

KMU-Chance: Erfolgreiche Finanzierung durch Spin-off Bildung

von Dr. Franz J. Beeler*

Oft verfügen Unternehmen innerhalb ihrer Produktpalette über ein Produkt oder eine Dienstleistung mit hervorragenden Marktchancen. Doch in der Regel fehlen die finanziellen Ressourcen zur Weiterentwicklung und zur Vermarktung. Durch Spin-off Abspaltung lassen sich auch risikoreiche Vorhaben ausserhalb des eigentlichen Kerngeschäftes finanzieren, ohne dass dabei das Mutterunternehmen direkt beeinträchtigt wird. Die Finanzierung erfolgt in der Regel durch Venture Capital Firmen, Beteiligungsgesellschaften oder Privatinvestoren, welche Kapital zur Verfügung stellen und deren Interesse im Wertzuwachs der Beteiligung liegt. Doch auch hier sind Finanzierungsvoraussetzungen zu beachten.

Zurück zum Kerngeschäft

Mit der fortschreitenden Globalisierung und zunehmendem Wettbewerb ziehen sich Unternehmen immer mehr auf ihr Kerngeschäft zurück. Diese Entwicklung dürfte sich auch künftig fortsetzen. Doch im Zuge des zunehmend enger definierten Kerngeschäftes fallen immer mehr Errungenschaften wie Ideen, Konzepte, Patente, Technologien, Anwendungen bis hin zu fertigen Produkt- und Geschäftskonzepten an, welche ausserhalb des eigentlichen Kernbusiness liegen. Die entscheidende Frage ist, was damit? Leider enden viele dieser Errungenschaften in der berühmten „unteren“ Schublade und das war es dann. Der Grund liegt meistens darin, dass die nötigen finanziellen Ressourcen und/oder die geeigneten Managementkapazitäten zur aktiven Vermarktung fehlen. Oft aber möchte man in einem ohnehin schon schwierigen Marktumfeld keine weiteren Risiken eingehen. Ein durchaus verständliches Verhalten, könnte man vordergründig glauben. Doch damit entgehen den Unternehmen nicht nur gute Chancen, sondern sie nehmen zusätzlich in Kauf, dass Ihre Mitarbeiter demotiviert bzw. frustriert werden und die Innovation selbst im Kerngeschäft darunter leidet. Schade, doch das müsste nicht sein!

Die Spin-off Chance

Falls das Unternehmen über ein Projekt mit hervorragenden Marktchancen verfügt, liegt die Lösung des Problems häufig in der Spin-off Bildung unter Gründung einer neuen Firma. Damit werden gleich zwei wesentliche Voraussetzungen erfüllt: Zum einen die von Kapitalgebern geforderte Transparenz, denn nur so ist gewährleistet, dass die finanziellen Ressourcen auch wirklich allesamt in das neue Produkt oder die neue Dienstleistung investiert werden. Ohne Spin-off Bildung würde die Gefahr der Verwässerung mit den andern Produkten des Unternehmens bestehen. Zum anderen wird durch die Spin-off Abspaltung gewährleistet, dass das operative Geschäft des Mutterunternehmens völlig entkoppelt weiterläuft und selbst bei einem allfälligen Misserfolg der Spin-off Firma nicht tangiert wird.

Alternative Finanzierungsformen

Die Finanzierung von Spin-off Projekten erfolgt in der Regel nicht durch Banken, sondern durch Beteiligungsgesellschaften, Venture Capital Firmen oder Privatinvestoren, welche Risiko- bzw. Beteiligungskapital zur Verfügung stellen und damit das unternehmerische Risiko mittragen. Beteiligungsgesellschaften werden heute vorwiegend von institutionellen Anlegern finanziert. Im Unterschied zu Banken als Kreditgeber agieren Beteiligungsgesellschaften oder Privatinvestoren als Partner bzw. Anteilseigner, deren primäres Interesse im Wertzuwachs der Beteiligung liegt. Das Mutterunternehmen, welches den Spin-off zur Verfügung stellt, ist in der Regel als aktiver Teilhaber beteiligt und liefert das nötige Know-how.

Marktpotential entscheidet über Finanzierungserfolg

Im Unterschied zur Kreditvergabepolitik der Banken bestehen hier ganz andere Voraussetzungen zur erfolgreichen Finanzierung: Da für Beteiligungsgesellschaften und Privatinvestoren der Wertzuwachs ihrer Beteiligungen im Zentrum steht, wird das Finanzierungsvorhaben nach dessen Erfolgchancen eingehend geprüft. Ganz im Vordergrund steht ein transparenter, realistischer Business-Plan, welcher das Marktpotential schlüssig aufzeigt und ein überzeugendes Vorgehen präsentiert. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Qualität des Management-Teams, welches für die Realisierung verantwortlich ist.

Business-Plan als Entscheidungsgrundlage für Investoren

Bei der Unternehmensfinanzierung durch Beteiligungsgesellschaften oder Privatinvestoren bildet der aussagekräftige Business-Plan das zentrale Kommunikationsinstrument im Kontakt mit potentiellen Investoren und damit eine wesentliche Voraussetzung zum Erfolg. Von ganz entscheidender Bedeutung ist dabei, dass der Business-Plan aus der Sicht des Investors verfasst wird. Letzterem wird erfahrungsgemäss häufig zu wenig Rechnung getragen. Da dies selbst für sehr erfahrene Unternehmer meistens eine ungewöhnliche Aufgabe darstellt, empfiehlt es sich hier, für die Erstellung eines professionellen Business-Plans und die spätere Kommunikation bzw. Verhandlung mit Investoren einen externen und damit neutralen, erfahrenen Berater zu engagieren.

Partnering als Chance

Die von Investoren an ein Spin-off Projekt gestellten Anforderungen sind seit dem Zusammenbruch der New Economy sehr hoch. Nur wenige Spin-off Pläne lassen sich im Alleingang realisieren. Deshalb empfiehlt es sich, bei der Vermarktung eines Spin-off Vorhabens auch Partnerschaften mit fremden Unternehmen einzubeziehen, welche eine komplementäre, synergiebringende Ergänzung einbringen und damit zu einer gegenseitigen win-win Situation führen. Die Palette der Möglichkeiten aus technologischen und betriebswirtschaftlichen Innovationen ist äusserst breit und vielfältig. Gefragt ist hier die volle Kreativität des „Innovations-Architekten“, der für das interne Spin-off die am besten geeigneten externen Partner identifiziert und einbindet. Diese Aufgabe des „Innovations-Architekten“ ist äusserst anspruchsvoll und obliegt der Geschäftsleitung des Unternehmens. Hierfür ist Know-how und ein reichhaltiges Beziehungsnetz im

"Corporate Partnering" sehr hilfreich. Es lohnt sich auf jeden Fall, dafür die geeignete Management-Kapazität freizustellen und/oder eine externe Beratung mit Innovations- und Venture-Management Erfahrung anzufordern.

Zusammenarbeit mit Fachhochschule und Universität

Oft befindet sich ein Spin-off Projekt noch in der Anfangsphase und besitzt noch nicht die nötige Marktreife, um bei Investoren auf Interesse zu stossen. Falls es sich dabei um eine technologische Innovation handelt, sind Fachhochschulen und technische Universitäten oft sehr geeignete Partner zur technischen Weiterentwicklung. Solche Zusammenarbeitsprojekte zwischen Unternehmen und Hochschule werden in der Regel auch von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) oder der Start-up Initiative zur Förderung des Unternehmertums des Bundes finanziell unterstützt.

Spin-off Chance Franchising

Besondere Chancen auf Erfolg ergeben sich für ein Spin-off dann, wenn das Produkt oder die Dienstleistung franchisierbar ist, d.h. die Vermarktung mittels Franchising erfolgen kann. Jungfirmen und Start-ups mit Marktexpansion auf der Grundlage des Franchising haben bei Investoren weit bessere Chancen auf Risikokapital! Denn Franchising ist ein Partner-Modell, bei welchem das unternehmerische Risiko auf viele Schultern – auf jene der Franchisenehmer - verteilt wird und deshalb gegenüber anderen Vertriebskonzepten deutliche Vorteile aufweist.

Spin-off Bildung als Beispiel des modernen R&D Venture Management

Innovative Firmen sind längst dazu übergegangen, ihr Know-how auch ausserhalb des Kerngeschäftes aktiv zu vermarkten. Dies nennt sich R&D Venture Management (R&D steht für Research & Development, zu deutsch F&E (Forschung & Entwicklung)). So lassen sich Patente, Technologien und Anwendungen durch Verkauf und Lizenzvergabe direkt nach aussen vermarkten. F&E-Abteilungen werden zunehmend in selbständige, betriebswirtschaftlich geführte Service-Centers umgebaut und mit der Aufgabe vertraut, die teuren F&E-Aufwendungen im Sinne eines Profit-Centers zu vermarkten. Im Rahmen des aktiven R&D Venture Management stellt die Spin-off Bildung unter Gründung einer Neufirma eine von zahlreichen Möglichkeiten dar, Produktinnovationen aktiv zu vermarkten. Viele Firmen haben zur Nutzung des R&D Venture Management ihre F&E-Bereiche im Sinne eines Profit-Centers bereits verselbständigt oder gar als eigenständige Tochterfirma abgespalten. Aus der einstigen internen Technologie-Abteilung wird dann eine eigenständige Know-how Firma. Der Weg von der Technologie-Abteilung zur Know-How Firma stellt für Management und Mitarbeiter eine grosse Herausforderung dar.

Fazit:

Innovative Unternehmen haben nicht selten innerhalb ihres Produktportfolios ein Produkt mit besonders interessanten Marktchancen, welches jedoch zur Weiterentwicklung und/oder Markteinführung grössere finanzielle

Aufwendungen erfordert. Meistens fehlen unternehmensintern die nötigen finanziellen Ressourcen und/oder die geeigneten Managementkapazitäten. Häufig liegt das vielversprechende Produkt aber auch ausserhalb des eigentlichen Kerngeschäftes. Mittels Spin-off Bildung, d.h. Abspaltung in eine separate Firma, lässt sich dieses Problem elegant lösen. Wenn das Produkt ein vielversprechendes Marktpotential aufweist, lassen sich hierfür sowohl die externe Finanzierung sicherstellen als auch die nötigen Management-Ressourcen finden. Die Spin-off Abspaltung wird dann als Start-up Unternehmen aufgebaut, ohne dass dabei das Mutterunternehmen direkt beeinträchtigt wird. Die Spin-off Bildung gilt als Beispiel des modernen R&D Venture Management mit dem Ziel, das Know-how auch ausserhalb des Kerngeschäftes aktiv nach aussen zu vermarkten.

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