

# **Venture-Evaluation: Realistische Abschätzung der Erfolgschancen und Finanzierungsmöglichkeiten von Start-up Projekten**

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. In der Regel gehen Gründer von völlig falschen Voraussetzungen aus. Sehr häufig stellt sich nämlich heraus, dass das Business-Konzept und der fertig entwickelte Prototyp bei Investoren auf wenig oder gar kein Interesse stossen. Mittels Vor-Evaluation im Frühstadium des Start-up Projektes kann abgeklärt werden, ob das Vorhaben eine reelle Chance hat, die Bedingungen der Risikokapitalfähigkeit zu erfüllen. Damit lässt sich manches Fiasko mit schmerzhaften personellen und finanziellen Konsequenzen für Gründer, Unternehmer und Investoren verhindern.

## **Gibt es noch ein echtes Marktbedürfnis?**

Das Hauptproblem von Neugründungen liegt heute darin, dass es in einem zunehmend kompetitiven Marktumfeld immer schwieriger wird, reelle Marktlücken zu finden und diese mit einem treffenden Angebot zu versorgen. Vorbei sind die goldenen Zeiten, in denen sich Erfinder im Elfenbeinturm eine neue Anwendung ausdenken und diese dann in der Regel erfolgreich vermarkten konnten. Vielmehr sollten Gründer realistischerweise davon ausgehen, dass ähnliche oder gar identische Vorhaben bereits in den Schubladen der Investoren gestapelt sind. Oft sind solche Projekte aber auch in gestandenen KMU und Grossfirmen bereits in Planung oder werden schon umgesetzt.

## **Neutrale Erfolgsabschätzung so früh wie möglich**

Die unternehmerfreundlichen Zeiten, in welchen Gründer und Unternehmer von Investoren umworben wurden, sind längst vorbei und werden wohl 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 investieren dann ihr eigenes Vermögen und nicht selten auch jenes der Anverwandten in kostspielige Prototypentwicklungen in der Hoffnung, damit das Wohlwollen der Investoren zu gewinnen. Allzu oft gehen Gründer jedoch von völlig falschen Voraussetzungen aus, was das Interesse der Kapitalgeber anbetrifft. Sehr häufig stellt sich nämlich heraus, dass das Business-Konzept und der bereits fertig entwickelte Prototyp bei Investoren gerade mal ein mitleidiges Lächeln hervorruft. Schade! Denn mittels Vor-Evaluation im Frühstadium des Projektes liesse sich so manches Fiasko vermeiden!

### **Realistische Markteinschätzung fehlt**

In vielen Fällen gehen Gründer ohne jegliches Hinterfragen davon aus, dass der Markt sehnlich 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 nur noch in ausgewählten Nischenanwendungen Investoren finden, während die Biotechnologie-Branche noch immer sehr beliebt ist. Gründer sind also gut beraten, wenn sie sich möglichst früh über die realistischen Marktchancen und Investorenpräferenzen informieren. Dies ist insbesondere dann unumgänglich, wenn für die Prototypentwicklung und Markteinführung grössere Vor-Investitionen notwendig sind.

### **Vorteile einer Vor-Evaluation**

Mit einer neutralen Vor-Evaluation durchgeführt von Dritter Seite kann verhindert werden, dass Gründer bezüglich der Markteinschätzung von völlig falschen Voraussetzungen ausgehen. Eine neutrale, seriöse Erfolgs-Evaluation ergibt folgende Vorteile:

- Mit einer frühzeitigen [Venture-Evaluation](#)<sup>®</sup> kann vermieden werden, dass viel Zeit, Geld und Energie in aufwendige Prototypentwicklungen investiert wird, welche sich später als unnötig erweisen.
- Gründer übersehen oft, dass ähnliche oder gar identische Vorhaben bereits in den Schubladen der Investoren gestapelt sind. Oft aber werden solche Projekte auch bereits von gestandenen KMU und Grossfirmen umgesetzt. Wir recherchieren zu diesem Zwecke den "verdeckten" Markt um zu verhindern, dass das Rad mehrmals erfunden wird und Ressourcen unnötig verschleudert werden.
- Die Vorlieben der Investoren sind zu einem guten Teil "Modetrends", denen Sie sich auch als Gründer nicht entziehen können. Wer ausserhalb dieser Trends liegen, hat schlechte Karten. Wir können frühzeitig eruieren, in welchen Branchen heute investiert und in welchen Bereichen Kapital zur Verfügung gestellt wird.

- Start-ups werden nur noch in seltenen Ausnahmefällen durch Venture Capital Gesellschaften finanziert wie zur Zeit der New Economy. Realistische Finanzierungsweisen sind Partnerschaften mit etablierten Unternehmen unter Nutzung gemeinsamer Synergien und Interessen.
- Gute Finanzierungschancen ergeben sich auch innerhalb der Zielgruppe der Privatinvestoren, welche wir Ihnen mit unserem [Netzwerk](#) zur Verfügung stellen.
- Der aussagekräftige [Business-Plan](#) - verfasst aus der Sicht des Geldgebers! - ist nach wie vor das erste und wichtigste Kommunikationsinstrument zwischen Gründer und Kapitalgeber bzw. Partnerfirma. Der Gründer gilt zum vornherein als "Partei" und ist damit nicht "legitimiert", eine neutrale und sachliche Einschätzung vorzunehmen.
- Seit dem Zusammenbruch der New Economy sind die Finanzierungsanforderungen an Start-up Vorhaben sehr rigoros. Wir sagen Ihnen, wie Sie Ihre Chancen verbessern können..
- Bei der Realisierung von Start-up Plänen ist das [Standortmarketing](#) ein zunehmend entscheidendes Erfolgselement. So zum Beispiel sind Investoren in Deutschland immer weniger bereit, aufgrund der hohen Steuern risikoreiche Vorhaben zu finanzieren. Mit der Wahl des Standortes Schweiz erleichtern Sie die Finanzierung in der Aufbauphase.
- Neben einer vorgängigen [Venture-Evaluation](#)<sup>®</sup> unterstützen wir Sie bei der Realisierung Ihres Projektes unter Nutzung des [Simultaneous Venturing](#).
- Wir eröffnen Gründern den "verdeckten" Markt, indem wir unser [Netzwerk](#) und unsere [Kooperationsbörse](#) gezielt einsetzen. Dr. Franz Beeler & Partner verfügt über ein reichhaltiges KMU-Netzwerk in der Schweiz, Europa und den USA.
- Selbst wenn sich das Start-up Projekt als nicht finanzierbar erweist, lassen sich häufig Teile daraus vermarkten. Im Falle von Patenten kann der Verkauf von Lizenzen durchaus lukrativ sein.

## **Venture-Evaluation<sup>®</sup> auf der Grundlage des Success-Grids<sup>®</sup>**

Dr. Franz Beeler & Partner hat zur realistischen Abschätzung der Erfolgchancen und Finanzierungsmöglichkeiten von Start-up Projekten ein standardisiertes Vorgehen, die so genannte **Venture-Evaluation<sup>®</sup>** entwickelt\*\*. Dabei wird auf der Grundlage eines **Success-Grids<sup>®</sup>** mittels eines ersten Evaluations-Prozesses abgeklärt, ob das Projekt die rigorosen Bedingungen der Uniqueness und des ausreichenden Marktpotentials überhaupt erfüllen kann.

Das in langjähriger Praxis entwickelte Success-Grid<sup>®</sup> besteht aus fünf Stufen, welche das Projekt bezüglich der Realisierungsmöglichkeit inkl. Finanzierungschancen charakterisieren:

Rang	Charakteristiken
1	Gratulation! Hervorragendes Projekt mit sehr guten Marktchancen. Erster Markttest bzw. regionale Vermarktung bereits erfolgreich. USP und Schutz vor Nachahmung gewährleistet. Kunden- und Investoreninteresse nachgewiesen.
2	Geschäftsidee interessant, jedoch noch kein Markttest bzw. Kundennachweis vorhanden. Seed-Stadium. Weiterentwicklung im Sinne des <a href="#">Simultaneous Venturing</a> notwendig, um Rang 1 zu erreichen.
3	Marktpotential kaum genügend bzw. unschlüssig. Markttest fehlt oder nicht überzeugend. Grössere Richtungskorrektur notwendig. Evaluation von Joint-Venture mit Synergie-Partner (Fremdfirma) oder Verkauf.
4	Marktpotential ungenügend. Suche eines Synergiepartners. Allenfalls Verkauf der Infrastruktur oder der Prototypentwicklung. Eventuell Lizenzverkauf. Oder Abbruch
5	Aussichtslos. Kein Markt vorhanden. Auch Partnerschaft bzw. Joint-Venture wenig wahrscheinlich. Eventuell Lizenzverkauf. Abbruch oder Teilverkauf.

Die meisten Gründer und Erfinder gehen irrtümlicherweise davon aus, dass ihr Projekt die Anforderungen der [Rang 1](#) erfüllt und dass die Risikokapitalgeber geradezu auf ihr Projekt warten. In der Tat besitzen aber weniger als 1% aller Projekte die Qualität der Stufe 1.

99% aller Projekte liegen im Bereich zwischen [Rang 2](#), [3](#), [4](#) und [5](#). Mehr als 90% dieser Projekte scheitern alleine deshalb, weil die Gründer trotz zahlreicher Absagen die Realität nicht wahrhaben wollen und an ihren ursprünglichen Plänen festhalten! Aber sehr oft fehlen auch die nötigen Netzwerke und Kontakte zu geeigneten Partnern in Industrie, Wirtschaft und Finanzkreisen, um Partnerschaften, Joint-Ventures und aber auch Verkäufe an bestehende Firmen zu tätigen.

### Charakteristiken des Success-Grids®

Es hat sich als sehr sinnvoll und zweckmässig erwiesen, jedes Projekt durch eine Wertung im Rahmen des **Success-Grids®** zu charakterisieren. Der primäre Nutzen liegt darin, dass nach Positionierung im Success-Grids® das weitere Vorgehen konkret beschrieben und festgelegt werden kann. Die Rang-Stufen 1 bis 5 sind wie folgt charakterisiert:

#### 1. Rang 1: Das Projekt ist risikokapitalfähig!

Nun geht es darum, den für Ihr Projekt am besten geeigneten Partner - Venture Capital Firma bzw. Beteiligungsgesellschaft, Privatinvestoren und/oder Firmenpartner - zu finden. Für welche Art der Partnerschaft Sie sich entscheiden ist allerdings für die längerfristige Entwicklung des Projektes sehr entscheidend:

**a) Finanzierungs- bzw. Beteiligungsgesellschaft**

Beteiligungsgesellschaften und Venture Capital Firmen stellen nach fundierter Prüfung des Projektes Risiko- bzw. Beteiligungskapital zur Verfügung stellen. Beteiligungsgesellschaften werden heute vorwiegend von institutionellen Anlegern finanziert. Im Unterschied zu Banken als Kreditgeber agieren Beteiligungsgesellschaften und Venture Capital Firmen als Partner bzw. Anteilseigner, deren primäres Interesse im Wertzuwachs der Beteiligung liegt.

**b) Privatinvestoren**

Eine sehr interessante, aber schwer zugängliche Zielgruppe sind Privatinvestoren, welche sich am Aufbau des Unternehmens finanziell beteiligen und in der Regel auch eine leitende Tätigkeit (ev. Verwaltungsrat) im Unternehmen übernehmen. Häufig verfügen Privatinvestoren auch über fundiertes Know-how, welches sie aktiv in die Unternehmung einfließen lassen. Das Vorgehen ist hier in der Regel weit weniger kompliziert und zeitaufwendig als im Falle von Beteiligungsgesellschaften und Venture Capital Firmen.

**c) Firmenpartner**

Eine äusserst interessante Finanzierungsweise ist die Partnerschaft bzw. Joint-Venture mit einem bestehenden, etablierten Unternehmen, welches das notwendige Kapital und Know-how zur Verfügung stellt. Das Risiko eines Fehlschlags ist damit weit geringer. Auch sind die Chancen für Risikokapital zu vorteilhaften Konditionen als zusätzliche Finanzierungsquelle weit besser.

**2. Rang 2: Geschäftskonzept noch nicht ausgereift für Finanzierung**

Das Projekt befindet sich in der sogenannten SEED PHASE, in welcher der Markttest bzw. Kundennachweis noch zu erbringen ist. Ohne erfolgreichen Markttest und Kundennachweis ist heute selbst die genialste Geschäftsidee nicht finanzierbar und damit wertlos. Leider wird von sehr vielen Gründern der Aufwand für das Erbringen des Markttestes völlig unterschätzt. Viele glauben dies sei nun Sache der Risikokapitalgeber, was ein folgenschwerer Irrtum ist. Viele sind aber auch bereits im ersten Kundenkontakt total überfordert und erweisen sich als Unternehmer ungeeignet. In diesem Falle ist es klug, das Start-up Team mit den richtigen Leuten zu ergänzen, welche über die fehlenden unternehmerischen Eigenschaften verfügen. Der Aufbau eines überzeugenden Start-up Teams gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen zur Risikokapitalfähigkeit.

Folgende Aufgaben und Bedingungen sind zu erfüllen, um ein Projekt von Rang 2 auf Rang 1 emporzuheben:

**a) Markttest bzw. "Track Record"**

Sie müssen erste Markterfolge nachweisen, indem Sie zeigen, dass das vorgeschlagene Business-Modell auch wirklich funktioniert. Hierzu empfehlen wir Ihnen das pragmatische Vorgehen im Sinne des [Simultaneous Venturing!](#)

**b) Breitenanwendung bzw. "Economy of Scale"**

Das Business-Modell muss ein genügend grosses Marktpotential aufweisen, d.h. es muss im Prinzip beliebig expandierbar sein. So zum Beispiel zeichnet

sich das Business-Modell von McDonalds durch eine sehr hohe "Economy of Scale" aus.

**c) Management-Team vollständig, überzeugend und finanziell beteiligt**

Das für die operative Umsetzung des Business-Modells verantwortliche Management-Team sollte über die nötigen Qualifikationen und Erfahrungen verfügen und ferner am Unternehmenserfolg finanziell beteiligt sein.

**d) Business-Plan mit realistischem 5-Jahresplan und guter Rendite**

Der Business-Plan gilt als unabdingbare Voraussetzung für Start-up Firmen, um mit potentiellen Firmenpartnern und/oder Kapitalgebern in Kontakt zu treten. Wesentlich ist, dass der Business-Plan aus der Sicht des Investors verfasst wird. Viele Gründer und Unternehmer scheitern trotz guten Geschäftskonzept daran, dass der Business-Plan realitätsfremd ist bzw. nicht die nötige Qualität und Glaubwürdigkeit aufweist.

**3. Rang 3: Marktpotential fraglich und Richtungskorrektur notwendig**

Das Marktpotential Ihres Projektes ist kaum genügend bzw. unschlüssig. Der Markttest fehlt oder ist nicht überzeugend. Grössere Richtungskorrekturen sind notwendig.

Viele Projekte bieten als Allein-Vorhaben nicht das nötige Marktpotential. Dennoch kann die Anwendung interessant sein in Kombination mit einem ergänzenden anderen Business-Case bzw. einem bereits bestehenden Unternehmen. Die Chance liegt hier im sogenannten "[Corporate Partnering](#)"!

Unter dem Begriff "Corporate Partnering" versteht man die Tatsache, dass zwei Unternehmen (Partner) ihre Aktivitäten ganz oder teilweise in eine gemeinsame Partnerschaft einbringen, und zwar so, dass daraus für beide Partner substantielle Vorteile entstehen (sog. win-win Situation). Dies ist in der Praxis dann der Fall, wenn die in die Partnerschaft eingebrachten Aktivitäten der beiden Unternehmen komplementäre Eigenschaften haben, welche für die Partner einen "added value" ergeben: 1+1=3!

In Wirtschaftszeiten mit zurückhaltender Finanzierungsbereitschaft der Investoren kommt dem "Partnering" zunehmende Bedeutung zu. Nicht selten bildet das "Partnering" die einzige Möglichkeit des wirtschaftlichen Überlebens.

Folgende Aufgaben und Bedingungen sind zu erfüllen, um ein Projekt von Rang 3 auf die [Rang 1](#) emporzuheben:

**a) Anpassung des Business-Modells und Markttest bzw. "Track Record"**

Zuerst wird untersucht, ob mit einer Änderung des Business-Modells ein ausreichendes Marktpotential erzeugt werden kann. Dies darf aber keinesfalls als "Mogellösung" verstanden werden. Viele einst erfolgreichen Jungunternehmen mussten sich mit den "Wellen" der Nachzeit der New Economy an völlig neue Marktverhältnisse anpassen und haben dies auch erfolgreich gemeistert. Nach der "Justierung" des Business-Modells muss der Marktnachweis erbracht werden, indem gezeigt wird, dass das revidierte Business-Modell auch wirklich funktioniert.

**b) Oder Suche eines Synergiepartners bzw. Joint-Venture**

Oft lässt sich mit einer Anpassung des Business-Modells den gewünschten Markterfolg aber nicht erzeugen. Dann stellt sich die Frage, ob mittels eines

geeigneten Synergiepartners das Problem gelöst werden kann. In der Tat ist es so, dass mittlerweile eine grosse Anzahl von Start-up Projekten und Jungfirmen alleine betrachtet nicht überlebensfähig sind, aber bei intelligenter Partnerkombination durchaus interessant sein können. Leider wird diese Möglichkeit des "Start-up Joint-Venturing" noch sehr wenig genutzt und stattdessen immer wieder vergeblich versucht, den Alleingang voranzutreiben. Der wesentliche Grund liegt wohl darin, dass Gründer letztlich trotz zahlreicher Fehlschläge und Absagen immer wieder am ursprünglichen Plan festzuhalten versuchen. Natürlich fehlt aber auch oft das nötige Know-how für die Nutzung des "Start-up Joint-Venturing"! Nach 2 bis 3 Jahren Misserfolg und "Treten an Ort" ist ein Start-up dann in der Regel wertlos.

Wenn weder die Anpassung des Business-Modells noch die Suche eines Firmenpartners zum Erfolg führen, bleibt nur noch der Verkauf oder der Abbruch des Projektes übrig. Häufig lassen sich aber auch nur noch Teile davon verkaufen.

#### **4. Rang 4: Marktpotential ungenügend, aber Chance auf Joint-Venture**

Manchmal ist es möglich, selbst ein Projekt von Rang 4 auf die Rang 1 emporzuheben: Die Kernfrage ist, ob mittels eines geeigneten Synergiepartners das Problem gelöst werden kann. Es gelten hier die Ausführungen zu 3. b).

Wenn die Suche eines Firmenpartners nicht zum Erfolg führt, bleibt nur noch der Verkauf oder der Abbruch des Projektes übrig. Häufig lassen sich aber auch nur noch Teile davon verkaufen.

#### **5. Rang 5: Kein Markt vorhanden, Verkauf und Abbruch**

Es kann weder ein Marktbedürfnis noch eine realistische Chance für ein mögliches Joint-Venture mit einem Synergiepartner festgestellt werden.

Die beste Lösung ist der Verkauf oder der Abbruch des Projektes. Wenn Patente vorhanden sind, bietet sich allenfalls der Verkauf von Lizenzen an

Der Entscheid zum Verkauf fällt natürlich schwer. Häufig können sich Gründer dazu nicht durchringen. Der wesentliche Grund liegt wohl darin, dass Gründer letztlich trotz zahlreicher Fehlschläge und Absagen immer noch an den Retter in der Not glauben. Nach 2 bis 3 Jahren Misserfolg und "Treten an Ort" ist allerdings ein Start-up in der Regel gänzlich wertlos.

Schade! Doch ein Ende mit Schrecken ist doch besser als ein Schrecken ohne Ende! Und ein Loslassen von einer einstigen Idee kann durchaus zu einer Freisetzung ungeahnter Energien und Chancen führen. Manchmal führt auch der Weg über den Misserfolg zum Erfolg!

**Achtung:** Selbst dann, wenn Gründer vermögend sind und die Finanzierung selbst aufbringen können, ist eine vorgängige **Venture-Evaluation**<sup>®</sup> sehr klug! Erfahrungsgemäss neigen insbesondere vermögende Gründer dazu, den Markttest zu übergehen und daran zu scheitern!



**Fazit:**

*Gründer gehen in der Regel bezüglich Marktbedarf und Finanzierung von völlig falschen Voraussetzungen aus. Sehr häufig stellt sich nämlich heraus, dass das Business-Konzept und der bereits fertig entwickelte Prototyp bei Investoren auf wenig Interesse stossen. Durch eine vorzeitige Venture-Evaluation im Anfangsstadium des Projektes kann vermieden werden, dass viel Geld, Zeit und Energie in ein zum vornherein aussichtsloses Vorhaben investiert wird. Vor allem besteht die Chance einer Korrektur. Denn 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. Insbesondere 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 Projekt vorgängig einer Vor-Evaluation zu unterziehen!*

**\*\*)** Das Prinzip der " Venture-Evaluation<sup>®</sup> auf der Grundlage des Success-Grids<sup>®</sup>" 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](mailto:fjb@kmuinnovation.com)  
Internet: <http://www.kmuinnovation.com>