

Internet bringt neue Gründungswelle

Fachkonferenz des MÜNCHNER KREISES über die jungen "eCompanies"

"Der Marktplatz Internet ist zur Brutstätte von Start-ups geworden." Mit dieser Feststellung umriß Professor Arnold Picot, Vorstandsvorsitzender des MÜNCHNER KREISES, einleitend die Thematik der Fachkonferenz vom 3. Februar 2000, deren Generalthema

"eCompanies – gründen, wachsen, ernten"^{*)}

lautete. Nahezu 500 Teilnehmer kamen, ein großer Teil aus der jüngeren Generation, um einen Einblick in den Problemkreis neuartiger Unternehmensgründungen zu gewinnen, die heutzutage vor allem in den Branchen der Informations- und Kommunikationstechnik stattfinden. Nach den Worten Picots streben heute viele der besten Universitätsabsolventen in junge Unternehmen und in die Selbständigkeit statt in Großunternehmen oder zum Staat. Dafür nannte er drei Gründe:

1. Die beispiellosen Anwendungspotentiale der neuen Technologien, die viel Phantasie entfachen
2. Den Bewußtseinswandel in vielen Bereichen unserer Wirtschaftssysteme und unserer Gesellschaft, der das junge Unternehmertum anders und positiver bewertet
3. Die neuen Finanzierungs- und Kapitalisierungsmöglichkeiten am Kapitalmarkt

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für solche Neugründungen ist die Chance, Produktideen schnell umzusetzen und mit Hilfe der globalen Vernetzung in den Markt zu tragen. Dabei bewirken die "eCompanies", deren Aktivitäten mehr oder weniger auf der Existenz der elektronischen Kommunikationstechniken beruht, eine radikale Veränderung herkömmlicher Unternehmensphilosophien, der Wertschöpfungsketten und der marktlichen Spielregeln. Der sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf verwies in dem Zusammenhang in seinem Hauptvortrag (s. gesonderte Pressemitteilung) auf die enormen Konsequenzen für die Politik, die den neuen Strukturen Rechnung tragen muß.

Für die neugegründeten Unternehmen der Elektronikgeneration gelten die alten Regeln des Geschäftsaufbaus nur noch sehr beschränkt: Nicht das Kapital ist der knappe Faktor, sondern die guten Ideen, zukunftsweisende Konzepte und ein dynamisches Team.

Welche Konzepte sich als zukunftsweisend erwiesen haben, aber auch wo die Barrieren liegen, darüber berichteten auf der Konferenz mehrere Referenten des In- und Auslandes, die sowohl aus der Gründerszene als auch dem Bereich der Risikokapitalgeber stammten.

"Geld ist überall vorhanden. Wo sind die Unternehmen?" fragen die Kapitalgeber. Und der wissenschaftliche Leiter der Konferenz, Stefan Doeblin (TIME start-up management GmbH), ergänzt: "Das Problem ist nicht das Kapital, sondern daß man nicht weiß, für was man sich an wen wenden soll."

Dr. Karl Altenburg (JP Morgan) nannte die wichtigsten Kriterien, die einen Investor veranlassen, eine Neugründung zu unterstützen:

- Exzellente Wachstumsaussichten
- Ausbaufähigkeit des Geschäftsmodells
- Die Möglichkeit, mit dem Markt (oder schneller) zu wachsen
- Der Weg zum Gewinn muß klar und nachvollziehbar sein. Frühe Gewinne hingegen sind eher verträglich
- Die Qualität des Managements. Sie ist der wichtigste Differenzierungs- und Erfolgsfaktor
- Eine geschützte Wettbewerbsposition
- Das Vorhandensein strategischer Partner
- Die Einbeziehung von Finanzpartnern
- Eine entsprechende Unternehmensgröße oder starkes Wachstum

^{*)}Sämtliche Vorträge können im Internet audiovisuell abgerufen werden. Adresse: www.muenchner-kreis.de unter dem Stichwort "Veranstaltungen"

Die Auswahl des richtigen Partners ist für das junge Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine ganze Reihe von Investmentbanken stehen hierfür zur Verfügung, die alle Dienstleistungen aus einer Hand anbieten. Ein anderer wichtiger Punkt, so Altenburg, ist die richtige Zeitwahl für den Einstieg. Vor allem die Führungsmannschaft – einschließlich eines kompetenten Finanzchefs - müsse komplett sein. Allerdings, so warnt Oliver Borrmann (bmp), dürften sich die Gründer nicht im Controlling festbeißen, sondern sollten dafür jemanden einstellen.

Die Risikokapital-Geber, die sich als Anschubfinanziers verstehen, um bei späterem Ausstieg ("Exit") an den Kapitalisierungsgewinnen zu partizipieren, haben ihre Investitionen nach Angaben Borrmanns in Deutschland während der letzten Jahre deutlich erhöht. Sie stiegen im Zeitraum 1996 – 1998 von 6,8 auf 10,5 Mrd. DM, die Anzahl der Investoren von 648 auf 1104.

Im Umgang mit den Anbietern von Risikokapital hatte der mehrfache schweizerische Unternehmensgründer Peter Rudin (UPAQ Ltd., Zürich) seine eigenen Erfahrungen gemacht. Angesichts 70-seitiger Vertragsunterlagen ("Shareholder Agreements") mit amerikanischen Risikokapitalgebern rief er aus: "Wir haben einen Kulturschock hinter uns. Schaut euch das gut an!" Hier, so Rudin, bestehe großer Beratungsbedarf, denn "die Venture-Capital-Geber haben den Knüppel in der Hand."

Staatliche Marktregulierungen gehörten in der Vergangenheit zu den wesentlichen Eintrittsbarrieren für junge Unternehmen. Welche Auswirkungen der schrittweise Regulierungsabbau auf die Zahl der Anbieter von Telekommunikationsleistungen in Deutschland hatte, erläuterte Professor Michael Dowling (Univ. Regensburg): Von Januar 1992 bis September 1999 stieg die Zahl von 169 auf 1707 Anbieter (siehe Anlage).

Eine wesentliche Anzahl der Neugründungen in der IuK-Branche stammt aus Abspaltungen von größeren Organisationen ("Spin-offs"), bei denen junge Experten in die Selbständigkeit streben, sei es aus Forschungsinstitutionen, sei es aus Großunternehmen. Diese Entwicklung wird heute von den Mutterorganisationen unterstützt: Nach dem Bericht von Professor Heinz Thielmann (GMD Darmstadt) konnten die GMD und das Heinrich-Hertz-Institut (HHI) seit 1992 etwa 30 "Spin-offs" mit einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 15 verzeichnen. Weitere 10 sind in Vorbereitung, gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung von 30%. Die Geschäftsfelder der Neugründungen umfassen im Wesentlichen Software, Softwarewerkzeuge, Dienstleistungen sowie Hardware- und Systemtechnik-Entwicklungen.

Die Kontakte zu den Mutterinstitutionen bleiben meistens erhalten, um u.a. die Infrastruktureinrichtungen zu nutzen, auf Referenzkunden hinweisen zu können, die Teilhabe an Vorlaufforschungen, aber auch die Aussicht auf deren Beteiligung am Unternehmen. Zu den Defiziten, mit denen die jungen Unternehmen zu kämpfen haben, gehören nach Ansicht Thielmanns vor allem mangelnde Erfahrungen in betriebswirtschaftlichen Fragen, im Management sowie im Umgang mit Personal.

Auf einen anderen neuralgischen Punkt beim Übergang in die Wirtschaftspraxis verwies Professor August-Wilhelm Scheer (Univ. Saarbrücken/IDS Scheer AG): "Produkte, die aus der Forschung kommen, sind nicht stabil." Und er fährt fort: "Wir sind in Deutschland Weltmeister im Prototypenbau, bringen sie aber nicht auf die Straße." Scheer beklagt, daß die Hochschulausbildung vielerorts immer noch auf das Ziel hinsteuert, Studenten für Großunternehmen reif zu machen. Seine Forderung lautet, auch den Hochschulmarkt zu deregulieren, denn "die Universität weiß nicht, was draußen los ist."

Zu den weiteren Erfahrungen, über die Scheer berichtet, gehört das Problem, Start-ups mit etablierten Unternehmen zu verbinden. Seinen Hinweis, daß Start-ups, die ins Produktgeschäft streben, stets der Gefahr unterliegen, von großen Unternehmen aufgekauft zu werden, kommentierte er: "Auch das Verkaufen an einen Größeren, der die Idee weiterleben läßt, ist keine Schande."

Ein wesentliches Rezept für Wachstum und Markterfolg nannte Dan Arazi von der israelischen Firma Orckit Communications Ltd., Tel Aviv:

- Herausfinden eines zukunftssträchtigen Nischenmarkts mit dem Ziel, dort Marktführer zu werden
- Konzentration auf eine Produktgruppe
- Niedrige Einstiegspreise

Orckit, 1990 gegründet und heute 600 Beschäftigte, konzentrierte sich auf die DSL-Technik (Digital Subscriber Line), mit der Modems für Hochgeschwindigkeitsübertragungen ausgerüstet werden, und erzielte mit seiner Strategie den Einbruch in einen Massenmarkt. Heute ist Orckit weltweit zweitgrößter DSL-Anbieter.

Eine Erfolgstory für raschen Aufstieg lieferte Thomas Haffa (EM.TV & Merchandising AG). Das 1989 gegründete Unternehmen ("ohne Geld, als Untermieter in einer Anwaltskanzlei") entwickelte sich in den zehn Jahren seines Bestehens zu einem führenden Anbieter von Kinder- und Jugendprogrammen im Medienmarkt. 1997 ging das Unternehmen an die Börse. Die am Neuen Markt notierte Aktie erfuhr nach kurzer Anlaufphase einen rasanten Kursanstieg. Kommentar Haffas: "Wer am 30.10.1997 34,00 DM investierte, besäße heute etwa das 22.000-fache." Neben glücklichen Umständen sowie einem dynamischen Arbeiterteam führt Haffa die rasche Expansion nicht zuletzt auf die neuzeitlichen Finanzierungsmöglichkeiten am Kapitalmarkt zurück. "Auf herkömmliche Weise wäre dieses Wachstum nicht erreichbar gewesen."

Die Chance für die Start-ups, an die Börse zu gehen, ist nach Ansicht von Eberhard Färber (iXOS) ein entscheidender Sprung. Allerdings beklagt er die unbefriedigende Regelung für "Stock Options" in Deutschland. Die Möglichkeit für Mitarbeiter, zu günstigen Bedingungen Kapitalanteile ihres Unternehmens zu erwerben, sei ein wichtiger Motivationsfaktor: "Wir müssen eine ähnliche Regelung finden wie in den USA. Sonst laufen uns die Leute davon."

*

Der MÜNCHNER KREIS, der Ende 1999 auf sein 25-jähriges Bestehen zurückblicken konnte, ist eine gemeinnützige übernationale Vereinigung für Kommunikationsforschung. Er fördert die Entwicklung, Erprobung und Einführung neuer Kommunikationssysteme durch sachliche Untersuchung und kritische Diskussion. Seine Arbeit ist nicht fachlich spezialisiert, sondern interdisziplinär. Im MÜNCHNER KREIS wirken Personen und Institutionen der Wirtschaft, der Medien, der Politik und der Wissenschaft zusammen.

Für Rückfragen: Prof. Dr. Dr. h.c. Arnold Picot, Tel.: 089/2180-2252, Fax: 089/2180-3685,
e-mail: picot@bwl.uni-muenchen.de