt werden. Auf Wunsch und gegen gesondertes Entgelt Vermittlung von Beratern, Coaches, Gutachtern.
Business Angels - Wagniskapital-Initiative der Wirtschaftsjunoren	Calvinstr. 21 42103 Wuppertal www.wagniskapital.com	Die Wirtschaftsjunoren suchen Business Angels, die sich mit Kapital und möglichst Know how an Existenzgründungen und Unternehmen in der Startphase beteiligen. Übernahme der Kontaktabahnung, Prüfung der Business Pläne und Vermittlung.
FNT e.V., Munich Business Angel Network	Prinzregentenplatz 10, 81675 München Tel.: 089/630 253-0, Fax: 089/630 253-10, www.fntev.de	ein »Screening Committee« aus 5 - 7 Business Angels prüft das Chancenpotential der eingereichten Businesspläne und lädt bis zu sechs Gründerteams pro Monat zur persönlichen Präsentation ein. Die besten Teams (max. 3) können sich anschließend auf dem Monatsmeeting aller Business Angels präsentieren.
Verein pro Ruhrgebiet Gründer Support Ruhr (GSR)	Semperstraße 51 45138 Essen Tel.: 0201/8941533 Fax.: 0201/8941510 http://www.proruhrgebiet.de	Gründer Support Ruhr (GSR) ist das Engagement der privaten Wirtschaft des Ruhrgebietes für den Aufbau einer "Neuen Kultur der Selbständigkeit" (gefördert mit Mitteln des Landes NRW und der EU). Träger des Projektes ist der Verein pro Ruhrgebiet. GSR trägt dazu bei, die Qualität und Stabilität von Gründungen zu sichern, das Gründungsklima zu verbessern, die Gründungsdynamik zu erhöhen, eine Infrastruktur aufzubauen, die Gründern den Kontakt zur regionalen Wirtschaft erleichtert.
CyberForum	CyberForum e.V. TechnologieRegion Karlsruhe c/o Privatbrauerei Hoepfner Haid-und-Neu-Str. 18 D-76131 Karlsruhe Tel.: 0721-6183-330 Fax: ++49 - (0) 721-6183-117 www.cyberforum.de	Gründerdiagnose ,Ausbildungs- und Fortbildungsangebote Vermittlung von Risikokapital , Vermittlung von Kontakten zu den Forschungseinrichtungen der Region Außenvertretung gemeinsamer Interessen der Unternehmen, Public Relations

Name	Organisation	Förderer
BAND	Verein	Bundesministerium für Wirtschaft u. Technologie, P. Jungen Manag.Holding, Wirtschaftsunioren Deutschland, tbg Technologie-Beteiligungs Gesellschaft, Investitionsbank Berlin, Dt. Börse, Dt. Sparkassen- u. Giroverband, Kreditanstalt f. Wiederaufbau
ALT HILFT JUNG	Verein	./.
Business Angel Venture	Institut	Deutsche Bank AG (Initiator), Gerling Versicherungsgruppe, Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft (tbg), Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK).
Wirtschaftsjunioren	Verein	./.
Munich Business Angel Network	Verein	Apax Partners & Co., Bayerische Landesbank, HypoVereinsbank , KNORR CAPITAL PARTNER AG
Gründer Support Ruhr (GSR)	Verein	Land NRW
CyberForum	Verein	XLINK Internet Service GmbH, Arbeitsamt Karlsruhe, Hoepfner Brauerei. Landratsamt Karlsruhe, planNET Systems GmbH, Sparkasse Karlsruhe, Volksbank, Schlund + Partner

Name	Kriterien für Aufnahme / Zulassung	Vermittlungs- volumen
BAND	hohes Wachstumspotential, junge, innovative Unternehmen	./.
ALT HILFT JUNG	./.	Seit Gründung der ALT HILFT JUNG - Initiative 1986 wurden über 30.000 Beratungen durchgeführt
Business Angel Venture	<p>Die Angebote und Gesuche beider Seiten werden nach Prüfung durch Business Angel Venture nur mit Zustimmung beider Seiten ausgetauscht und sind nicht öffentlich zugänglich.</p> <p>Anforderungskatalog für Gründer: Gründung des Unternehmens nach 1994, innovatives Produkt/ innovatives technisches Verfahren/Dienstleistung, Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen größer als etwa 3% des Umsatzes, hohes Umsatzwachstum, Kapitalbedarf >100 TDM</p> <p>Anforderungen für Business Angels: können mindestens 100 TDM für 5 Jahre investiert werden, kann der Verlust des Kapitals verkräftet werden, Berufserfahrungen in hochrangigen, unternehmerischen Positionen, kaufmännische Qualifikation oder eine entsprechende Berufserfahrung, Bereitschaft Know-How unentgeltlich in das Engagement durchschnittlich 1 Tag pro Woche einzubringen,</p>	>300 Anfragen von Firmen, >30 Vermittlungsgesuche, ~20 Vermittlungen in Bearbeitung, ~150 Investoren gelistet
Wirtschaftsjunioren	<p>Anforderungskatalog für Gründer: Mitgesellschafter unmittelbar an zukünftigen Erträgen beteiligen, ist die Geschäftsidee – Produkt, Verfahren, Dienstleistung, Methode – innovativ und kann sich im Wettbewerb behaupten, Geschäftsidee bereits mit Freunden, und/oder Fachleuten auf Umsetzbarkeit geprüft, Business Plan, persönlich haftender Gesellschafter, Abhängigkeit des Unternehmens von Investition eines BA.</p> <p>Anforderungen für Business Angels: BA.s , die die bergisch-märkische Region unterstützen möchten und auch in klassische Branchen investieren, aktive bzw. ehemalige Unternehmer und Manager, wirtschaftliche Unabhängigkeit, Kapital von 200.000 bis 1 Mio. DM , Engagement mittelfristig für fünf bis zehn Jahren</p>	./.

Name	Kriterien für Aufnahme / Zulassung	Vermittlungsvolumen
Munich Business Angel Network	<p>Anforderungskatalog für Gründer: Gründerteam mit mindestens zwei Mitgliedern, die sich durch ihre Qualifikationsschwerpunkte ergänzen (Wissenschaftler/Kaufmann) und von denen mind. einer „Unternehmer-Charisma“ haben sollte. Die Geschäftsidee aus dem Hightech-Bereich mit hohem Wachstumspotential, die außerdem – zumindest in der MBAN-Anlaufphase – aus der IuK oder aus der Life-Science und Health-Care Branche stammen muss. Ein Business Plan bzw. schriftlich ausformulierte Geschäftsidee muss vorhanden sein. Weiterhin muss das Gründer Team sich in der Region München ansiedeln.</p> <p>Anforderungen für Business Angels: Active Angel: Noch aktive oder ehemalige Unternehmer/Manager, die wirtschaftlich unabhängig sind und über branchenbezogene Erfahrungen und Kontakte verfügen. ? Geldmittel gegen Beteiligung investieren und auch bereit sind, sich persönlich aktiv für ihre Investments zu engagieren. Silent Angel« ? Wirtschaftlich unabhängige Privatinvestoren, die ohne persönliches Engagement als Co-Investoren neben Active Angels Geldmittel gegen Beteiligung investieren und gegenüber dem Lead-Investment der Active Angels eine faire höhere Unternehmensbewertung akzeptieren. Anforderungen für alle Business Angels: ? Anerkennung des MBAN-Regelwerkes und des »Fair play«-Kodex, der unter anderem beinhaltet: ? eine faire Unternehmensbewertung ? ein Investment i.d.R. zwischen 25.000 bis 150.000 EURO ? eine Unternehmensbeteiligung von i.d.R. maximal zehn Prozent ? die Bereitschaft zur langfristigen Investition - mindestens fünf bis sieben Jahre ? Wirtschaftliche Unabhängigkeit, die auch einen eventuellen Totalverlust des Investment</p>	Anzahl Active Angels: 34 Anzahl Gründer: 05/99 - 09/99: 22 angemeldete Teams Branchen: Informations- /Kommunikationstechnologie: 60 %, Life Sciences: 40 %
Gründer Support Ruhr (GSR)	Existenzgründer mit einem Gründungsvorhaben oder einem Gründungsunternehmen, das auf einer innovativen Idee basiert, und/oder das Potential enthält, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Das Unternehmen muß im Ruhrgebiet angesiedelt sein oder werden und vor weniger als drei Jahren gegründet worden sein.	GSR betreut gegenwärtig 159 Existenzgründerinnen und -gründer.

Literaturverzeichnis

- BELL, M. G.: Der informelle Venture-Capital-Markt – die Suche nach den Angels in Deutschland, in: Sparkasse, 115. Jg., Nr. 7 (1998), Seite 301-306.
- BUSSE, F.-J.: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, München et al, 1993.
- COOPER, A.C.: Incubator Organizations and other Influences on Entrepreneurship and Enterprise Development: A Worldwide Perspective, in: Proceedings of Project ISEED, Milwaukee 1975, S. 529-532.
- COVENEY, P.; MOORE, K.: Business Angels Securing Start up Finance, Chichester 1998.
- DELANGLADE, S.: Internet Tous en scène, L'Express, o. Jg., Nr. 2547, 27.4.2000, S. 128-138.
- ENDERT, R. J., VOLBERG, M.: Handelsblatt Special: Erster Düsseldorfer FirstTuesday trifft ins Schwarze, Handelsblatt (Computer und Technik), www.handelsblatt.de, 8.3.2000, o. S.
- ENBLIN, K.J.: Technologische Spin-off Effekte aus der Raumfahrt, Frankfurt/Main 1988.
- EUROPEAN BUSINESS ANGELS NETWORK (Hrsg.): Dissemination Report on the Potential for Business Angels Investments and Networks in Europe, Torquay, Devon (UK), 1998.
- FRAUNHOFER INSTITUT FÜR SYSTEMTECHNIK UND INNOVATIONSFORSCHUNG, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.): Beteiligungskapital und technologieorientierte Unternehmensgründungen, Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie Referat VI A5, Karlsruhe, Mannheim 1998.
- HEMER, J.: Mobilisierung von Business Angels in Deutschland, Beitrag zur Tagung „Beteiligungskapital in der Finanzierung von KMU – Grundfragen, Konzepte, Erfahrungen, Freiberg, 22.-23. April 1999.
- HILL, G.: Market Opportunities and Marketing, in: The Portable MBA in Entrepreneurship, New York 1994, S. 67-112.
- KLANDT, H.: Gründungsmanagement: Der integrierte Unternehmensplan, München u. a., 1999.
- KUBMAUL, H., RICHTER, L.: Venture Capital im Rahmen der Existenzgründung, in: KUBMAUL, H. (Hrsg.): Arbeitspapiere zur Existenzgründung, Band 8, Saarbrücken 2000.
- KUBMAUL, H.; SCHÄFER, R.: Finanzierungshilfen für Existenzgründer, in: KUBMAUL, H. (Hrsg.): Arbeitspapiere zur Existenzgründung, Band 9, Saarbrücken 2000.
- MAI, J.: Kommune der Kreativen, in: Wirtschaftswoche, o. Jg., Nr. 15 (2000), S. 136-137.
- MASELLI, A.: Spin-offs zur Durchführung von Innovationen, Wiesbaden 1997.
- MÜLLER, R.: Engel der besonderen Art, in: Wirtschaft – Das IHK Journal für München und Oberbayern, o. Jg., Nr. 9 (1999), S. 6-13.

- NITTKA, I., STICKEL, E.: Informelles Venture Capital am Beispiel von Business Angels, in: Sparkasse, 116. Jg., Nr. 10 (1999), Seite 445-453.
- RIPSAS, S.: Entrepreneurship als ökonomischer Prozess, Wiesbaden 1997.
- SCHEER, A.-W., NÜTTGENS, M.: Bündelung der Informatikkompetenz im Saarland, INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK (Hrsg.), Saarbrücken 1997.
- SCHEER, A.-W.: ARIS – Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen, 3. Auflage, Berlin u.a. 1998
- SCHEER, A.-W.: Das Saarbrücker Modell - Gibt es einen Ausweg aus der Innovationskrise?, in: Scheermagazin, Nr. 1 (1994), S. 27-28.
- SERVATIUS, H.G.: New Venture Management, Erfolgsorientierte Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen, Wiesbaden 1988.
- SIEGEL, S. ET AL: The Ernst and Young Business Plan Guide, New York u.a., 1993.
- SZYPERSKI, N.; KLANDT, H.: Wissenschaftlich-Technische Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen als potenzielle Spin-off-Gründer, Opladen 1981.
- WETZEL, W. E.: Angels and Informal Risk Capital, in: Sloan Management Review, Jg. 24, Nr. 4 (1983).
- WÖHE, G.; BILSTEIN, J.: Unternehmensfinanzierung, 8. Aufl., München 1998.