

Simultaneous Venturing* : Damit Ihr Start-up Projekt nicht zum Albtraum wird!

von Dr. Franz J. Beeler**

Viele Gründer und Start-up Teams haben bereits viel Zeit, Geld und Energie in aufwendige Prototypentwicklungen investiert und stehen nun vor dem Problem der Finanzierung mittels Risikokapital. Häufig stellt sich heraus, dass das Business-Konzept und der fertig entwickelte Prototyp bei Investoren auf wenig Interesse stossen. In der Regel sind dann auch keine Firmenpartner vorhanden, welche in die Lücke springen. Eine äusserst unangenehme und kritische Situation! In den allermeisten Fällen bedeutet dies bereits das „Aus“. Doch dies müsste nicht so sein! Mittels "Simultaneous Venturing" lässt sich jedes Start-up Projekt frühzeitig an die Anforderungen der Investoren und des Marktes anpassen, bevor bereits der fertige Prototyp vorliegt und viel Geld unnötig ausgegeben wurde. Damit wird erfolgreiche Innovation bis zu einem gewissen Grad plan- und kalkulierbar. Vor allem aber lässt sich verhindern, dass wertvolle personelle und materielle Ressourcen unnötig verschleudert werden. Ganz zu schweigen von den vielen Frustrationen und persönlichen Schicksalen, welche damit verbunden sind!

Schwierige Zeiten für Gründer- und Unternehmer

Die unternehmerfreundlichen Zeiten, in welchen Gründer und Unternehmer von Investoren umworben wurden, sind längst vorbei und werden kaum wiederkehren. Ganz im Gegenteil: Das Klima für Gründer und Unternehmer ist seit dem Zusammenbruch der New Economy sehr frostig und die Zurückhaltung der Investoren ist nach wie vor gross. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich das Geschäftskonzept noch in der Seed-Phase befindet, d.h. der Marktnachweis noch aussteht und Investorengelder gesucht werden. Viele Gründer und Unternehmer erkennen viel zu spät, dass ohne klaren Marktnachweis keine Chance auf Risikokapital besteht. Nicht selten wurden schon viel Zeit, Geld und Energie in aufwendige Prototypentwicklungen investiert, ohne vorher die Anforderungen der Investoren und des Marktes zu ergründen. Dies ist der wesentliche Grund, warum gerade Neuunternehmer immer wieder scheitern! In den meisten Fällen könnte dies vermieden werden.

Realistische Markteinschätzung fehlt

In vielen Fällen gehen Gründer ohne jegliches Hinterfragen davon aus, dass der Markt sehnlichst auf ihr Angebot wartet. In den allerseltensten Fällen trifft dies

auch wirklich zu. Hinzu kommt, dass das jeweilige Interesse der Investoren auch von der Branche abhängt, welche zu gegebener Zeit auch im Trend liegt. So zum Beispiel lassen sich derzeit für IT-Projekte kaum Investoren finden, während die Biotechnologie-Branche sehr beliebt ist. Gründer sind also gut beraten, wenn sie sich möglichst früh über die realistischen Marktchancen und Investoreninteressen informieren. Dies ist insbesondere dann unumgänglich, wenn für die Markteinführung grössere Investitionen notwendig sind.

Typische Gründe des Scheiterns

Es wäre vermessen zu behaupten, den Erfolg von Neugründungen zum vornherein abschätzen zu können. Letztlich ist jede Innovation naturgemäss mit einem gewissen Risiko verbunden. Dennoch ist es eine Tatsache, dass viele Jungunternehmer und Gründer allein deshalb scheitern, weil sie die Marktbedürfnisse zu spät erkannt oder falsch eingeschätzt haben. Häufig wird auch die Schwierigkeit, Risikokapital zu erhalten, deutlich unterschätzt. Auch wird immer wieder der Alleingang versucht, anstatt möglichst früh nach einem geeigneten Firmenpartner Ausschau zu halten.

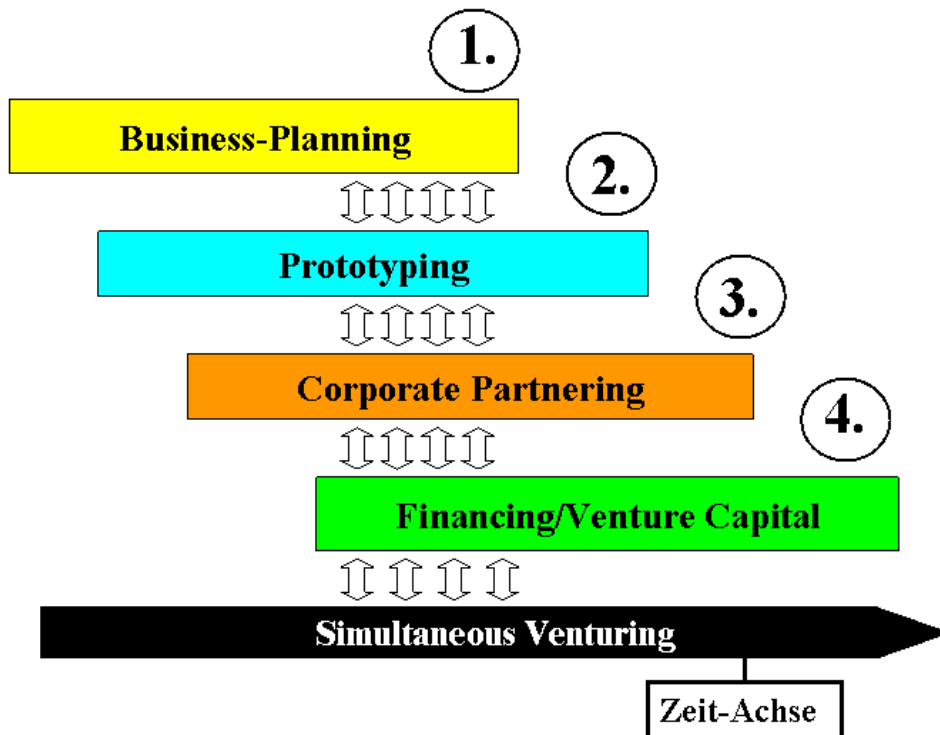
Enormer volkswirtschaftlicher Schaden

Es ist davon auszugehen, dass allein in der Schweiz durch das Scheitern von Neugründungen jährlich Milliardenbeträge in den Sand gesetzt werden. Neben den finanziellen Verlusten gehen der Wirtschaft wertvolle unternehmerische Ressourcen verloren, welche natürlich gerade in der Schweiz dringend nötig wären. Ganz zu schweigen von den vielen Frustrationen und persönlichen Schicksalen, welche damit verbunden sind! Nicht selten haben Gründer bereits sämtliche Ersparnisse investiert und stehen dann vor dem endgültigen "Aus".

Die Lösung heisst "Simultaneous Venturing"

Der Kerngedanke des "Simultaneous Venturing" besteht darin, im Frühstadium einer Innovation deren Erfolgchancen zu evaluieren mit dem Ziel, das Projekt noch im Anfangsstadium an allfällige notwendige Markt- und Investorenanforderungen anzupassen. Im Frühstadium eines Start-up Projektes sind bekanntlich Richtungskorrekturen noch relativ leicht möglich, ohne dass der Gründer dabei seine Identifikation aufgeben muss. In erster Linie soll damit verhindert werden, dass ohne konsolidierten Business-Plan, überzeugenden Marktnachweis und nachweisliches Investoreninteresse teure Prototypentwicklungen vorgenommen werden.

Beim "Simultaneous Venturing" werden die vier Schritte zum Start-up Erfolg, nämlich **Business-Planning (1)**, **Prototyping (2)**, **Corporate Partnering (3)** und **Financing/Venture Capital (4)**, nicht nacheinander, sondern gleichzeitig bzw. hintereinander überlagert durchgeführt (siehe Abbildung):



Vier Schritte führen zum Start-up Erfolg:

1. Business-Planning

Der erste Schritt zum Start-up Erfolg ist das **Business-Planning**, welches die formale Beschreibung des Business-Case nach den Regeln der Due Diligence umfasst.

Im Sinne des *Simultaneous Venturing* wird eine erste Version des Business-Plan mit grober Darstellung von Geschäftsidee, Business-Modell und Finanzplan so verfasst, dass damit eine Grundlage für erste Gespräche mit möglichen Partnern besteht. Der Business-Plan wird dann im Laufe von Schritt 2 (Prototyping), Schritt 3 (Corporate Partnering) und Schritt 4 (Financing/Venture Capital) mit den sich neu ergebenden Umständen "rotierend" bzw. simultan angepasst.

2. Prototyping

Der zweite Schritt zum Start-up Erfolg ist das sogenannte **Prototyping**, die versuchsweise erste Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung (Prototyp).

Erfahrungsgemäss ist die Herstellung des Prototyps des Produktes oder der Dienstleistung meistens mit hohen Kosten verbunden. Es geht darum, diese Kosten im Sinne des *Simultaneous Venturing* möglichst tief zu halten, solange der Marktnachweis noch nicht erbracht ist. Deshalb werden hier lediglich die Benutzeroberfläche des des Prototyps hergestellt, um das Interesse des Kunden bzw. potentieller Geschäftspartner zu eruieren. Der eigentliche "Kern" des Produktes oder der Dienstleistung wird in dieser Vorphase erstmals simuliert. Damit soll die Vorversion des Prototyps bereits für den Schritt 3 des "Corporate Partnering" verwendet werden können. Der Kern des Prototyps wird also erst dann vollständig entwickelt, wenn der

Schritt 3 (Corporate Partnering) und/oder Schritt 4 (Financing/Venture Capital) positiv verlaufen.

3. Corporate Partnering

Der dritte Schritt zum Start-up Erfolg ist das sogenannte **Corporate Partnering**, bei welchem das Interesse möglicher Firmenpartner eruiert wird.

Im Sinne des Simultaneous Venturing wird unter Verwendung von Schritt 1 (Business-Planning) und Schritt 2 (Prototyping) im Gespräch mit möglichen Partner abgeklärt, inwieweit das Vorhaben auf Interesse stösst bzw. ob ein Partner gefunden werden kann. Die Idee ist, in dieser Phase bezüglich der Entwicklung des Produktes oder Dienstleistung auch mental noch möglichst offen zu sein, um den Interessen allfälliger Partner gebührend Rechnung tragen zu können. Da die Entwicklung des Prototyps - insbesondere sein Kern - noch offen ist, können die Anforderungen eines Partners in der Regel auch ohne Probleme berücksichtigt werden. Ferner besteht die Möglichkeit, dass bereits in dieser Phase ein Partner für die vollständige Entwicklung des Prototyps gefunden werden kann.

4. Financing/Venture Capital

Der vierte Schritt zum Start-up Erfolg ist das sogenannte **Financing**, bei welchem das Interesse möglicher Venture Capital Firmen eruiert wird.

Im Sinne des Simultaneous Venturing wird unter Verwendung von Schritt 1 (Business-Planning), Schritt 2 (Prototyping) und Schritt 3 (Corporate Partnering) im Gespräch mit möglichen Venture Capital Firmen, Finanzinstituten und/oder Privatinvestoren abgeklärt, inwieweit das Vorhaben auf Interesse stösst bzw. finanziert werden kann. Die Idee ist, in dieser Phase bezüglich der Entwicklung des Projektes auch mental noch möglichst offen zu sein, um den Interessen allfälliger Kapitalgeber gebührend Rechnung tragen zu können. Da die Entwicklung des Prototyps - insbesondere sein Kern - noch offen ist, können die Anforderungen von Kapitalgebern in der Regel auch ohne Probleme berücksichtigt werden. Wenn im Schritt 3 des Corporate Partnering bereits ein Firmenpartner gefunden werden konnte, sind erfahrungsgemäss sind die Erfolgchancen bei Kapitalgebern weit höher.

Höhere Erfolgchancen und geringeres Risiko

Mit der zeitlichen Überlagerung der obgenannten 4 Schritte wird es möglich, die Markt- und Risikokapitalfähigkeit im frühestmöglichen Projektstadium abzuklären bzw. sicherzustellen. Damit soll die schmerzliche Erfahrung und Frustration vieler Gründer und Start-up Teams weitestgehend vermieden werden, kostbare Zeit und Ressourcen in ein zum vornherein chancenloses Vorhaben investiert zu haben.

Mittels "Simultaneous Venturing" lässt sich das Projekt auch noch frühzeitig an die Anforderungen von Investoren und Lead Customers (erste Kunden) anpassen, bevor bereits der fertige Prototyp vorliegt.

Suche nach geeignetem Firmenpartner

Ein weiterer sehr entscheidender Vorteil beim "Simultaneous Venturing" liegt darin, dass mittels des Schritt 3 "Corporate Partnering" von Beginn weg die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit einem bereits etablierten Partner (Firma) im Rahmen einer strategischen Allianz oder eines Joint-Ventures geprüft und angestrebt werden. Damit erhöhen sich erfahrungsgemäss die Realisierungschancen ganz beträchtlich.

Simultaneous Venturing bereits erfolgreich

Das Prinzip des *Simultaneous Venturing* wurde für Neugründungen bzw. Start-ups und Spin-offs verschiedener Branchen erfolgreich praktiziert, an die heutigen Anforderungen der Risikokapitalfinanzierung angepasst und ständig weiterentwickelt. Es stellt auch für gestandene Unternehmen eine geeignete Grundlage zur erfolgreichen Umsetzung des aktiven „R&D Venture Management dar“ (siehe Artikel „R&D Venture Management: Technologiemarketing mit Zukunftsperspektiven“).

Fazit:

Mittels "Simultaneous Venturing" lässt sich jedes Start-up Projekt frühzeitig an die Anforderungen der Investoren und des Marktes anpassen, bevor bereits der fertige Prototyp vorliegt und bereits viel Geld unnötig ausgegeben wurde. Im Frühstadium eines Start-up Projektes sind Richtungskorrekturen noch relativ leicht möglich, ohne grosse finanzielle Verluste und ohne dass der Gründer dabei seine Identifikation mit dem Projekt aufgeben muss. Damit wird erfolgreiche Innovation bis zu einem gewissen Grad plan- und kalkulierbar. Vor allem aber lässt sich verhindern, dass wertvolle personelle und materielle Ressourcen unnötig verschleudert werden. Auch Jungunternehmer und Gründer, welche ausreichend über eigene Mittel zum Start-up Aufbau verfügen, sind gut beraten, dennoch das Prinzip des "Simultaneous Venturing" anzuwenden!

*) Das Prinzip des "Simultaneous Venturing" ist ein Praxisergebnis aus der internationalen Innovation & Venture Management Tätigkeit von Dr. Franz Beeler & Partner

****) Der Autor**

Dr. Franz J. Beeler ist geschäftsführender Inhaber von Dr. Franz Beeler & Partner und Urheber der KMU-Plattform <http://www.kmuinnovation.com>, selbst Unternehmer, Manager & Consultant für Innovation & Venture Management und Unternehmens-Finanzierungen. Er hat 20 Jahre Industrie- & Management-Erfahrung in internationaler Forschung & Entwicklung, Technologie-Transfer, Technologie-Management, Technologie-Assessment, Technologie-Marketing, Patentmanagement und Management von Innovationsprozessen. Vormalig Head of Technology Management, Chief Technology Officer (CTO), und General Manager von internationalen Grosskonzernen, Technologie-Firmen und KMUs.

Dr. Franz Beeler & Partner unterstützt KMUs in allen Fragen zum Innovation & Venture Management inkl. Aufbau von High-Tech Niederlassungen in der Schweiz.

Die Plattform <http://www.kmuinnovation.com> ist eine Dienstleistung von Dr. Franz Beeler & Partner, beschreibt neue Wege und Konzepte im Innovationsmanagement des 21. Jahrhunderts und richtet sich an innovative KMUs, Jungfirmen und Start-ups.

Kontaktperson:

Dr. Franz J. Beeler

Geschäftsführer

Innovation & Venture Management

Aeschi

CH-6410 Goldau

Tel.: +41 41 855 62 92

Fax: +41 41 855 62 91

E-Mail: fjb@kmuinnovation.com

Internet: <http://www.kmuinnovation.com>