

Durchstarten

Ein Blick hinter die Kulissen des Hyperwachstums

Bearbeitet von
Von Nicolas Minvielle, Martin Lauquin, und Nicolas Caruso

1. Auflage 2019. Buch. 177 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5757 5
Format (B x L): 21,0 x 26,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Nicht zu früh ...

Warte auf mein Zeichen



Eine Geschichte zu ERZÄHLEN haben

Eine überzeugende Story ermöglicht auf lange Sicht, Vollgas zu geben

Zu unseren Gesprächspartnern mit außergewöhnlichem Hintergrund gehört Frédéric Chevalier, Gründer von The Camp, einer Organisation, die sich als erster europäischer Campus für neue Technologien und neue Anwendungen positioniert. The Camp, das mit den bisherigen Bildungsangeboten nichts mehr zu tun hat, ist ein gigantischer Innovationshub, in dem Behörden, Unternehmen, Start-ups oder auch Kinder und Künstler gemeinsam die Welt von morgen ersinnen werden. Das besonders Bemerkenswerte daran ist, dass dieser Campus bereits vor Beginn seiner ersten Programme beträchtliche Mittel aufgebracht hat: 7 Hektar Campus, 18 Monate dauernde Bauarbeiten und mehrere Millionen Euro an Investitionen. Während wir diese Zeilen schreiben, ist der Campus dabei, seine Türen in Aix-en-Provence zu öffnen, und die Suche nach Einkommensquellen ist in vollem Gange. Wir haben hier das Beispiel eines Unternehmens vor uns, das direkt von einer Idee zu einem KMU wurde, ohne Zwischenschritte. Es stellt daher ein extremes Beispiel für Beschleunigung dar, die möglich ist, wenn die Finanzierung zum richtigen Zeitpunkt eintrifft und die besten Bedingungen zusammenkommen. Dazu braucht man eine überzeugende Equity Story, die den Investor dazu bringt, am Abenteuer teilzuhaben und sich am Kapital des Unternehmens zu beteiligen: „Man muss an deine Geschichte glauben, damit du Kapital erhältst. Außerdem muss diese Geschichte zu den Überzeugungen der Investoren passen. Wir waren überzeugt, dass sich der Bildungsmarkt stark verändert und neue Modelle gesucht werden. Außerdem ist ein hohes Engagement des Gründers nötig, das ist eine Frage der Glaubwürdigkeit. Ich habe das Projekt zwei Jahre lang aus eigenen Mitteln finanziert, was sich positiv auswirkte. Aber für einen jungen Menschen, der gerade anfängt, reichen natürlich kleinere Summen als meine aus, solange er Engagement für sein Projekt an den Tag legt und zeigt, dass er überzeugt davon ist.“ (Frédéric Chevalier, The Camp)

Um die Geschichte von The Camp in den Kontext der Bildungsindustrie zu setzen, genügt es zu berichten, dass HEC im Jahr 2008 seine erste echte Kapitalerhöhungsmaßnahme gestartet hat, mit dem (erreichten) Ziel, innerhalb von fünf Jahren 100 Millionen Euro zu beschaffen. Mit The Camp haben wir also einen Akteur vor uns, der sich in einer disruptiven Situation befindet: keine historische Aktivität in der Bildungsbranche, aber eine radikale Vision, ein klares Engagement und eine bestimmte Vorstellung von der Zukunft der Branche. Diese drei Dinge haben es ihm ermöglicht, in wenigen Jahren 80 Millionen Euro zu beschaffen, d. h. knapp 20 Prozent weniger als der seit über einem Jahrhundert im Geschäft tätige französische – und sicherlich auch europäische – Marktführer HEC, dessen hervorragende Qualität bekannt ist. Dieses Beispiel macht zwei Dinge deutlich: Erstens, dass sehr bedeutende Summen an Kapital beschafft werden können, was in keinster Weise auf eine Wirtschaftslaute hindeutet, die einige gern in Frankreich sehen wollen. Wir betonen allerdings, dass es zwar viele Beispiele für Kapitalerhöhungen in diesem Umfang gibt, jedoch wenige während dieser Phase der Entwicklung, also in der Startphase. Zweitens, dass es schwierig sein kann, allein mit einer Idee als Grundlage an Geld zu kommen. Dieses Vorhaben kommt in mancher Hinsicht der Hoffnung auf einen Lottogewinn gleich. Man muss also die Bedingungen für den zukünftigen Erfolg herausstellen und anschließend das nötige Geld beschaffen. Im vorliegenden Fall war die Vision mit unternehmerischem Mut und dem Ehrgeiz zur Glaubwürdigkeit und Machbarkeit gepaart. So war es möglich, sofort durchzustarten, um an Vorsprung zu gewinnen. Aus Sicht der Risikokapitalgeber wird es immer schwieriger, eine symbolträchtige Geschichte zu erzählen, da „einige Start-ups so hysterisch geworden sind und Wachstum um jeden Preis anstreben. Es reicht nicht aus, eine Equity Story zu verfassen und zu verbreiten, man muss sie verwirklichen und ihre Wahrheit beweisen.“ (Olivier Younes, EXPEN)



In MENSCHEN investieren

Besser eine Vision und ein Team fördern als einen erwarteten Gewinn

Mit Blick auf die Equity Story unterstreichen die Risikokapitalgeber, die wir treffen durften, dass vor jeder Investitionsentscheidung ein besonderes Augenmerk auf die Qualität des Teams gelegt wird. Wir haben gesehen, dass der Investor die Kompetenz und Belastbarkeit des Teams überprüft und zwar anhand dessen Fähigkeit, den in der Unternehmensvision gemachten Plan umzusetzen: „Ich schaue mir vor allem an, ob die Leute zusammenpassen. Dabei gibt es einen Teil, der irrational ist: Ein Gefühl dafür haben, ob das Team in stürmischen Zeiten durchhält, wenn es Beben gibt, spüren, ob es, was seine Vision angeht, hartnäckig aber nicht stur ist, damit es nicht dogmatisch wird. Es wird viel über eine Kultur des Scheiterns geredet; natürlich müssen wir Fehler akzeptieren und wir müssen nachgeben können, wenn etwas schief läuft, und nicht versuchen, um jeden Preis Recht zu behalten. Aber es ist auch notwendig, hartnäckig zu sein, denn wenn der Markt nicht ganz reif ist, kann die Phase der Evangelisierung länger sein als geplant, was nicht bedeutet, dass die Durchführung des Projekts schlecht ist.“ (Alain Thibault, ATG)

Aber neben der intrinsischen Kompetenz des Teams zählt seine Fähigkeit, sich zu strukturieren, um Wachstum zu generieren; außerdem die Fähigkeit zu wachsen, aber nicht allein, um Agilität zu verbreiten und sich nicht festzufahren. Nur auf organisches Wachstum und interne Ressourcen zu schwören, so kennzeichnend sie auch sein mögen, ermöglicht kein Hyperwachstum: „Start-ups sind in Bezug auf Kompetenzen und Talente unterbesetzt. Man kann kein Hyperwachstum mit einer Führungskraft, die alles macht, generieren. Sie kann bei der Vision und der Kapitalbeschaffung mitwirken, genügend Überzeugungskraft haben, um jeden zu schulen zu können, aber es braucht Teams, um das Informationssystem, die Betriebsabläufe etc. aufteilen zu können. Und vor allem brauchen wir ‚Top Guns‘, um schneller zu werden und dem Rhythmus des Marktes zu folgen. Manchmal sehen wir brillante Start-ups, die autodidaktisch sind und keine intelligenten Leute an ihrer Seite haben wollen.“ (Philippe Mutricy, Bpifrance.)

Für diese Investoren müssen Ressourcen, die das zukünftige Wachstum fördern und stärken, von außen kommen. Die Herausforderung besteht weniger darin, Technologien oder Marktanteile zu erwerben, als ein Team für die internationale Geschäftsausweitung zu bekommen, wie die „Acqui-Hiring“-Strategie zeigt. Dabei geht es darum, ein anderes Start-up zu kaufen, um auch die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter zu erwerben (*Hiring*), und nicht nur wegen seiner Geschäftstätigkeit und seiner operativen Ergebnisse (*Acquisition*). Diese Strategie wird von Start-ups wie BlaBlaCar eingesetzt: „Wenn ein Unternehmen wachsen will, hat es drei Hauptoptionen: buy/kaufen (Übernahmen tätigen und sich neue Ressourcen verschaffen), built/bauen (intern wachsen), borrow /leihen (Kooperationen eingehen). Auch wenn die Herausforderung darin besteht, diese drei Strategien zu kombinieren, ist buy/kaufen untrennbar mit Hyperwachstum verbunden. Google verbringt seine Zeit mit buy/kaufen und Alphabet wurde gegründet, um seine Übernahmen institutionalisieren zu können. Alles geht so schnell, dass man auch schnell Unternehmen aufkaufen können muss.“ (Olivier Younes, EXPEN) Bpifrance unterstreicht damit, dass Google in den letzten drei Jahren fast 70 Übernahmen getätigt hat, mehr als alle SBF 120-Unternehmen zusammen. Das Management muss in der Lage sein, das Ungleichgewicht zu bewältigen, das dadurch entsteht, dass mit den erworbenen Ressourcen zusätzliches organisches Wachstum integriert und generiert werden muss, ohne dem Vorhandenen zu schaden: „Eine erfolgreiche Build-up-Strategie muss abwechselnd Übernahme- und Eingliederungszyklen beinhalten. Man muss über den reinen Akt der Übernahme hinausgehen, Pausen einlegen und den Konzern auf das spätere Wachstum strukturieren. Es ist eine umfangreiche Planungsarbeit, denn die Geschäftsführung muss die Übernahme und Eingliederung in gleichmäßigem Rhythmus aufeinander folgen lassen. Google wartet nicht, bis die Integration beendet ist, um die nächste Firma zu screenen, sie folgen einem Plan und starten kontinuierlich Übernahme- und Eingliederungszyklen.“ (Philippe Mutricy, Bpifrance)



Ich suche
ein Projekt ...

... aber in erster
Linie ein Team.

Billion dollars **BABY**

Geld verbrennen für ... nichts!

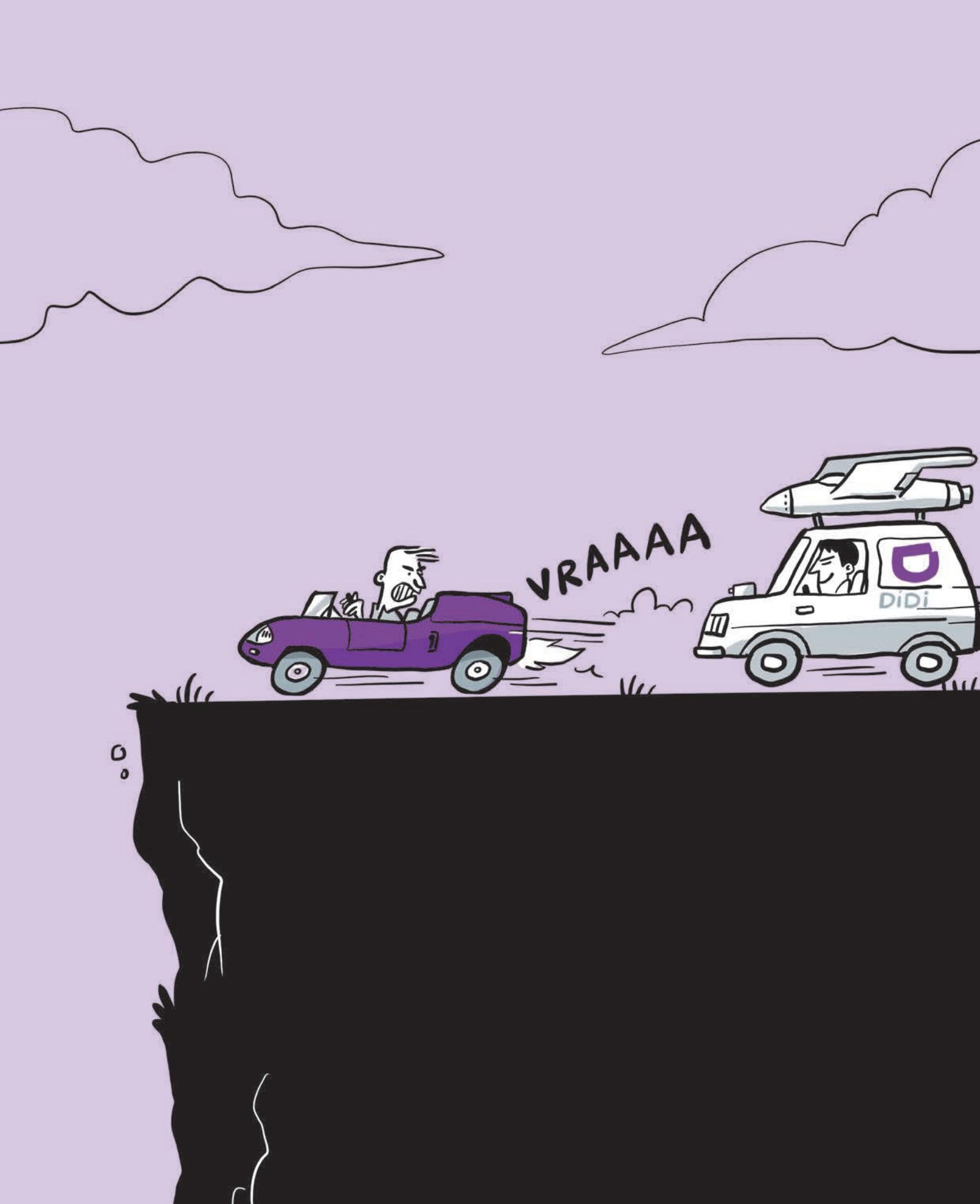
Zwei Milliarden Dollar. So viel hat, laut seiner Bekanntgabe, der CEO von Uber zwischen 2014 und 2016 in China ausgegeben. Wir kennen das Ende der Geschichte, mit der Übertragung seiner Vermögenswerte in China auf Didi Chuxing, seinen chinesischen Konkurrenten, im Austausch für 20 Prozent des neuen Unternehmens. Einige Monate zuvor hatte das chinesische Verkehrsministerium angekündigt, dass seine Dienste nicht mehr mit Verlust arbeiten dürften. Eine Anordnung, die den Preiskampf, Ubers Hauptwaffe, zunichtemachen sollte, obwohl Didi Chuxing bereits in der Hälfte der 400 Städte, in denen er tätig war, mit Gewinn arbeitete. Der chinesische Protektionismus erklärt jedoch nicht, warum die kalifornische Plattform „uberisiert“ wurde. Während einige, wie Twitter, durch die chinesische Zensur blockiert werden und das Feld lokalen, äquivalenten Anbietern überlassen, sind andere, wie Uber, gescheitert, weil ihre chinesischen Konkurrenten gerissener und besser an die lokalen Bedingungen angepasst waren. „Man darf sich nicht damit begnügen, eine Eroberungsstrategie anzuwenden, die anderswo funktioniert hat, wenn man in einen so gewaltigen Markt einsteigt. Uber war nicht in der Lage, sich an die Gepflogenheiten anzupassen, alles war identisch: der Name, das Produkt, die Auswahlmethoden der Fahrer und sogar die Zahlungsmethoden, denn selbst ein chinesischer Benutzer musste seine Fahrt in Dollar bezahlen! Wenn du in einem so komplexen Markt operierst, musst du mit den Interessensgruppen in Kontakt stehen.“ (Yann Boquillod, AirVisual) Das Goldilocks-Prinzip – in Anlehnung an das Märchen Goldlöffchen – besagt, dass man in einigen Märkten weder zu spät noch zu früh eintreffen darf.

Der Schlüssel zum Erfolg von Didi, der erst ein Jahr nach Uber auf den Markt kam, war die Anbindung an die WeChat-Plattform und deren Messaging- und Bezahlmöglichkeiten, die auf allen chinesischen Handys vorhanden sind, um ein leistungsfähiges Reservierungs- und Bezahlssystem anzubieten. Die „The-winner-takes-all“-Strategie hat sich also als Verlierer entpuppt. Warum? Damit diese Strategie funk-

tioniert, müssen Größe oder langes Bestehen einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen. Dann werden die Mitbewerber tatsächlich ausgeschaltet und der Gewinner kann die von ihm gewünschte Preispolitik fahren, zumindest fast. Um das Beispiel Twitter wieder aufzugreifen: Es ist schwierig, auf eine konkurrierende Plattform zu wechseln, da der Benutzer dann alles neu einrichten müsste. Bei Taxidiensten für Privatwagen bringt die Tatsache, dass man lange Zeit Kunde ist, keinen nennenswerten Nutzen, der den Wechsel verhindern könnte. Auch wenn die Verluste von Twitter bei der Eroberung von Marktanteilen groß sind, eröffnen sich durch die Mühen der Anpassung mehr Möglichkeiten, Geld zu machen und die enormen Verluste der Vergangenheit auszugleichen.

Wir haben dieses extreme Beispiel bewusst gewählt, weil es repräsentativ für die Beziehung zu Geld, Finanzierung und Beschleunigung ist, die scheinbar mit keiner wirtschaftlichen Realität in Korrelation steht. Wenn ein Legacy-Unternehmen das Gleiche getan hätte, wäre der Fall sicher von der Wirtschaftspressen weidlich ausgeschlachtet worden. Hier scheint es, da es sich um ein Start-up handelt und dass man erobern und schnell sein muss, vernünftig. Dies war jedoch nicht eindeutig der Fall und das offensichtliche Scheitern des Unternehmens zieht die Eignung seiner Strategie in Zweifel.

So sehr, dass sich ein Szenario der Uberisierung von Uber abzeichnet, das seine Fähigkeit, im Falle eines Rückschlags auf neue Investitionen und Märkte zu setzen, in Frage stellt: „Die sogenannten Uberisierungs-Systeme sind nicht das Ende der digitalen Revolution. Sobald Technologien wie Blockchain und künstliche Intelligenz sicher, effizient, zweckmäßig und leistungsfähig sind, wird es keinen Grund mehr geben, dass Plattformen vom Typ Uber weiterexistieren. Start-ups werden sich einen neuen Platz in der Wertschöpfungskette suchen müssen.“ (Philippe Mutricy, Bpifrance) Deshalb richten die Investoren ihr Augenmerk darauf, wie gut das Managementteam mit einer plötzlichen Kehrtwende am Markt fertig wird.



Auf ein SOLIDES Geschäftsmodell abzielen

Stabilität vor Schnelligkeit

Dem kapitalgedeckten Wachstumsansatz auf der einen Seite stehen auf der anderen Seite die Gründer gegenüber, die sich erst einmal darauf konzentrieren, die Tragfähigkeit ihres Geschäftsmodells nachzuweisen: „In meinem Fall wollte ich zunächst die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit des Unternehmens validieren. Dies hatte den Effekt, dass wir mit der ersten Million Euro Umsatz 20 EBIT-Punkte erreicht haben.“ (Julien Hervouët, iAdvize) Damit konnte das Unternehmen zeigen, dass es einen Kundenstamm gibt und dass die allgemeinen Geschäftsabläufe in Ordnung sind.

Dieser Managementansatz ist in unterschiedlichen Bereichen anzutreffen. Bei Multiposting „haben wir uns entschieden, nicht mehr Wachstum anzustreben, um das Rentabilitätsniveau eines reifen Unternehmens beizubehalten. Unser Wachstum war bereits signifikant, hätte aber größer sein können. Wir haben es vorgezogen, zuerst unser Geschäftsmodell und unsere Kundenbasis zu konsolidieren.“ Genauso war es bei Weave: „Wir haben eine EBITDA-Kultur. Wir erhöhen das Kapital nicht, weil wir davon überzeugt sind, dass sich ein Unternehmen unserer Größe selbst finanzieren muss, um seine finanzielle Unabhängigkeit zu bewahren. Wenn ich bei Amazon bin und schnell Netzwerkeffekte erreichen möchte, bin ich gezwungen, Geschäftsanteile abzugeben. In unseren Branchen brauchen wir einen belastbaren Geschäftsbetrieb, um unsere Strategie erfolgreich umsetzen zu können.“ (Didier Rousseau, Weave) Der Wunsch, mit der Entwicklung eines profitablen und zuverlässigen Geschäftsmodells zu beginnen, hängt mit der strategischen Entscheidung zusammen, nachzuweisen, dass dieses Modell gesund ist, bevor man anfängt, nach Wachstum zu streben. Das Unternehmen kann sich daraufhin an Finanzakteure wenden, damit sie seine Entwicklung unterstützen.

Des Weiteren kann die Tatsache, dass das Modell solide ist, auch einfach aus den umfangreichen Möglichkeiten der Branche, in der das Unternehmen tätig ist, resultieren. Multiposting beispielsweise konnte seit seiner Gründung 35 bis 40 Prozent seines Wachstums

selbst finanzieren. Dies lässt sich damit erklären, dass der CapEx-Bedarf des Unternehmens im Vergleich zu anderen Branchen relativ gering ist. Das Ergebnis ist: Bei einem zusätzlichen Umsatz von 10 Euro bleibt das EBIT erhalten.

Für einige unserer Befragten, die in Wachstumsunternehmen investieren, ist dieses auf finanziertem Wachstum basierende Wirtschaftsmodell befremdlich und symptomatisch für eine mögliche Blase: „Unternehmen scheitern wegen der liquiden Mittel, nicht wegen des Gewinns oder Verlusts. Ein Unternehmen geht zugrunde, weil es nicht über das nötige Umlaufvermögen für die Finanzierung seines Wachstums verfügt. Wenn man unterfinanziert ist und wenig Kapital hat, wird es sehr schwierig sein, wirklich zu beschleunigen. Deshalb muss man sich eine Kapitalerhöhung aus Investmentfonds beschaffen, die die Fähigkeit haben, sie zu begleiten. Es gibt da diesen Begriff, der überall in Start-ups verwendet wird und von dem die Leute reden: das Blitzscaling. Ich habe einen äußerst gesunden Menschenverstand und stehe diesen Ansätzen manchmal kritisch gegenüber. Hier als Beispiel ein Start-up-Unternehmen, das drei Jahre alt ist, dem ich eine Kapitalerhöhung gebe. Sie haben einer zu schnellen Öffnung ihres Kapitals widerstanden. Sie halten ihr Kapital, erwirtschaften Einnahmen und bereiten nun eine große Erhöhung vor, um zu beschleunigen. Sie haben ihr Geschäft gut aufgezogen und konsolidiert, die Finanz- und Kapitalstrategie war sehr gut, da sage ich: ‚Bravo, gut gemacht.‘ Heutzutage geht alles so rapide, dass Start-ups schnell die Flucht nach vorne ergreifen. Ich frage mich, ob die Geldgeber sie nicht sogar dazu drängen. Man muss aufpassen, dass man seine Freiheit nicht umsonst verliert. Denn wenn man einmal jemandem in die Hände gefallen ist, hat man keinen Handlungsspielraum mehr. Das ist ein echtes Thema, denn es gibt im Moment viel Geld auf dem Markt, wodurch der Eindruck entstehen kann, dass alles ganz einfach ist. Doch am Ende müssen die Akteure Rechenschaft für alles ablegen.“ (Alain Thibault, ATG)