

F. G. HOEPFNER

ANGEL SIND AUCH NUR MENSCHEN



ANGEL SIND AUCH NUR MENSCHEN



VON DER FREUDE, ETWAS AUFZUBAUEN

Es ist schon ein Unterschied, ob man einen Stein behaut oder beim Bau einer Kathedrale mitwirkt. Und wer ein wirklich schönes Boot bauen will, der lehrt seine Leute nicht nur den Umgang mit Holz und das Schreinerhandwerk, sondern auch die Sehnsucht nach dem endlosen, weiten Meer¹. Ja, Wirtschaft hat auch etwas mit großen Gefühlen zu tun, sie besteht nicht nur aus Multiples, Anti-Dilution und Claw-Back-Klauseln. Und deshalb bin ich so gerne Business Angel, denn mich kann man mit dem Versprechen, an einer Kathedrale mitbauen zu dürfen, zu den größten Dummheiten verführen.

Es ist nicht nur das Motiv der Selbstverwirklichung, das hier durchscheint. Ein amerikanischer Unternehmer hat es einmal treffend formuliert: „I want to make a difference“. Und damit sind wir wieder bei dem Beitrag, den jeder einzelne Steinmetz zum Bau einer Kathedrale leistet so wie der, den ein Bildhauer am Kölner Dom verewigt hat.



1 GRÜNDEN IST EINE EXPEDITION INS UNGEWISSE

So habe ich z.B. vor Jahren mit ein paar Freunden eine Firma gegründet, obwohl diese gerade bewiesen, dass sie nicht sehr viel vom Geschäftemachen verstanden. Sie hatten nämlich auf einer Reise nach Südamerika wunderbare Pullover entdeckt, aus Alpaka-Wolle, und ihre gesamten Ersparnisse investiert, um so viele wie möglich zu kaufen. Als sie dann in Deutschland ankamen, stellte sich heraus, dass sie viel zu teuer eingekauft hatten und mit ihrem ersten Importgeschäft gleich einen Verlust machten. Demgemäß nannten wir die Firma dann GLAD, eine Abkürzung für *Great Latin American Disaster*. Immerhin machten wir eine GmbH daraus, wenn auch damals nur mit einem Stammkapital von 20.000 DM, und ich bezweifle, ob wir das überhaupt voll eingezahlt hatten. Ich war „fürs Kaufmännische“ zuständig, weil ich das ja studiert hatte. Praxis-Erfahrung hatte ich allerdings nur wenig, und Pullover für junge Leute gab es wirklich schon genug auf der Welt. Jeder Fachmann sowie insbesondere auch unsere Eltern hätten uns mit vielen Argumenten von einem solchen Abenteuer abhalten wollen, wenn wir sie gefragt hätten!



Wer so dachte, hatte allerdings nicht mit der Hartnäckigkeit und dem genialen Design meiner Mitstreiter gerechnet. Schon kurz darauf gelang es ihnen, mit eigenen Entwürfen den Zeitgeist einzufangen und durch geschickte Auswahl von Lieferanten und Produktionstechnologien eine Kollektion zu erstellen, die ihres Gleichen suchte. Bereits im ersten Jahr waren sie auf dem Titel der „Freundin“, und es sollte nicht lange dauern, bis im berühmten Kaufhaus Macy’s in New York ein GLAD-Shop eröffnet wurde (der uns nichts kostete!), und, was mich fast noch mehr beeindruckte, die Einkäuferin einer skandinavischen Kaufhauskette von Kopenhagen extra nach München flog, um eine neue Kollektion zu sehen und in Auftrag zu geben. Ein Abendessen boten wir ihr vergeblich an, denn sie flog sofort wieder zurück nach Hause. Nur für GLAD war sie gekommen!

Wir waren plötzlich nicht nur Unternehmensgründer, sondern Teil des Jet-Sets. Die Umsätze explodierten und wir waren so gut, dass einmal sogar die gesamte Kollektion von einem Konkurrenten kopiert wurde. Das war übrigens dann einer der Fälle, bei denen ich mich als „Kaufmann“ bewähren durfte, denn eigentlich hatte ich mit dem Erstellen von Kollektionen nichts am Hut. Entgegen der negativen Prognosen vieler Fachleute konnte ich in diesem Fall doch etwas ausrichten, nämlich noch auf der Modemesse eine einstweilige Verfügung gegen den frechen Kopierer erwirken und dann mit einem gewissen inneren Genuss zusehen, wie er seinen Stand leerräumen durfte.

Die Höhen und die Tiefen des Lebens als Unternehmer liegen dicht beieinander. Als ich später bei GLAD wieder ausgestiegen bin, war die Firma kurz zur Weltmarke geworden und dann in Schwierigkeiten geraten. Seitdem weiß ich, dass überschnelles Wachstum auch negative Seiten hat, z.B. die Notwendigkeit zum Aufbau eines entsprechenden Working Capital.



2 AUCH AUS FEHLERN LERNEN

Überhaupt lernt man aus negativen Erfahrungen manchmal mehr als aus den Fällen, bei denen alles gut geht. Noch heute steht mir das Bild vor Augen, wie ich mit einem jungen Unternehmer im Dachgeschoss der Technologiefabrik über eine Beteiligung an seiner aufstrebenden Firma verhandelte, die mit Ideen aus der Welt der Datenverarbeitung bestimmte Aspekte unseres Verkehrswesens revolutionieren wollte. Ich war mir eigentlich sicher, dass auf dem Weltmarkt Bedarf für diese Ideen sein würde, denn der Nutzen lag auf der Hand, und es gab wenig Konkurrenten, die sich mit einem so abwegigen Spezialgebiet befassen wollten. Deshalb bot ich dem jungen Unternehmer, welcher dringend Wachstumskapital brauchte, auch die damals für mich horrende Summe von 400.000 DM für 25 % seiner Anteile. Er wollte 600.000 DM. Und junge Unternehmer müssen ab und zu auch mal stur sein, um ihre Ziele durchzusetzen. Heute bereue ich, dass ich so geizig war. Er hatte damals einen anderen, großzügigeren Investor gefunden. Schade, dass ich das Geld nicht zusammengekratzt habe: inzwischen ist die Gesellschaft an der Börse notiert und die 25 % hätten um einige Nullen am Wert zugenommen. Manchmal ist es besser, jemanden zu finanzieren, der seine eigene Meinung durchsetzt und seinem zukünftigen Geldgeber auch zu widersprechen wagt, als sich auf die freundlichen Men-

schen zu konzentrieren, mit denen man sehr gut auskommt, aber weniger erreicht. Ein kleiner Trost: Inzwischen habe ich Aktien der Firma, und die sind deutlich gestiegen.

3 DER REIZ DES NEUEN

Es ist ein eigenartiger Zauber, der den Reiz des Neuen ausmacht. Ich möchte die Atmosphäre nicht mehr missen, die entsteht, wenn wir in einem aus Kostengründen äußerst karg ausgestatteten Raum sitzen, uns die Köpfe über strategische Alternativen heiß reden und plötzlich Stichwörter an der Pinnwand stehen, die das Zeug zu einem großartigen Geschäftsmodell in sich tragen. Wenn man eigentlich schon müde ist und überhaupt schon längst nach Hause hätte gehen sollen, aber noch ein oder zwei Stunden weiter macht, weil noch nicht alle Alternativen erkundet sind, oder weil es gilt, einen Zweifler zu überzeugen und sich selbst mit Argumenten und Ideen so zu wappnen, dass man am nächsten Morgen die kritischen Fragen des potentiellen ersten Großkunden erfolgreich beantworten würde.

Unsere Gründer sind zum Glück ja meistens jung genug und gut in Form, so dass sie nach einer durchgearbeiteten Nacht beim Kunden immer noch einigermaßen frisch auftreten können! Falls sie dann mit Erfolg vom Gespräch zurückkommen, darf auch einmal tüchtig gefeiert werden. Es muss nicht immer Kaviar sein, Steaks vom schwäbisch-hällischen Landschwein mit einem frischen Bier und zum Abschluss ein wirklich gutes Glas Rotwein besiegeln einen Deal ebenso gut und machen dann den Weg zur nächsten Finanzierungsrunde frei, die wegen der fast unweigerlich kommenden Verzögerungen, Kostensteigerungen und Umwege (die manchmal auch zum Ziel führen) notwendig sein wird.



Als wir damals unseren Windsurfer-Großhandel verkaufen mussten, weil wir das enorme Wachstum dieses Trendsports nicht mehr finanzieren konnten, war ich in einer eigenartigen Situation. Am Vorabend hatte ich mit schwedischen Geschäftspartnern den großen Erfolg gefeiert, den wir gemeinsam mit ihrer deutschen Tochtergesellschaft errungen hatten. Und die Schweden wissen, wie man feiert! Am nächsten Morgen erreichte ich mit größter Mühe noch die Fähre nach Kopenhagen, um dort einen Kaufinteressenten für unsere Windsurf-Firma zu treffen. Als ich ihm erzählte, dass ich gar nicht geschlafen hatte und mein Gepäck noch in Malmö lag, hat er sofort zugeschlagen. Innerhalb von ein paar Stunden war der Kaufvertrag fertig und wir besiegelten den Deal per Handschlag. Ob er aus Mitleid so schnell voran ging, oder weil er hoffte, eine einmalige Chance zu haben, weiß ich bis heute nicht. Meine Partner und ich waren jedenfalls froh, den EXIT geschafft zu haben, und ich konnte neue Ideen angehen.

4 WAS MACHT EIN ANGEL EIGENTLICH DEN GANZEN TAG?

Ja, Business Angels sind eine besondere Spezies. Meistens fehlt ihnen das Ätherische, das man bei Engeln vermutet, denn wenn sie erfolgreich sind, haben sie eher etwas Handfestes. Oft kommt es ja nur darauf an, eine Abkürzung zum vorgegebenen Ziel zu finden, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, den Kunden einen wirklichen Nutzen zu bieten, die richtige Zielgruppe zu wählen und so zu argumentieren, dass sie ihren Vorteil darin sehen, ausgetretene Pfade zu verlassen und von jungen Unternehmen zu kaufen. Manchmal sind auch Kontakte wichtig, z.B. zu einem versierten Patentanwalt, der unsere Gründer ernst nimmt und Ihnen zum Schutz ihrer Erfindungen verhilft.



Das sind alles Dinge, die der gesunde Menschenverstand sowieso vorschreibt, und das meiste an unserer Arbeit hat wirklich nichts Geheimnisvolles. Man denkt oft, dieser oder jener Business Angel hätte den untrüglichen Riecher, das goldene Händchen oder gar die goldene Nase – aber was richtig ist, das ist im Nachhinein viel leichter festzustellen als vorher, und selbst die goldene Nase behält man ja auch nur für eine Saison. Deshalb gehören auch eine gehörige Portion Durchhaltewillen und Stresstoleranz zum erfolgreichen Business Angel, und die klare Erkenntnis, dass wir trotz unserer großen Lebens- und Geschäftserfahrung immer wieder Fehler machen. Da gilt es dann, sich einen Fehler einzugestehen, dem verlorenen schlechten Geld kein Gutes hinterher zu werfen und den Holzweg möglichst schnell wieder zu verlassen. Als erster Partner des European Angels Funds haben wir einige gemeinsame Investments gemacht und auch hier werde ich vielleicht irgendwann in die Situation kommen, dass ich meinen Partnern erklären muss, dass es ein gutes Zeichen ist, wenn die schlechten Investments sich am Anfang häufen und die guten mehr Zeit brauchen. Im Durchschnitt muss man Erfolg haben und den Durchschnitt treibt man am besten nach oben, indem man die Misserfolge schnell und billig macht, die Erfolge dagegen langsam und teuer.

Eine Anforderung an den Charakter des erfolgreichen Business Angels ist es auch, dass er andere stützen und stärken kann, dass er in schwierigen Situationen das Risiko auf sich nimmt, sich nach vorne stellt, die Fahne hoch hält und mutige Schritte in ein unbekanntes Terrain wagt. Viele Menschen befassen sich in dieser oder jener Hinsicht mit einem jungen Unternehmen: Das sind nicht nur die Gründer und die Mitarbeiter, sondern auch Berater, Lieferanten, Kunden, Fördergesellschaften und manchmal auch die Öffentlichkeit. Da kann es schon sehr heilsam sein, wenn in kritischen Situationen ein erfahrener Angel hilft, Ruhe zu bewahren, Vertrauen aufzubauen und die notwendigen Schritte auch dann zu gehen, wenn man sich auf dünnem Eis befindet. Wer den Weg nicht mitzugehen wagt, wird nie erfahren, wohin er geführt hätte! Mehr als einmal ist es mir mit dieser Einstellung gelungen, aus einer schwierigen Situation das Beste zu machen. Wenn man sich später in der Sonne des Erfolgs baden kann, sind die schlaflosen Nächte schnell vergessen!

5 DER HÄRTESTE JOB DER MARKTWIRTSCHAFT

Ich habe einmal behauptet, dass Unternehmer der härteste Job der Marktwirtschaft sei. Das stimmt auch und ich will das nicht relativieren. Aber es ist auch eine der schönsten Aufgaben, die unser Wirtschaftssystem bereithält. Kein Beruf bietet so viel Abwechslung, so vielseitige Tätigkeiten, so viel Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten, so viel emotionale Auf's und Ab's und so viel Befriedigung, wenn es geklappt hat. Der zweit-schönste Job ist aber dann der des Business Angels, der im Hintergrund steht und die Pflänzchen wachsen sieht, die er selbst mit aufs Beet zu setzen geholfen hat. Und wenn ich mich abends zurücklehne und überdenke, wie wir wieder einmal mitgewirkt haben, dass etwas Neues in die Welt kommt, bleibt noch die schöne Gewissheit, dass beim Gründen und beim Feierabendbier die traditionellen Werte des guten Brauers noch gelten: Nimm die besten Rohstoffe, kümmere dich um jedes Detail, lass ihm die Zeit zu reifen und überzeuge deine Kunden dann, dass sie von dir eines der besten Produkte der Welt bekommen können!

10344 Zeichen



ⁱ Die genaue Herkunft dieses Zitats konnte ich bisher nicht herausfinden. Angeblich stammt es von Saint-Exupéry : Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et large. Antoine de Saint Exupéry, La Citadelle. So steht das bei <http://www.zitate-online.de/literaturzitate/allgemein/18950/wenn-du-ein-schiff-bauen-willst-dann-trommle.html> . Allerdings ist es bei anderen Quellen wieder anders zitiert: Es ist nicht das Schiff, das durch das Schmieden der Nägel und Sägen der Bretter entsteht. Vielmehr entsteht das Schmieden der Nägel und Sägen der Bretter aus dem Drang nach dem Meere und dem Wachsen des Schiffes. Antoine de Saint-Exupéry: Die Stadt in der Wüste, Citadelle, Düsseldorf: Karl Rauch, 1951, S. 355, Nr. 139 ISBN: B0011YFL44