



Was machen erfolgreiche Technologie- Startups anders?

BayBG Bayerische
Beteiligungsgesellschaft mbH

evobis Kapitalforum 27.09.2011; aiti-Park Augsburg

Dr. Marcus Gulder



Wir beteiligen uns an der Finanzierung des Mittelstands

Inhaltsverzeichnis

BayBG im Überblick

- Geschäftsstrategie
- Beteiligungskonzepte
- Geschäftsfelder

Rahmenbedingungen erfolgreicher Startups

- Erfolgreiche Startups
- Unternehmen und Gesellschafter
- Geschäftsmodelle und Strategie
- Markt und Wettbewerb
- Marketing und Vertrieb
- Management und Mitarbeiter
- Finanzierung und Investoren

BayBG-Beteiligungen im Bereich VC / Innovation

Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands

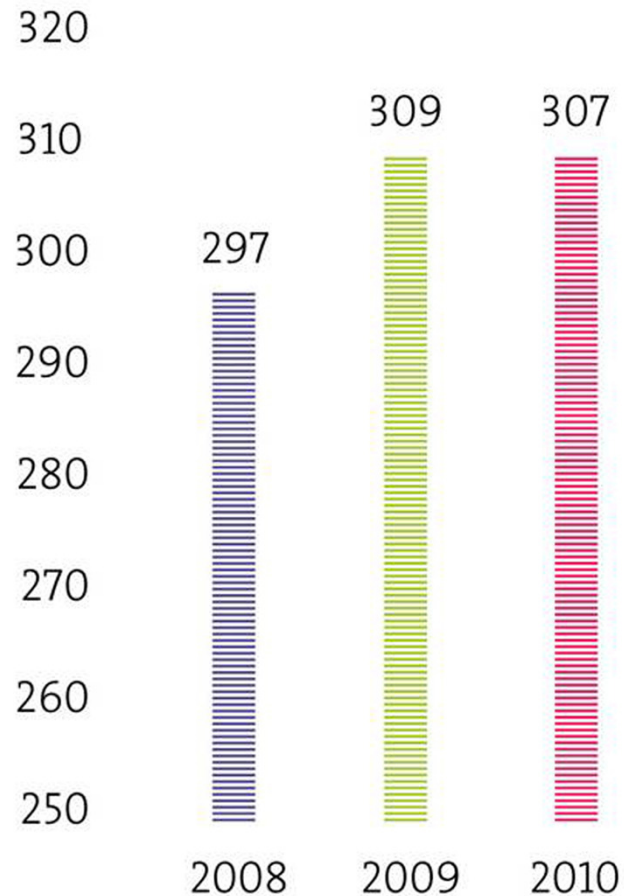


BayBG im Überblick

Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands



Unternehmen



- 39 Jahre Beteiligungserfahrung
- 2.000 realisierte Beteiligungen
- 64 erfahrene Mitarbeiter
- 530 Partnerunternehmen
- 307 Mio. € Beteiligungsbestand
- Jährlich rund 60 Neuengagements (600 Anfragen)
- Universalbeteiligungsgesellschaft (alle Unternehmensphasen, alle Branchen)

Geschäftsstrategie

- **BayBG verfolgt mittelfristige Investmentstrategie und unterliegt nicht dem Exitdruck zeitlich befristeter Fonds**
- **Extreme Ausprägungen im Private Equity -/ Venture Capital-Bereich werden nicht begleitet**
 - keine Buy-and-build-Projekte
 - keine Projekte in der Seed Phase
 - keine Biotech-Investments
- **Investmentvolumina 0,25 – 5,0 Mio. € pro Beteiligung**
- **> 500 Beteiligungsanfragen im GJ 2010/ 11 (Vorjahr: 550)**
- **> 40 Mio. € investiert im GJ 2010/ 11 (Vorjahr: 37 Mio. €)**

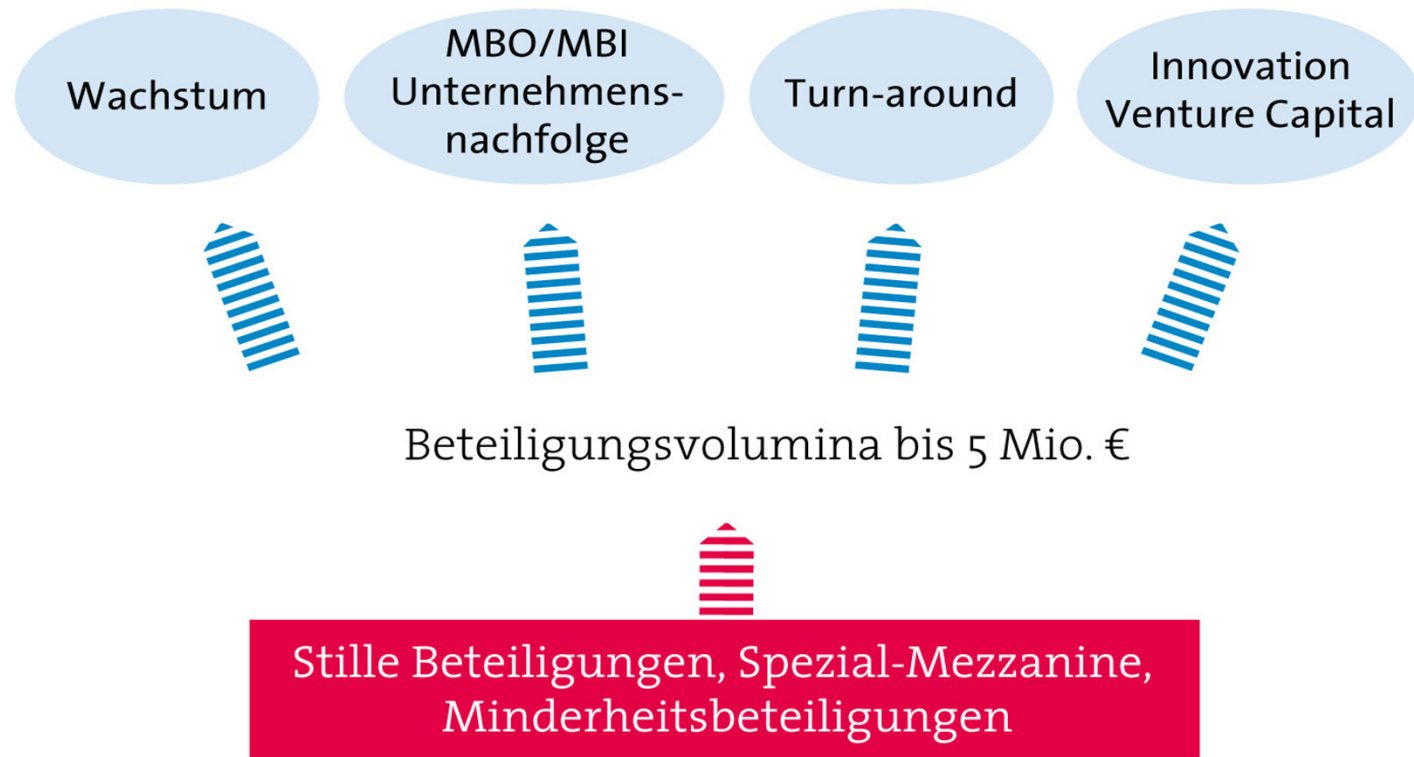
Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands

Beteiligungskonzepte

- **Individuelle, mittelstandsfreundliche Beteiligungslösungen, abgestimmt auf die Bedürfnisse von Gesellschaft und Gesellschafter**
- **Beteiligungsformen:**
 - Typisch stille Beteiligung (=Mezzanine) und / oder
 - Direktbeteiligung
- **Direktbeteiligungen in Form von Minderheitsbeteiligungen mit Rückkaufs-/ Vorkaufsrecht für Altgesellschafter**
- **Mittel- bis langfristiger Finanzierungshorizont (5 - 7 Jahre)**
- **Lead-Investor / Co-Investor**

Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands

BayBG Geschäftsfelder



Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands



Rahmenbedingungen erfolgreicher Startups - Erfahrungsbericht -

Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands

Erfolgreiche Startups aus Investorensicht

- **Investoren-Rendite bestimmt den „Erfolg“ eines Startups**
- **Rendite-Erwartung deutscher Venture Capital-Fonds**
 - Ziel-Rendite von 20 % IRR
 - Multiple von 2,5 auf das investierte Kapital
- **„Erfolg“ eines Startups definiert sich für die BayBG über die erzielte Rendite auf das investierte Kapital**
 - Marktübliche Rendite-Erwartungen für Venture Capital bzw. Mezzanine-Finanzierungen

aber nicht nur, sondern in Verbindung mit

- Ausbau von Know how und Arbeitsplätzen in Bayern
- Aufbau eines profitablen bayerischen Mittelständlers
- Rückführung der Finanzierung nach einer Partnerschaft auf Zeit (auch ohne Exit über den Markt)

Unternehmen und Gesellschafter

- **Team-Gründung mit unternehmerischer Erfahrung**
- **Übersichtliche Gesellschafterstruktur**
- **Aktives Management hält signifikanten Anteil der Geschäftsanteile**

Don'ts

- **Einzelgründung / keine systematische Gründungsvorbereitung**
- **Geschäftsanteile als „Gehaltswährung“ für z.B. Berater**
- **Kleingesellschafter (ohne Stimmbindung)**
- **Nicht im Management aktiver Gründer / Ideengeber hält nachhaltig die Mehrheit der Geschäftsanteile**

Geschäftsmodell und Strategie

- **Marktnahe Produkte und / oder Dienstleistungen mit Alleinstellungsmerkmalen und relevantem Kundennutzen**
- **Skalierbarkeit**
- **(mittelfristige) Profitabilität**
- **Beschränkung auf Kerngeschäft und eigenes Know-how**
- **(Entwicklungs-)Zusammenarbeit mit anerkannten Einrichtungen**

Don'ts

- **Unklare Strategie: HW vs. SW; Projekt- vs. Produktgeschäft**
- **Profitabilität nicht im Fokus – reine Exitorientierung?**
- **Zentrales Know-how kommt von freien Mitarbeitern und / oder nicht stabilen Outsourcing-Partnern (z.B. SW-Entwicklung)**

Markt und Wettbewerb

- **Ausreichend großer Markt bei realistisch eingeschätztem eigenen Marktanteil**
- **Dauerhafte / ausbaubare Wettbewerbsvorteile (z.B. Schutzrechte; zeitlicher Vorsprung)**
- **Permanente Analyse der wichtigsten Wettbewerber bei gleichzeitiger Konzentration auf die eigenen Stärken**

Don'ts

- **Kein Wettbewerber? – ohne Wettbewerber kein Markt**
- **Weltmarkt als Zielmarkt anstatt fokussiertem Markteintritt auf dem (lokalen) Zielmarkt**

Marketing und Vertrieb

- **Direktvertrieb als Regelfall für den Markteintritt**
- **Zeitnahes und realistisches Management der Sales Pipeline**
- **Fokussierung auf erreichbare Zielmärkte und –gruppen**
- **Internationalisierung mit Augenmaß und Kundenunterstützung**
- **Nutzung Internet / eCommerce / Soziale Medien**

Don'ts

- **Produktüberschätzung; Produkt- anstatt Lösungsverkauf**
- **Vertriebspartnerschaften werden als Selbstläufer eingeschätzt (Startup muss den Kunden zum Partner bringen; notwendige win-win-Situation)**
- **Markteintritt z.B. in den USA ohne lokale Referenzkunden und lokalem Management, „nur“ mit Kapital**

Management und Mitarbeiter

- **Kompetentes und erfahrenes Managementteam (ggf. mit Primus Inter Pares, Visionär, aktivem Macher)**
- **Komplettierung / Ergänzung des Managements und Aufbau einer zweiten Managementebene**
- **Führungsqualitäten: Vorbildfunktion, Motivation, Mitarbeiterverantwortung, Entscheidungsverhalten**
- **Offen für externe Unterstützung / Beratung durch Personen mit Distanz zum Unternehmen (z.B. Beirat)**

Don'ts

- **Gründer sperren sich gegen Managementergänzung**
- **Fehlende Vertriebserfahrung auf Managementebene**
- **Hoher Anteil von Friends and Family im Umfeld**

Finanzierung und Investoren

- **Gründungs- und Verlustphase solide finanziert; Finanzierung passt zur Unternehmensphase (EK / FK)**
- **Anerkannte Investoren gelten als Gütesiegel und erleichtern Anschlussfinanzierung**
- **Zeitnahes Controlling mit Fokus auf Vertrieb und Liquidität**
- **Transparenz ggü. Gesellschaftern und Investoren: offene Kommunikation (z.B. Milestone-Verfehlung)**
- **Gut vorbereitete Finanzierungsgespräche: aussagekräftiger Business Plan mit realistischer Planung**

Don'ts

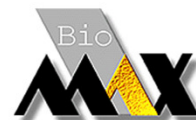
- **Prämierungen gelten als Maßstab für Unternehmenserfolg**
- **„Raubritter“ anstatt hilfreichen Business Angels / Investoren**
- **fehlende Offenheit ggü. Investoren (auch bei negativen News)**



BayBG-Beteiligungen im Bereich Venture Capital / Innovation

Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands

Transaktionen des Bereichs Venture Capital / Innovation



Wir beteiligen uns an der Finanzierung des Mittelstands



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!



Wir beteiligen uns an der Finanzierung des Mittelstands