

The Art of the Start

Von der Kunst, ein Unternehmen erfolgreich zu gründen

von
Guy Kawasaki

1. Auflage

The Art of the Start – Kawasaki

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Management, Consulting, Planung, Organisation, Steuern – Management – Ratgeber

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 4680 7

Es gibt aber auch ein paar triftige Gründe, eher mehr Investoren an Bord zu holen: (1) Je mehr Investoren Sie haben, desto mehr Leute helfen Ihnen, indem sie Ihnen Türen öffnen, Mitarbeiter für Sie finden und „Buzz“ erzeugen. (2) Wenn Sie zusätzliches Kapital brauchen, ist es gut, mehrere Quellen in petto zu haben. (3) Bei Meinungsverschiedenheiten ist es gefährlich, wenn nur ein Investor das Sagen hat.

F: Ist es bei Angel-Investitionen angemessen und üblich, eine Buy-out-Klausel in den Vertrag aufzunehmen, damit ich meine Geschäftsanteile behalten kann, wenn ich in der Lage bin, das Darlehen mit Zinsen zurückzuzahlen?

A: Absolut nicht. Engel investieren zum riskantesten Zeitpunkt in Ihr Unternehmen, also sollten sie genauso profitieren wie alle anderen auch. Wenn Sie eine Buy-out-Klausel durchsetzen, schaffen Sie sich schlechtes Karma – und ein Start-up braucht so viel gutes Karma, wie es nur kriegen kann.

F: Sollten bestehende Investoren bei einem Pitch vor potenziellen neuen Investoren dabei sein?

A: Wenn die potenziellen neuen Investoren damit einverstanden sind, wird dieser Schritt gewöhnlich positiv bewertet: „Den aktuellen Investoren ist die Sache so wichtig, dass sie das Unternehmen zu unserem Meeting begleiten.“ Wenn Ihr Investor eine Berühmtheit ist, dann setzen Sie unbedingt alles daran, dass er mitkommt.

F: Was finden Investoren ansprechender: ein Produktkonzept, für das es einen bewährten milliardenschweren Markt gibt, auf dem bereits ein paar große Player aktiv sind, oder eine Produktidee, die einen neuen, potenziell milliardenschweren Markt schaffen wird, auf dem es auf kurze Sicht keinen Wettbewerb gibt?

A: Das hängt von dem jeweiligen Investor ab. Es gibt eine Handvoll Anleger, die so gewagte Investitionen mögen, aber die meisten sind wie Büffel und rennen mit gesenktem Kopf auf einen Abhang zu, nur weil der Rest der Herde es auch tut. Irgendwo ist die Kapitalbeschaffung eben auch ein Glücksspiel: Sie müssen einfach sehr oft pitchen, um einen Investor zu finden, der Ihnen einen Scheck schreibt.

F: Worauf sollten wir uns in unserem Pitch stärker konzentrieren: darauf, wie unser Produkt ein echtes Bedürfnis befriedigt und wie das Wettbewerbsumfeld aussieht, oder darauf, wie Investoren x Prozent Rendite einfahren?

A: Immer Ersteres, nie Letzteres. Niemand kann vorhersagen, wann der Exit stattfinden und wie er sich gestalten wird. Wenn Sie es dennoch versuchen, machen Sie sich nur lächerlich.

F: Wann sollte ein Gründer die Hoffnung aufgeben, von einem Investor Kapital zu bekommen?

A: Ich habe noch nie einen Unternehmer gesehen, der eine negative Entscheidung durch Diskutieren umkehrt. Wenn ein Investor „Nein“ sagt (auf so viele Arten wie weiter vorne beschrieben), dann nehmen Sie seine Entscheidung anstandslos an.

Gehen Sie jedoch zu ihm zurück, wenn Sie tatsächlich etwas in der Hand haben. Das gelingt Ihnen, indem Sie Ihr Produkt fertigstellen, prestigeträchtige Kunden gewinnen, Geld aus anderen Quellen beschaffen und ein großartiges Team zusammenstellen. Beharrlichkeit, untermauert durch handfeste Beweise, trägt am Ende garantiert Früchte!

F: Was ist ein vertretbares Gehalt für einen CEO, das Investoren nicht abschreckt?

A: Es ist schwer, diese Frage in absoluten Zahlen zu beantworten. Heute wären es für ein Technologie-Start-up in den USA wahrscheinlich 125.000 Dollar pro Jahr. Eine allgemeingültigere Antwort lautet: Der CEO sollte höchstens vier Mal so viel verdienen wie der Vollzeit-Mitarbeiter mit dem niedrigsten Gehalt.

F: Business Angels wollen, dass Gründer auch eigene Mittel in ihr Unternehmen stecken und so das Risiko mittragen. Ich habe kein Geld, das ich in mein Unternehmen investieren könnte. Wie löse ich dieses Problem? Und wie wichtig ist dieser Punkt Risikokapitalgebern heutzutage?

A: Sowohl für Risikokapitalgeber als auch für Business Angels ist es zwar schön, wenn Gründer auch eigene Mittel einbringen, aber keine Notwendigkeit. Nur weil Sie dumm genug sind, Geld in eine lausige Idee zu stecken, werden es Ihnen andere noch lange nicht gleichtun.

Wenn Sie glauben, dass ein potenzieller Investor nur deshalb abgelehnt hat, weil Sie keine eigenen Mittel in Ihr Unternehmen eingebracht haben, dann hätten Sie ohnehin eine Absage erhalten. Viel entscheidender ist, wie lange Sie an Ihrem Produkt gearbeitet und Ihr Unternehmen durch Bootstrapping finanziert haben, und welche Fortschritte Sie dabei gemacht haben.

Wenn ein Investor andererseits vor allem aufgrund Ihrer Eigenbeteiligung in Ihr Unternehmen investiert, dann ist er ein Narr und Sie würden gar nicht mit ihm zusammenarbeiten wollen. Außerdem werden Sie in den meisten Fällen durch Ihren enormen unentgeltlichen Arbeitseinsatz ohnehin auch ihre eigene Haut zu Markte tragen.

F: Was antworte ich, wenn ein Business Angel fragt, wie hoch seine Rendite sein wird?

A: Am besten sagen Sie ihm, dass er kein besonders erfahrener Investor sein kann – denn sonst würde er sicher keine Frage stellen, auf die es keine Antwort gibt. Ich wette aber, dass Sie dafür nicht den Mumm haben. Stattdessen können Sie ihn auch bitten, gemeinsam mit Ihnen Ihren Finanzplan durchzugehen, und ihn dann fragen, was er für realistisch hält.

F: Was ziehe ich zu Meetings mit Risikokapitalgebern an?

A: Das kommt ganz darauf an, wo Sie sind. In den USA, zum Beispiel, sollten Sie an der Ostküste Jackett und Krawatte tragen. An der Westküste geht es viel legerer zu – hier reichen Chinos und Polohemd völlig aus. Wenn Sie ein absolutes Technikgenie sind, kommen Sie wahrscheinlich überall mit einem sauberen T-Shirt und Jeans davon.

F: Werde ich für Risikokapitalgeber überhaupt attraktiv sein, wenn ich als Exit keinen Börsengang oder Trade-Sale anstrebe? Wäre irgendein Kapitalgeber je daran interessiert, seinen Ertrag nur durch eine Gewinnbeteiligung oder einen Anteilsrückkauf durch die Gründer in fünf bis zehn Jahren zu erzielen?

A: Nur wenn die Finanzierung von Ihrer Mutter kommt. Bei professionellen Investoren haben Sie keine Chance, wenn Sie nicht einen Börsengang oder einen Trade-Sale anvisieren. Wenn Business Angels aus Träumerei oder Sympathie in Ihr Unternehmen investieren, ist dieser Aspekt vielleicht nicht ganz so wichtig. Trotzdem ist eine reine Gewinnbeteiligung oder ein Anteilsrückkauf allgemein nur für wenige Investoren attraktiv.

F: Müssen Unternehmer die Bewertung annehmen, die ihnen ein interessierter Risikokapitalgeber anbietet?

A: Wie auch immer das erste Angebot aussieht, Sie sollten immer 25 Prozent mehr fordern, weil man von Ihnen erwartet, dass Sie die Bewertung ablehnen. Wenn Sie es nicht tun, könnten Sie den Risikokapitalgeber sogar abschrecken, weil er dann vielleicht denkt, dass Sie nicht gut verhandeln können. Am besten legen Sie sich ein paar Argumente zurecht, warum der Unternehmenswert Ihrer Meinung nach höher angesetzt werden sollte (es reicht nicht aus zu sagen, ich hätte Ihnen das in diesem Buch empfohlen).

Wenn die Bewertung am Ende aber vertretbar ist, nehmen Sie das Geld und lassen Sie es gut sein. Sie werden feststellen, dass Sie entweder viel mehr verdienen, als Sie es je für möglich gehalten hätten, oder Ihre Organisation eingeht. In beiden Fällen machen die Bewertung und ein paar Prozentpunkte mehr oder weniger nur selten einen Unterschied.

Um sich eine grobe Vorstellung über die Bewertung Ihres Unternehmens zu machen, können Sie auch „Kawasakis Gesetz der Pre-Money-Valuation“ benutzen: Für jeden Vollzeit-Ingenieur fügen Sie 500.000 Dollar hinzu. Für jeden Vollzeit-MBA ziehen Sie 250.000 Dollar ab.

Wenn Ihnen das zu unwissenschaftlich ist, können Sie einen Dienst wie Dow Jones Private Equity & Venture Capital (www.venturewire.com) benutzen, um Informationen über aktuelle Finanzierungsprojekte zu erhalten.

F: Wir kann man seine Ideen schützen, da ja nur wenige Investoren bereit sind, eine Vertraulichkeitsvereinbarung (NDA) zu unterzeichnen?

A: Sie haben recht. Nur wenige Investoren werden eine NDA unterschreiben. Und selbst wenn: Nur dadurch, dass man sie hört, wird Ihre Idee hoffentlich noch lange nicht reproduzierbar. Mir ist noch kein Fall untergekommen, in dem ein Gründer einem Investor von einer Idee erzählt und der Investor sie sich zu Eigen gemacht hat.

Investoren suchen Leute, die nicht nur Ideen haben, sondern sie auch umsetzen können. Ideen sind leicht. Der schwierige Teil – und der, wo das Geld steckt – ist die Umsetzung. Offen gestanden wären nur wenige Investoren in der Lage, eine Idee umzusetzen – deshalb sind sie ja auch Investoren geworden ... aber ich schweife ab.

Die folgenden Punkte sollten Sie im Hinblick auf Vertraulichkeitsvereinbarungen unbedingt beachten:

- Bitten Sie einen Investor niemals vor dem oder im ersten Meeting, eine NDA zu unterschreiben. Jemand, der schon in diesem Stadium bereit ist, eine Vertraulichkeitsvereinbarung einzugehen, ist kein guter Investor.
- Wenn Sie auf eine NDA bestehen, nur um über Ihre Idee zu sprechen, dann behalten Sie lieber Ihren bisherigen Job, weil Sie nämlich absolut keine Ahnung haben. Bis heute werde ich gebeten, NDAs zu unterschreiben, um mir Ideen anzuhören wie den Verkauf von Büchern im Internet!
- Reichen Sie Ihre Executive Summary und Ihren PowerPoint-Pitch frei herum. Diese Unterlagen sollten Investoren dazu motivieren, den nächsten Schritt zu tun, nicht Ihr „Geheimrezept“ offenbaren.
- Bitten Sie um eine Vertraulichkeitsvereinbarung, wenn ein Investor an Ihrem Angebot interessiert ist und mehr Einzelheiten auf der Bits-und-Bytes- oder Molekularebene erfahren will. Bei der Beteiligungsprüfung ist es absolut angemessen, dass ein interessierter Investor solche Fragen stellt. Dieser Punkt ist vor allem für biowissenschaftlich und werkstofftechnisch ausgerichtete Unternehmen relevant.
- Sobald Sie Ihre Patente eingereicht haben, ist es in der Regel ziemlich sicher, nach Unterzeichnung einer NDA über Ihr Geheimrezept zu spre-

chen – nicht dass Sie die Zeit oder die Ressourcen hätten, um jemanden wegen einer Patentverletzung zu verklagen.

Fazit: Den besten Schutz einer Idee bietet im Endeffekt nur eine geniale Umsetzung.

F: Wann höre ich auf, nach einem besseren Deal zu suchen bzw. einen besseren Deal zu verhandeln, und nehme, was mir angeboten wird?

A: Es ist eine gute Idee, Suche und Verhandlungen abubrechen, wenn Sie die Gehälter Ihrer Mitarbeiter nicht mehr bezahlen können. Wenn ein Angebot bis zu 20 Prozent niedriger ist als das, was Sie eigentlich erreichen wollten, dann nehmen Sie es an. Konzentrieren Sie sich darauf, ein Geschäft aufzubauen, nicht darauf, den besten Deal zu machen. Langfristig gesehen bestimmt nämlich die Qualität Ihres Geschäfts, wie viel Sie verdienen werden, und nicht der Deal, den Sie Jahre zuvor mit einem Investor ausgehandelt haben.

F: Worum sollte ich mir am meisten Sorgen machen: Kapitalverwässerung, die wahren Bedürfnisse meines Unternehmens oder die Höhe der Geldmittel, die ein Investor einbringen will?

A: Die Rangordnung sieht so aus: zuerst die wahren Bedürfnisse Ihres Unternehmens, dann die Höhe der Geldmittel und zuletzt eine potenzielle Kapitalverwässerung.

F: Wie hole ich mehr aus meinem Aufsichtsrat (oder Beirat) heraus?

A: Der erste und wichtigste Schritt besteht darin, den Mitgliedern vor einer Sitzung ihre Smartphones wegzunehmen. Danach sollten generell Sie die Fragen stellen. Überraschenderweise sind viele Gründer so von ihrem Aufsichtsrat eingeschüchtert, dass sie sich nicht trauen, ihn aktiv zu managen. Geben Sie den Mitgliedern Aufgaben und ziehen Sie sie zur Rechenschaft. Immerhin macht das Ihr Aufsichtsrat ja auch mit Ihnen.

Empfehlenswerte Literatur

Stross, Randall E., *eBoys: The True Story of Six Tall Men Who Backed eBay, Webvan, and Other Billion-Dollar Startups*, New York: Crown Business, 2000.

beck-shop.de

beck-shop.de

Wachstum



beck-shop.de