



Was machen erfolgreiche Startups anders?

BayBG Bayerische
Beteiligungsgesellschaft mbH

Kapitalforum Augsburg, 25.09.2012

Dr. Marcus Gulder



Wir beteiligen uns an der Finanzierung des Mittelstands

Inhaltsverzeichnis

BayBG im Überblick

- Geschäftsstrategie
- Beteiligungskonzepte
- Beteiligungslösungen

Was machen erfolgreiche Startups anders? Erfahrungsbericht eines Investors

- Erfolgreiche Startups
- Gründung und Gesellschafterstruktur
- Geschäftsmodell und Strategie
- Markt und Wettbewerb
- Marketing und Vertrieb
- Management und Mitarbeiter
- Finanzierung und Investoren

BayBG-Beteiligungen im Bereich Venture Capital / Innovation

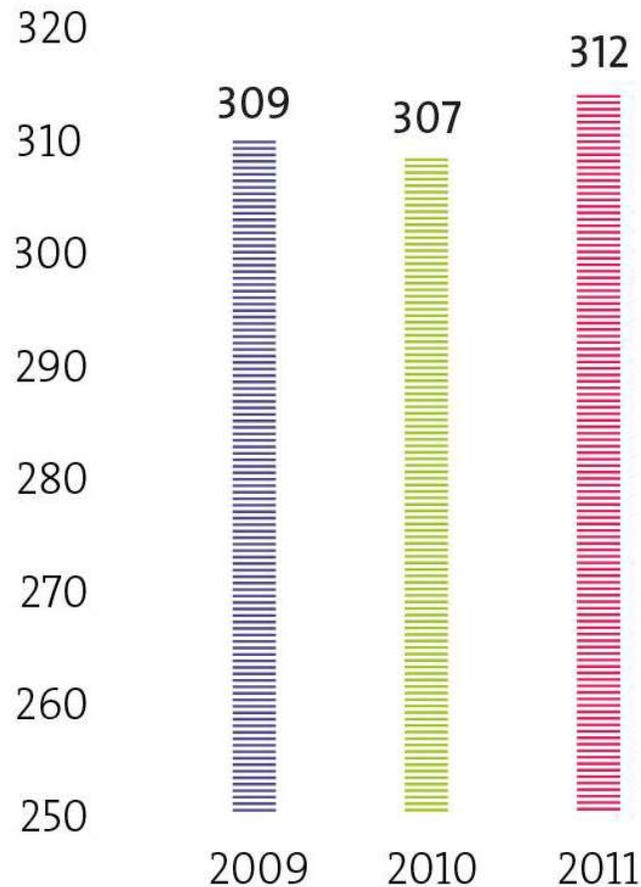


BayBG im Überblick

Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands



Unternehmen



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

Geschäftsstrategie

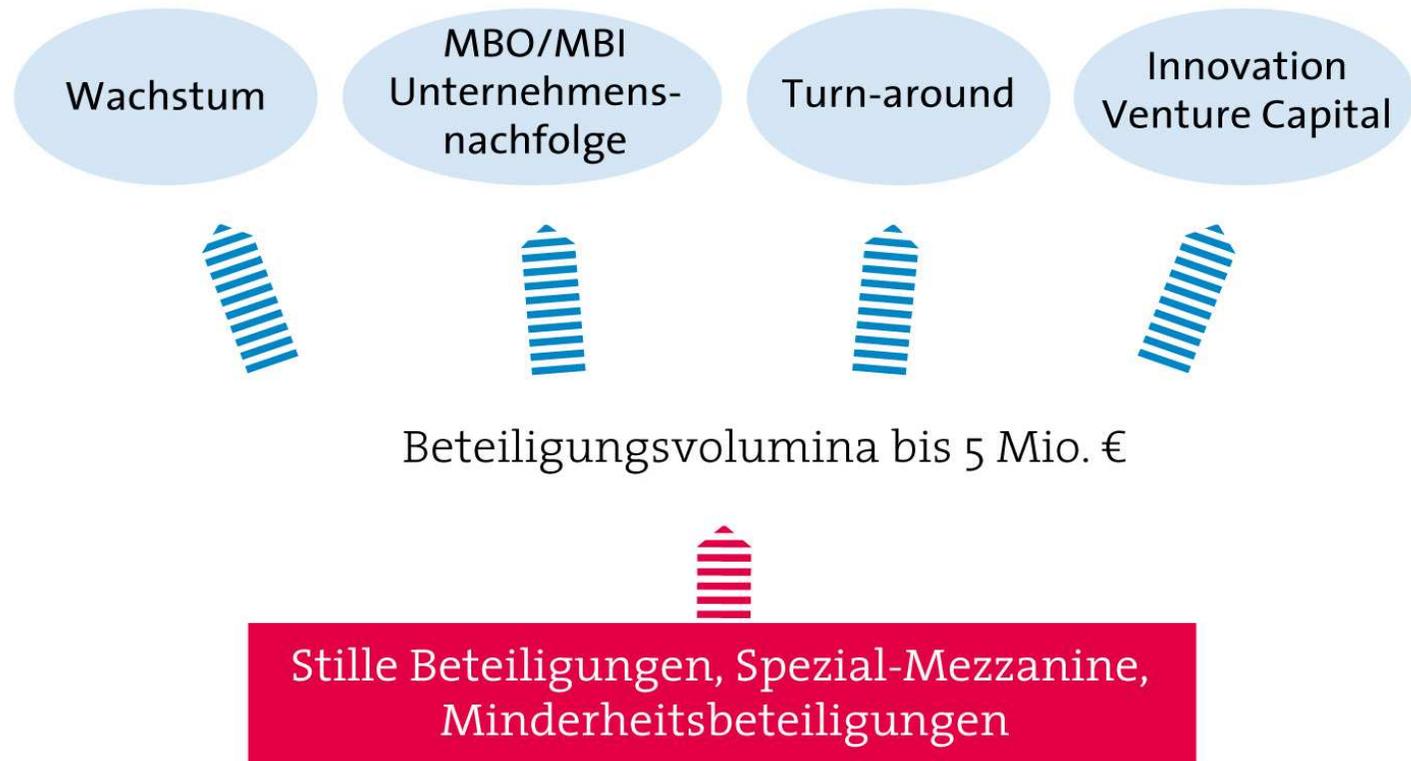


Wir beteiligen uns an der Finanzierung des Mittelstands

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**

Beteiligungslösungen



Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands

Geförderte Beteiligungsprogramme

Kapital für Handwerk, Handel und Gewerbe

- Etablierte Handwerks-, Handels- und Gewerbebetriebe (> 5 Jahre)
- Investitionen, Betriebsmittelfinanzierung mit konkretem Vorhaben
- Stille Beteiligung
- Beteiligungshöhe: 10.000 – 100.000 €
- Laufzeit: 10 Jahre

Beteiligungskapital für Existenzgründer

- Junge Unternehmer (<= 5 Jahre) aus „traditionellen“ Branchen, Erwerber von Unternehmen
- Investitionen, Betriebsmittelfinanzierung mit konkretem Vorhaben
- Stille Beteiligung
- Beteiligungshöhe: 20.000 – 250.000 €
- Laufzeit: 10 Jahre

Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands



Was machen erfolgreiche Startups anders?

Erfahrungsbericht eines Investors

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 > 2,5 auf das investierte Kapital
- **„Erfolg“ eines Startups definiert sich auch für die BayBG über die erzielte Rendite auf das investierte Kapital**
 - Marktübliche Rendite-Erwartungen für Venture Capital bzw. Mezzanine-Finanzierungen

.... aber nicht nur; ein erfolgreiches Beteiligungsprojekt definiert sich für die BayBG auch durch...

- den Ausbau von Know how und Arbeitsplätzen in Bayern
- den Aufbau von profitablen bayerischen Mittelständlern
- die Rückführung von Beteiligungen nach einer Partnerschaft auf Zeit (z.B. stille Beteiligung im Mittelstands-/Wachstumsgeschäft)

Gründung und Gesellschafterstruktur

Dos

- **Team-Gründung mit unternehmerischer Erfahrung**
- **Übersichtliche Gesellschafterstruktur**
- **Operative Manager halten signifikanten Anteil der Geschäftsanteile**
- **Gute Vorbereitung der Gründungs- und Finanzierungsphase, zB über Business Plan-Wettbewerb**
- **Attraktiver Firmensitz**

Don'ts

- **Einzelgründung / keine systematische Vorbereitung**
- **Geschäftsanteile als „Gehaltswährung“ für z.B. Berater**
- **Kleinstgesellschafter (ohne Stimmbindung)**
- **Nicht im Management aktive Gründer / Ideengeber halten nachhaltig die Mehrheit der Geschäftsanteile**

Geschäftsmodell und Strategie

Dos

- **Marktnahe Produkte / Dienstleistungen mit Alleinstellungsmerkmalen und relevantem Kundennutzen**
- **Skalierbares, (mittelfristig) profitables Geschäftsmodell**
- **Beschränkung auf Kerngeschäft und eigenes Know-how**
- **(Entwicklungs-)Zusammenarbeit mit anerkannten Einrichtungen**
- **Richtiges Timing für die Umsetzung des Geschäftsmodells**

Don'ts

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

Markt und Wettbewerb

Dos

- **Ausreichend großer Markt bei realistisch eingeschätztem eigenen Marktanteil**
- **Dauerhafte / ausbaubare Wettbewerbsvorteile (z.B. Schutzrechte; zeitlicher Vorsprung im SW-Bereich)**
- **Permanente Analyse der wichtigsten Wettbewerber und Ausbau der eigenen Stärken**

Don'ts

- **Kein Wettbewerb? – ohne Wettbewerb kein Markt**
- **Eigener Marktanteil wird top down anstatt bottom up ermittelt**

Marketing und Vertrieb

Dos

- **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; win-win-Situation für Startup und etablierten Partner)**
- **Fehlende Fokussierung auf den lokalen Zielmarkt im ersten Schritt (Begründung: Weltmarkt = Zielmarkt)**
- **Markteintritt z.B. in den USA ohne lokale Referenzkunden und lokalem Management, „nur“ mit Kapital**

Management und Mitarbeiter

Dos

- **Kompetentes und erfahrenes Managementteam (ggf. mit Primus Inter Pares, Visionär)**
- **Komplettierung / Ergänzung des Managements und Aufbau einer zweiten Managementebene**
- **Gründerteam entwickelt und bestimmt die Unternehmenskultur (Vorbildfunktion, Motivation, Mitarbeiterverantwortung, Entscheidungsverhalten)**
- **Offenheit 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 & Family im Umfeld**

Finanzierung und Investoren

Dos

- **Gut vorbereitete Finanzierungsgespräche (BP, Planung)**
- **Anerkannte Investoren erleichtern Anschlussfinanzierungen**
- **Gründungs- und Verlustphase solide finanzieren (EK / FK / Finanzierungsvolumen)**
- **Zeitnahes Controlling mit Fokus auf Vertrieb und Liquidität**
- **Transparenz ggü. Gesellschaftern und Investoren: offene Kommunikation (insbesondere bei Problemen / Planverfehlungen)**

Don'ts

- **„Raubritter“ anstatt hilfreichen Business Angels / Investoren**
- **Altlasten (private Abreden, offene Beraterhonorare)**
- **fehlende Offenheit ggü. Investoren (bei negativen News)**
- **Crowdfunding erschwert Anschlussfinanzierungen**



BayBG-Beteiligungen im Bereich Venture Capital / Innovation

Wir beteiligen
uns an der
Finanzierung
des Mittelstands

Übersicht Transaktionen



process. in tune.



innovations



MEDICAL INTELLIGENCE



Wir beteiligen uns an der Finanzierung des Mittelstands

Erfolgreiche Startups

Beispiele erfolgreicher BayBG-Exits



Anwendung: IT-Systemhaus
 Investment: 1999, Direktbeteiligung
 Investoren: BayBG
 Status: Börsengang 2000



Anwendung: Patientenfixierungssysteme
 Investment: 2005, Mezzanine
 Investoren: BayBG, Bayern Kapital, KfW
 Status: Trade Sale 2005



Anwendung: Chirurgische Navigationssysteme
 Investment: 2003 Direktbeteiligung / Mezzanine
 Investoren: BayBG, Ventegis Capital, KfW
 Status: Trade Sale 2008



Anwendung: Dienstleister für Photovoltaik / Halbleiterbranche
 Investment: 2006, Direktbeteiligung
 Investoren: BayBG, Zouk Ventures, Merrill Lynch
 Status: Trade Sale / Secondary 2010



Anwendung: Software (Mobile Device-Management)
 Investment: 2006 Direktbeteiligung
 Investoren: BayBG, Target Partners, KfW
 Status: Trade Sale 2011

Wir beteiligen
 uns an der
 Finanzierung
 des Mittelstands



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit!



Wir beteiligen uns an der Finanzierung des Mittelstands