

# Evaluierung von i2 Endbericht

im Auftrag des  
Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit

Leonhard Jörg  
Jörg Mahlich  
Fritz Ohler

September 2002

Technopolis  
Forschungs- und Beratungsgesellschaft mbH  
Prinz Eugen Straße 80/12  
1040 Wien  
Tel. 01 503 95 92 - 12  
[leonhard.joerg@technopolis-group.com](mailto:leonhard.joerg@technopolis-group.com)  
[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Was sind Business Angel (Netzwerke)?</b>	<b>4</b>
2.1	Business Angel als Finanzierungsquelle	4
2.2	Business Angel Netzwerke	7
<b>3</b>	<b>Evaluierung: Woran ist der Erfolg von i2 zu messen?</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>i2: Aufgabenstellung, Leistungsprofil und Organisation</b>	<b>14</b>
4.1	Wie funktioniert i2: Ziele und Aufgabenstellung	14
4.2	Leistungsprofil von i2	17
4.3	Ressourcenausstattung und Finanzierung	22
4.4	Teamentwicklung und Wissensmanagement	24
<b>5</b>	<b>Die Entwicklung von i2 in Zahlen</b>	<b>26</b>
5.1	Reichweite des Netzwerks: Entwicklung der Mitgliederzahlen	26
5.2	Matching: Profile von Kapitalsuchern und Investoren	26
5.3	Vermittlungsbilanz seit Bestehen	29
<b>6</b>	<b>Internationale Benchmarks</b>	<b>33</b>
6.1	Modus und Finanzierung	35
6.2	'Performance'	37
<b>7</b>	<b>Beurteilung von i2 aus Sicht von Kunden und Partnern</b>	<b>38</b>
7.1	i2 aus Sicht der Business Angel	38
7.2	i2 aus Sicht der Kapitalsucher	41
<b>8</b>	<b>Zusammenfassende Beurteilung</b>	<b>42</b>
<b>9</b>	<b>Empfehlungen</b>	<b>46</b>
<b>10</b>	<b>Anhang: Fallbeispiele</b>	<b>50</b>
10.1	Business Angel Venture GmbH, Köln	50
10.2	NEBIB Niederlande	52
10.3	NUK, Köln	55
10.4	LINC Scotland, Glasgow	57
10.5	Kurzprofile	59
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>61</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Business Angels in ausgewählten europäischen Ländern.....	7
Tabelle 2: Typologie von Business Angel Netzwerken.....	9
Tabelle 3: Business Angel Netzwerke in europäischen Ländern [2001].....	10
Tabelle 4: Partner von i2 in den Bundesländern.....	21
Tabelle 5: Charakteristika ausgewählter BAN.....	34
Tabelle 6: Kennzahlen ausgewählter europäischer BAN* .....	36
Tabelle 7: Erwartungen der BA-Mitglieder an i2.....	39

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Finanzierungsmöglichkeiten.....	5
Abbildung 2: Typen von Eigenkapitalfinanzierungen.....	5
Abbildung 3: Typen von BA.....	6
Abbildung 4: Generisches Funktionsmodell eines BAN.....	16
Abbildung 5: Vermittlungsprozess von i2.....	18
Abbildung 6: Entwicklung der Kosten und Einnahmen (ohne Sponsor-Einnahmen) von i2 .....	24
Abbildung 7: Datenbankbestand von i2.....	26
Abbildung 8: Profil nach Wirtschaftszweigen.....	27
Abbildung 9: Profil nach Finanzierungsphase.....	27
Abbildung 10: Profil nach Wirtschaftszweigen im Zeitverlauf.....	28
Abbildung 11: Profil nach Finanzierungsphase im Zeitverlauf.....	29
Abbildung 12: Abschlüsse und Investitionsvolumen.....	30
Abbildung 13: Vermittlungsquote im Zeitverlauf .....	30
Abbildung 14: Aufteilung der Abschlüsse auf Bundesländer.....	32

# 1 Einleitung

Mit diesem Bericht wird die Evaluierung von i2, dem Business Angel Netzwerk der Innovationsagentur, vorgelegt.

i2 ist seit fünf Jahren aktiv und damit eines der ersten auf dem europäischen Kontinent etablierten Netzwerke. Rückblickend hat i2 einen sichtbaren Beitrag in der Entwicklung des informellen Risikokapitalmarktes in Österreich geleistet und ist zur einer wichtigen Anlaufstelle sowohl für Gründer und wachstumsorientierte Unternehmen als auch für private Investoren geworden.

Die vorliegende Evaluierung reflektiert rückblickend die Aufbauphase von i2 und stellt das Instrument **Business Angel Netzwerk** in einen breiteren Kontext. Im Hauptteil wird i2 aus verschiedenen Blickwinkel ausgeleuchtet. Insbesondere wird

- die Aufgabenstellung von i2 systematisiert und in seiner operativen Umsetzung (Ressourcenausstattung, Leistungsprofil) dargestellt.
- die Entwicklung des Netzwerkes entlang quantitativer Indikatoren (Zahl der Mitglieder, erfolgreiche Vermittlungen, Profil der beiden Teilnehmergruppen) im anschließenden Kapitel gibt erste Anhaltspunkte über zur Einschätzung von Effektivität und Effizienz.
- als weitere Informationsbasis die Wahrnehmung von i2 aus der Perspektive seiner Mitglieder herangezogen.
- als weiteren Referenzpunkt für die abschließende Beurteilung von i2 eine Auswahl von ausländischen Business Angel Netzwerken präsentiert. Die Auswahl versucht ein möglichst breites Spektrum an vorhandenen Ansätze abzudecken und den Blick für alternative Zugänge zu öffnen.

Das ist die Informationsbasis, die zur Beurteilung von i2 in seiner bisherigen Entwicklung herangezogen wurde. Die Ergebnisse werden in Kapitel 8 zusammengefasst. Das letzte Kapitel identifiziert Verbesserungspotentiale und skizziert jeweils Vorschläge zur Umsetzung.

## 2 Was sind Business Angel (Netzwerke)?

### 2.1 Business Angel als Finanzierungsquelle

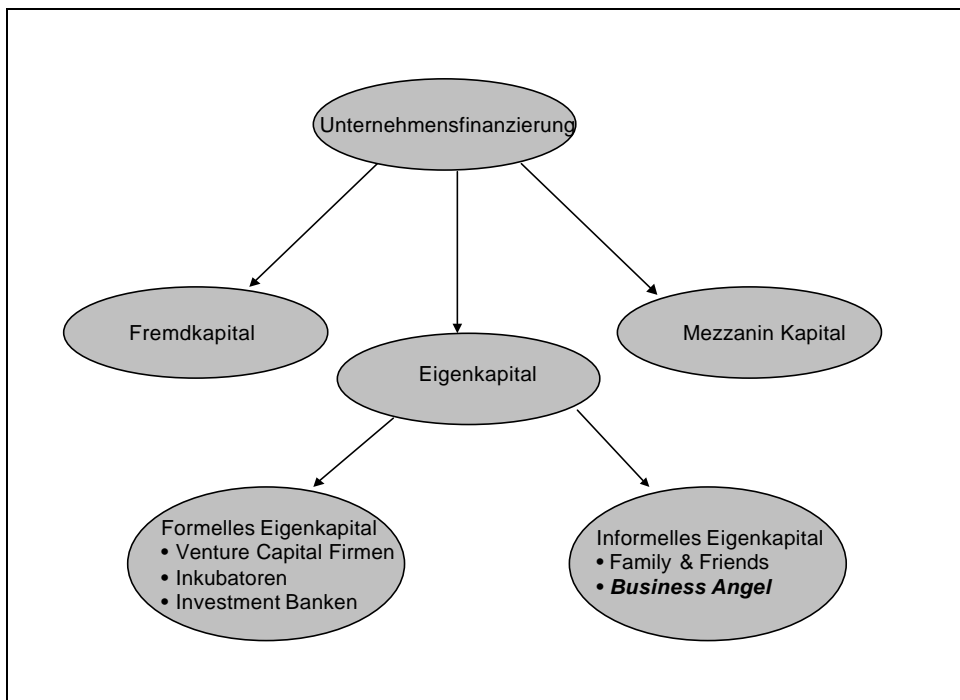
Wenn ein Unternehmer eine Geschäftsidee verwirklichen will, stellt sich früher oder später die Finanzierungsfrage. Nachdem die ersten Zuwendungen von 'friends, family, and fools' verbraucht sind, kann der steigende Kapitalbedarf im Prinzip entweder über Eigen- oder Fremdkapital gedeckt werden, wobei es mittlerweile allerdings auch Mischformen in Form des sogenannten Mezzaninkapitals gibt (z.B. Wandel- und Optionsanleihen). Der Zugang zu Fremdkapital in Form von Bankkrediten gestaltet sich bei Gründern aus dem High-tech Bereich aufgrund fehlender Sicherheiten meist als schwierig. Was Eigenkapital angeht, so sind die meisten Neugründungen zu unbekannt und zu klein und daher nicht emissionsfähig, d.h. sie können Eigenkapital nicht an einer Börse akquirieren. Die letzte Möglichkeit, die Finanzierungslücke zu überbrücken, besteht daher in der Aufnahme neuer Teilhaber in die Gesellschaft. Je nach Rechtsform bieten sich unterschiedliche Lösungen an, die mit verschiedenen Formen der Mitsprache des Kapitalgebers verbunden sind. Ein Teilhaber, der neben Kapital auch nützliche Erfahrungen über Märkte und Management und Technologien, Know-how und Kontakte in das Unternehmen einbringt, wird auf neudeutsch auch Business Angel genannt.<sup>1</sup> Das aktive Engagement wird meist durch einen Sitz im Aufsichtsrat oder durch eine Beratungsfunktion dokumentiert. Häufig sind BA vermögende Personen mittleren Alters, die bereits selber Unternehmen gegründet oder erfolgreich geführt haben. BA werden dem informellen Kapitalmarkt zugerechnet, da sie nach Außen hin oft nicht als Kapitalgeber in Erscheinung treten (Abbildung 1).

Investitionen von BA belaufen sich typischerweise im Rahmen von EUR 25.000 bis 250.000, wobei die Größenordnung des Engagements bei den Business Angels deutlich geringer ist als bei Kapitalbeteiligungsfirmen und Venture Capital Unternehmen, die im Schnitt EUR 500.000 pro Beteiligung investieren und erst in späteren Phasen einsteigen. Business Angels füllen damit eine wichtige Lücke ('equity gap') in der Unternehmensfinanzierung (Niederöcker 2000).

---

<sup>1</sup> Der Begriff 'Angel' ist um die Jahrhundertwende (1900) entstanden und bezeichnete Investoren, die am New Yorker Broadway Theateraufführungen produziert haben.

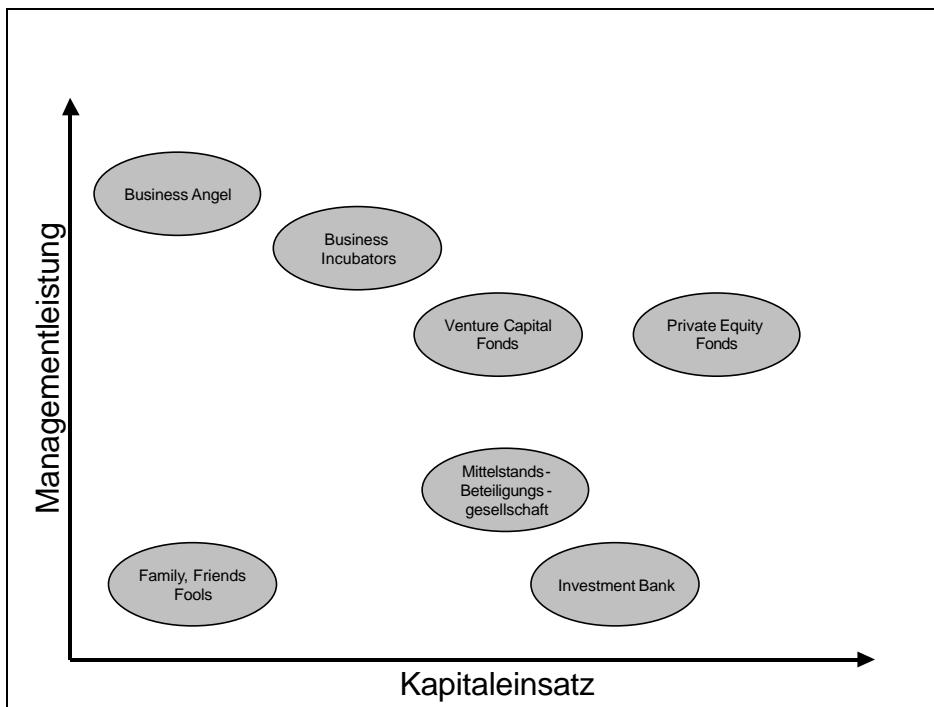
**Abbildung 1: Finanzierungsmöglichkeiten**



Quelle: Eigene Darstellung

Ein Blick auf Abbildung 2 hilft, die nicht ganz trennscharfen Unterscheidungen zwischen Business Angels, Venture Capital und anderen Finanziers besser zu verstehen. Bei einem kleinen Investitionsvolumen ist ein Business Angel am stärksten in das operative Geschäft involviert.

**Abbildung 2: Typen von Eigenkapitalfinanzierungen**



Quelle: Grabherr (2000)

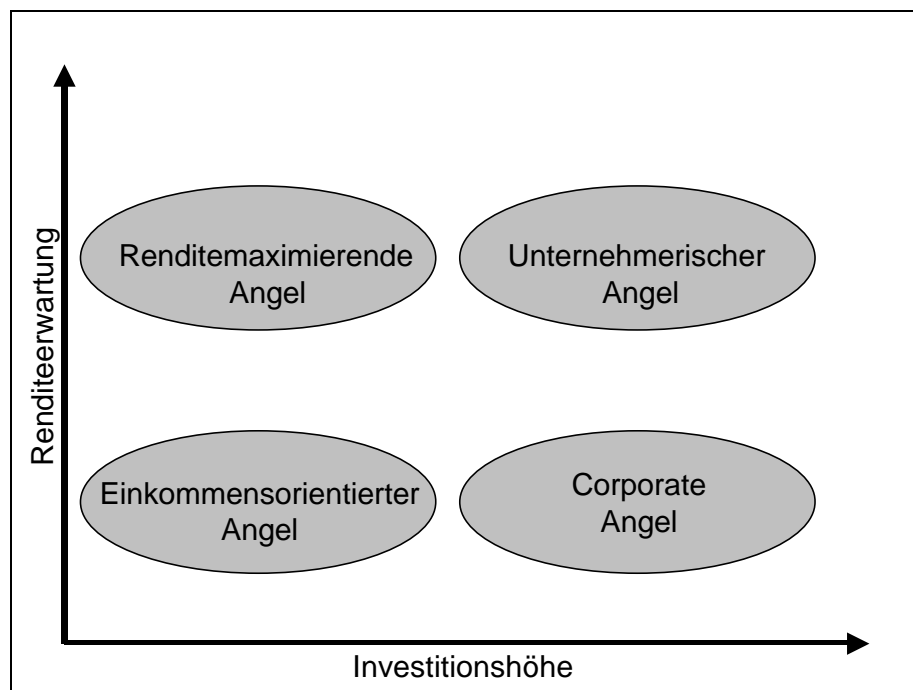
Die wichtige Rolle von Business Angel in der Finanzierung von Unternehmensneugründungen wird empirisch von Benjamin und Margulis (1996) unterstützt, die 480 amerikanische 'start-ups' untersucht haben. 61% von ihnen wurden durch einen Business Angel finanziert.

Einer Klassifikation von Coveney und Moore (1998) zufolge lassen sich aktive BA in die folgenden Gruppen einteilen:

- *Unternehmerische (Entrepreneurial) Angel* engagieren sich stark in operativen Fragen und verfügen über viel Führungserfahrung. Sie agieren wie Unternehmer und engagieren sich teilweise noch nach dem Rückzug aus dem Unternehmen (z.B. bei Akquisition weiterer Kapitalgeber).
- *Einkommensorientierte (Income seeking) Angel* tätigen kleine Investitionen und möchten sich damit ein regelmäßiges Einkommen sichern. Sie stehen der Geschäftsführung zwar mit Ratschlägen zur Seite, mischen sich aber nur selten in das Tagesgeschehen ein.
- *Corporate Angel* sind Unternehmer, die Privatvermögen zum Nutzen ihres eigenen Unternehmens investieren.
- *Renditemaximierende (Wealth maximising) Angel* sind ähnlich wie Entrepreneurial Angel. Im Unterschied zu diesen investieren sie aber in mehrere Unternehmen, dafür aber deutlich geringere Summen.

Den unterschiedlichen Typen entspricht eine unterschiedliche Präferenz, was Investitionshöhe und Renditeerwartungen angeht (Abbildung 3).

**Abbildung 3: Typen von BA**



Quelle: Coveney und Moore (1998)

Außerdem gibt es zwei Gruppen von passiven BA, deren Anzahl die der aktiven Angel bei weitem übersteigt. Es sind dies:

- *Virgin Angel* erfüllen die Voraussetzungen für einen BA (Vermögen, Managementenerfahrung etc.), haben aber noch keine aktive Erfahrungen bzw. noch nicht die richtige Investition gefunden.
- *Latent Angel* hingegen haben bereits Erfahrung als BA, befinden sich aus Mangel an geeigneten Investitionsmöglichkeiten jedoch in Wartestellung.

Abgegrenzt können Business Angel sowohl von Mentoren, die altruistisch ihr Know-how bzw. Kontakte zur Verfügung stellen, sowie von Beratern, die ihre Erfahrung und Wissen gegen Entgelt anbieten.

In Österreich sind aktuellen Schätzungen zufolge bis zu 2.700 Business Angel aktiv, die pro Jahr ca. EUR 110 Mio. investieren (Tabelle 1). Das Investitionspotential passiver 'Virgin Angel' und 'Latent Angel' wird für Österreich auf EUR 1 Mrd. geschätzt (Stinakovits 2001). Für ganz Europa schätzt EBAN das Investitionspotential passiver BA auf EUR 10-20 Mrd.. Obwohl diese Schätzungen naturgemäß nur grob ausfallen, scheint es unbestritten, dass sowohl die Zahl der potentiellen BA's als auch die mobilisierbaren Finanzvolumina noch keineswegs ausgeschöpft sind.

**Tabelle 1: Business Angels in ausgewählten europäischen Ländern**

Land	Anzahl aktive BA	Investitionsvolumen p.a. [EUR]	Anzahl passive BA
USA	250.000- 1 Mio.	33 Mrd.	1 Mio.
Deutschland	27.000	700 Mio. €	220.000
UK	18.000	750 Mio. €	40.000
Niederlande	2.500 – 3.500	k.A.	10.000-15.000
Österreich	1.000 – 2.700	110 Mio. €	k.A.
EU	125.000	k.A.	1 Mio.

Quelle: Hemer (1999), Stinakovits (2001)

## 2.2 Business Angel Netzwerke

### Konzepte

Obwohl der Begriff Business Angel in den letzten Jahren einen enormen Aufschwung erfahren hat, ist das dahinterliegende Konzept nicht neu und die Aufnahme neuer Teilhaber in eine Gesellschaft ist alles andere als eine innovative Finanzierungslösung. Bereits 1903 haben fünf Business Angel mit 41.500 \$ Henry Ford den Einstieg in die Automobilproduktion ermöglicht. Innerhalb von 16 Jahren haben die Investoren an diesem Geschäft 145 Mio. \$ verdient. Noch früher, nämlich 1847, hat Werner von Siemens seine Geschäftsidee durch die Hereinnahme seines Veters als Gesellschafter verwirklichen können. Die 6.000 Taler Startkapital haben sich durch eine 25%ige Gewinnbeteiligung ertragreich verzinst.

Während das Phänomen der Business Angel lediglich alter Wein in neuen Schläuchen ist, so haben sich in den letzten Jahren in ihrem Umfeld doch einige neue Initiativen entwickelt. In erster Linie sind hier die sogenannten Business Angel Netzwerke zu nennen, die als unabhängiger Vermittler versuchen, Angebot und Nachfrage nach Business Angeln zusammenzuführen und damit Suchkosten für alle Beteiligten zu senken. Das erste Netzwerk dieser Art wurde 1984 vom MIT Enterprise Forum



gegründet.<sup>2</sup> Das Ende 1997 gegründete i2 Netzwerk in Österreich war eines der ersten auf kontinentaleuropäischem Boden, kurz darauf folgte die Gründung des Business Angel Netzwerk Deutschland (BAND). Auf europäischer Ebene wurde 1999 der Dachverband EBAN (European Business Angel Network) gegründet. Das Zusammenführen von potentiell erfolgreichen Firmengründern mit einem Business Angel, dessen Interessen sich mit denen des Gründers überlappen, ist zeit- und kostenaufwendig. Hier kann ein Netzwerk wertvolle Dienste leisten, indem es Informationen einholt, filtert, proaktiv potentielle Kandidaten anspricht, und Gründern, die einer Vorauswahl standhalten, ein Forum bietet, ihre Geschäftsidee potenziellen Investoren zu präsentieren. Die meisten Netzwerke bieten demnach folgende Dienstleistungen am Markt an (Engelmann 2000):

- Identifikation attraktiver Jungunternehmer
- Identifikation geeigneter Business Angel
- Prüfung von Business Plänen
- Bereitstellung von Musterverträgen
- Organisation von Veranstaltungen

Die Anforderungen an ein Netzwerk sind sehr hoch. Ein Netzwerk, das sich als besseres 'schwarzes Brett' versteht, in dem Gründer und Investoren ihre Adressen hinterlegen, reduzieren Suchkosten kaum. Vielmehr muss ein gutes Netzwerk eine unabhängige Selektionsfunktion übernehmen, und den aufgenommenen Gründern und Investoren dadurch einen Qualitätsstempel verleihen. Um eine hohe Qualität sowohl der Investoren als auch der Gründer zu gewährleisten, sind profunde Marktkenntnisse notwendig, und da ein Netzwerk meist mehr als eine Branche bedient, ist der Aufbau und die Pflege solcher spezifischen Kenntnisse mit hohen Kosten und Aufwand verbunden. Ein gutes Netzwerk muss sich demnach nicht an der Größe des Angebots, sondern an der Qualität der vermittelten Abschlüsse messen lassen. Ein inhärentes Problem dabei ist allerdings, dass die meisten Netzwerke eine standardisierte Datenbank betreiben, bei der oftmals der Computer potentielle Anbieter und Nachfrager zusammenbringt. Der Nachteil einer solchen Vorgehensweise ist, dass *"die jeweiligen charakteristischen Eigenheiten einer innovativen Idee kaum anhand standardisierter Kriterien erfasst werden können. Sie drohen, in einer Fülle verschiedenartiger Konzepte unterzugehen"* (Mayer 2002, S. 6).

Business Angel Netzwerke können einer Typologie von Lange, Leleux, Surlemont (2001) folgend entlang von sieben Dimensionen unterschieden werden (Tabelle 2).

---

<sup>2</sup> Vgl. Lange, Leleux und Surlemont (2001)

**Tabelle 2: Typologie von Business Angel Netzwerken**

<i>Kriterium</i>	<i>Ausprägungen</i>	
Modus	privat	öffentlich
Profitorientierung	gewinnorientiert	'non profit'
Finanzierungsphase	Frühphasenfinanzierung	Finanzierung in allen Phasen
Branchenfocussierung	Spezialist	Generalist
Selektionsmechanismus	aktiv	passiv
Geographische Reichweite	lokal / regional	national / international
Leistungstiefe	Basisdienstleistungen	breites Angebot (z.B. Coaching)

*Quelle: Lange, Leleux, Surlemont (2001)*

Die meisten Unterscheidungskriterien sind selbsterklärend, weshalb hier nur auf einige ausgewählte Punkte eingegangen werden soll.

**Finanzierungsmodus und Profitorientierung.** Während in den angelsächsischen Ländern viele Netzwerke privat organisiert sind (z.B. First Tuesday, Business-Angels.com), dominieren in Kontinentaleuropa diejenigen Netzwerke, die zumindest teilweise von der öffentlichen Hand finanziert werden. Mit dem Finanzierungsmodus verbunden ist auch das Kriterium der Profitorientierung. Privat geführte Netzwerke arbeiten meist kommerziell, wobei Gewinnorientierung natürlich nicht bedeutet, dass tatsächlich auch Gewinne erzielt werden. Die europäische Dachorganisation der Business Angel Netzwerke EBAN schätzt, dass ein Netzwerk frühestens nach fünf Jahren schwarze Zahlen schreiben kann. Nicht alle privaten Netzwerke stehen diese finanzielle Durstrecke durch. Auf der anderen Seite stehen die öffentlich finanzierten Netzwerke, denen in der Regel satzungsgemäß keine Gewinne erlaubt sind, da solche den öffentlichen Auftrag konterkarieren würden. Außerdem gibt es Netzwerke, die in Form von 'public-private-partnerships' organisiert sind und bei denen sowohl private als auch öffentliche Gelder verwendet werden. Ein Beispiel ist die britische NBAN, bei der private Firmen wie Barclays Bank und Lloyds ebenso beteiligt sind wie das Ministerium für Handel und Industrie (Department of Trade and Industry). Sowohl private als auch öffentliche Netzwerke haben Vor- und Nachteile. Für öffentliche Netzwerke spricht allerdings, dass sie nicht gezwungen sind, Umsätze zu generieren, weshalb sie leichter ihre Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit – zwei essentielle *assets* bei Netzwerken – aufrechterhalten können.

**Branchenspezialisierung und geografische Reichweite.** Netzwerke, die sich auf bestimmte Branchen spezialisiert haben, können leichter spezifisches Wissen sammeln, was den Vermittlungserfolg drastisch erhöht. Allerdings ist eine Spezialisierung nur bei großen Märkten und oder hoher Reichweite möglich. In kleineren Märkten bzw. bei niedriger Reichweite wird hingegen bei einer Spezialisierung auf einzelne Branchen die kritische Masse mangels guter Projektvorschläge oft nicht erreicht.

**Leistungstiefe und Selektionsmechanismus.** Manche Netzwerke verstehen sich als offenes Forum, das in erster Linie dazu dient, Leute aus der Szene in ungezwungener Atmosphäre zusammenzubringen. Beispiel ist das mittlerweile in 40 Städten operierende FirstTuesday Netzwerk, das so gut wie gar nicht selektiert und dessen Veranstaltungen jeder Interessierte besuchen kann. Solcherart Netzwerke bieten oft keine weiteren nennenswerten Dienstleistungen an. Auf der anderen Seite des

Spektrums befinden sich Netzwerke, die jedes Projekt sehr streng prüfen, um einen hohen qualitativen Standard zu gewährleisten. Nicht selten werden dabei bis zu 80% der eingegangenen Geschäftsideen nicht in die engere Wahl genommen (z.B. Sophia Antipolis Forum). Was die angebotenen Dienstleistungen angeht, so bieten einige Netzwerke neben der eigentlichen Vermittlungsarbeit noch zusätzliches Service wie Personal- und Finanzberatung oder Coaching an. Beobachter sind sich darüber einig, dass in Zukunft nur solche Netzwerke überleben werden, die Angebot und Nachfrage sehr streng selektieren und andererseits ihr Dienstleistungsangebot den Marktbedürfnissen anpassen: *"The attention is shifting away from pure financial intermediation services to a more global resourcing approach, where finance is just one piece of a very complex puzzle. Increased attention is being placed on team building, management recruitment, the assembling of world-class advisory boards and the provision of highly visible and competent directors."* (Lange et al. 2000, S. 12)

### **Überblick über Netzwerke in Europa**

Was Business Angel Netzwerke angeht, zählt Österreich mit i2 zu den Pionierländern auf dem europäischen Kontinent, wo erst Ende der 90er Jahre der Aufbau von BAN massiv forciert wurde. Für 2001 berichtet die EBAN von 130 aktiven BAN's in Europa, ca. 50 davon allein im UK. Im Jahr 2000 wurden europaweit 400 Abschlüsse durch BAN's vermittelt. Rund 10.000 aktive BA sind mittlerweile in BAN's erfasst.

**Tabelle 3: Business Angel Netzwerke in europäischen Ländern [2001]**

	BAN 2001 (1999)	kommer- zielle BAN	nicht kommer- zielle BAN	nationale BAN	regionale BAN	erfasste BA	Abschlüsse
UK	53 (48)	k.A.	k.A.	18*	31*	2800*	234
Frankreich	16 (13)	4**	5**	3**	1**	80**	k.A.
Deutschland	43 (11)	k.A.	k.A.	1	42	500*	k.A.
Belgien	7 (5)	2	5	0	7	100	19**
Italien	7 (5)	0**	5**	k.A.	k.A.	65**	k.A.
Holland	2 (2)	1	1	1	1	100*	51*
Österreich	1 (1)	0	1	1	0	80	1
Finnland	1 (1)	1	0	1	0	160*	10*

\*Zahlen für 1999, \*\* Zahlen für 2000

Quelle: EBAN (2000, 2001)

Die Statistik wird vom UK geprägt, das in allen Belangen einen Vorsprung gegenüber Kontinentaleuropa aufweist (Tabelle 3). Die Szene ist allerdings noch jung und in ständiger Veränderung, so dass sich die Verhältnisse in absehbarer Zeit durchaus verschieben können. Besonders stark haben sich in den letzten Jahren BAN in Deutschland entwickelt.

Nimmt man die Zahl der geschätzten Business Angel aus Basis (Tabelle 1), fällt die geringe Quote von organisierten BA auf. So wären nach der Schätzung von Hemer (1999) bzw. Stinakovits (2001) nur 3% der österreichischen BA im einzigen BAN, i2, organisiert. Für Deutschland kommt man mit dieser Berechnung sogar nur auf 1,8%. Aus den im Rahmen dieser Evaluierung durchgeführten Interviews gewonnenen Einschätzungen sind diese Zahlen zu relativieren. Der Eindruck aus den Interviews war durchwegs der, dass die österreichische BA-Szene überschaubar und der überwiegende Teil der aktiven BA's Mitglied von i2 ist. Im Rahmen dieser Evaluie-

rung ist es nicht möglich, eine aktuelle und vor allem robuste Abschätzung des Potenzials noch nicht erfasster BA's abzugeben. Auf Basis der vorliegenden Informationen sei allerdings davor gewarnt, zu hohe Erwartungen in i2 zu setzen, wenn es darum geht, die Zahl der BA-Mitglieder substantiell zu erhöhen. Schließlich fällt bei der von EBAN veröffentlichten Aufstellung die geringe Zahl der durch i2 herbeigeführten Vermittlungen auf. Auch hier sind die Zahlen mit Vorsicht zu interpretieren. Zunächst beziehen sich die vorgestellten Zahlen lediglich auf ein Jahr. Erfahrungsgemäß sind die jährlichen Schwankungen in diesem Bereich beträchtlich. Dies reduziert natürlich die Aussagekraft. Darüber hinaus stimmen die von EBAN kolportierten Zahlen nicht mit der von i2 in seinen Quartalsberichten dokumentierten Zahl überein<sup>3</sup>. Allerdings bleibt auch die korrigierte Vermittlungsbilanz von i2 unter dem Durchschnitt der hier erfassten Vergleichsländer.

---

<sup>3</sup> Die in Kapitel 2.2 zitierten EBAN Daten weisen für das Jahr 2001 nur einen Abschluss für i<sup>2</sup> aus. Drei der vier Abschlüsse, die i<sup>2</sup> in diesem Jahr vermitteln konnten, sind von EBAN bereits im Jahr 2000 verbucht worden. Ausgehend von 4 Abschlüssen in 2001 erhöht sich die Vermittlungsquote auf knapp unter 5%, was allerdings immer noch unter dem Durchschnitt liegt.

### 3 Evaluierung: Woran ist der Erfolg von i2 zu messen?

Mit der Zahl der etablierten Business Angel Netzwerke hat auch die Vielfalt der Geschäftsmodelle zugenommen. Unterschiede gibt es insbesondere hinsichtlich Erwerbsorientierung und Reichweite (regional oder national) als auch in Bezug auf Umfang und Tiefe des Serviceangebots. Vor diesem Hintergrund und angesichts der noch kurzen Vergangenheit mangelt es an Referenzpunkten für die Erfolgsmessung von Business Angel Netzwerken.

Die Evaluierung von i2 geht zur Beurteilung von Wirksamkeit und Effizienz des Netzwerkes zunächst von zwei Zielsetzungen aus: (i) Die konkrete Vermittlung von Investments sowie (ii) die Unterstützung der allgemeinen Entwicklung des informellen Risikokapitalmarktes in Österreich.

Die Evaluierung von i2 orientiert sich im Wesentlichen an folgenden Fragestellungen:

- **Vermittlungserfolg:** Zahl und Qualität der durch i2 vermittelten Investments.
- **Qualität des Deal flow:** Wie beurteilen die teilnehmenden BA's die Qualität der Projekte im Vergleich zu anderen Akquisitionskanälen?
- **Qualität des Vermittlungsprozesses:** Wie effizient, wie schnell und wie transparent erfolgt die Vermittlung zwischen Investor und Unternehmen?
- **Erschließung des Marktes:** Entwicklung der Mitgliederzahlen und Zahl der Investments.
- **Netzwerkbetreuung:** Welche Leistungen werden für die Mitglieder von i2 erbracht, die über die reine Vermittlungstätigkeit hinausgehen? Wie beurteilen die Mitglieder den Nutzen daraus?
- **Welchen Bedarf deckt i2 ab?** Wie gut ist i2 in der Landschaft eingebettet und vernetzt? Welchen Nutzen stiftet i2 als Kooperationspartner für verwandte bzw. komplementäre Aktivitäten?
- **Welche assets wurden seit Bestehen von i2 aufgebaut?:** Von besonderer Bedeutung sind hier vor allem *intangible assets* wie Sichtbarkeit, Reputation und Image sowie das spezifische Know-how zum Aufbau und Betrieb eines BAN. Die leitende Frage hier ist: Welche Basis besteht für die Weiterentwicklung und Fortführung von i2 bzw. was würde bei Einstellung der öffentlichen Unterstützung zerstört?

Der hier skizzierte Evaluierungsrahmen wird nicht isoliert auf i2 bezogen, sondern vor dem Hintergrund der im vorigen Kapitel dargestellten internationalen Beispiele angewendet. Der Vergleich mit anderen BAN soll einerseits das Defizit von etablierten Evaluierungsstandards wettmachen und andererseits den Blick für alternative Zugänge öffnen.

Methodisch stützt sich diese Evaluierung auf drei Quellen:

- Die von i2 bereitgestellte Statistik über die bisherige Entwicklung des Netzwerkes (Zahl und Profil der Mitglieder, Zahl der Vermittlungen).
- Interviews mit (potentiellen und tatsächlichen) Kunden und Partnern. Insgesamt wurden 40 Interviews aus fünf Gruppen durchgeführt
  - BA-Mitglieder
  - BA, die **nicht** i2-Mitglieder sind
  - Kapitalsucher, die i2 genutzt haben
  - Gründer, die i2 **nicht** genutzt haben
  - Kooperationspartner von i2
- Interviews mit Vertretern des BMWA und der Innovationsagentur

## 4 i2: Aufgabenstellung, Leistungsprofil und Organisation

Ende 1996 hat die Innovationsagentur Gesellschaft m.b.H. die Börse für Business Angels (i2) etabliert. i2 (ideen x investment)<sup>4</sup> versteht sich als informeller Markt für Risikokapital auf dem Unternehmen mit innovativen Ideen auf Investoren mit Kapital und Erfahrung (Business Angels) treffen. i2 ist sowohl für institutionelle Risikokapitalgeber (Venture Capital Unternehmen) als auch private Investoren offen. Nach dem eigenen Selbstverständnis, adressiert i2 primär private Investoren. Auch auf der Seite der Kapitalsucher wurden keine formalen Einschränkungen hinsichtlich Größe, Branche, Technologiefeld oder Unternehmensphase vorgesehen. Allerdings steht auch hier das wachstumsorientierte KMU (kleine und mittlere Unternehmen) in der Aufbau- bzw. Expansionsphase im Mittelpunkt.

Die Gründung von i2 kann durchaus als Pionierleistung der Geschäftsführung der Innovationsagentur angesehen werden, als es eines der ersten Business Angel Netzwerke auf dem europäischen Kontinent war. Aus heutiger Sicht hat man sich mit dem Aufbau von i2 an die Spitze eines beachtlichen Trends gesetzt. Wie in Kapitel 0 dargestellt, hat sich seit Ende der 90iger Jahre eine umfängliche und inhaltlich sehr ausdifferenzierte Community von Business Angel Netzwerken in ganz Europa herausgebildet.

Im folgenden Abschnitt wird die Aufgabenstellung von i2 in seinen Zielen und dem seit dem Bestehen entwickelten Leistungsangebot skizziert. Hier steht nicht die taxative Auflistung von Zielen und Leistungspaketen im Vordergrund, sondern vielmehr die Frage, welche Probleme sind im Aufbau und Betrieb eines BAN zu meistern und mit welchen Lösungen hat i2 dazu gefunden.

### 4.1 Wie funktioniert i2: Ziele und Aufgabenstellung

Die Ziele von i2 lassen sich auf zwei Ebenen festmachen:

- Auf operativer Ebene soll durch das BAN zusätzliches Risikokapital für junge wachstumsstarke Unternehmen und Gründer mobilisiert werden. Operativ steht also die Zahl der Vermittlungen und damit zusammenhängend das mobilisierte Investmentvolumen im Vordergrund.
- Dahinter steht die weithin unwidersprochene Annahme, dass der Risikokapitalmarkt in Österreich unterentwickelt ist. Aus wirtschaftspolitischer Sicht ist dieser Nachholbedarf insbesondere im Segment Frühphasenfinanzierung brisant. Vor diesem Hintergrund ist i2 als ein Instrument neben mehreren zu sehen, dass zur Dynamisierung des privaten Risikokapitalmarktes in Österreich beitragen soll.

Die Ziele von i2 haben sich seit dem Beginn (1997) nicht geändert. Aus jetziger Sicht ist dies gerechtfertigt. Nach wie vor wird in Österreich Nachholbedarf im Angebot von privatem Risikokapital für wachstumsorientierte Gründer und KMU's geortet (siehe dazu auch die aktuelle Erhebung zum österreichischen

---

<sup>4</sup> Im September 1997 hat die Innovationsagentur zusätzlich zu „i2 (ideen x investment)“ die **Wortmarken** 'BAN', 'Die Börse für Business Angels' und 'Business Angels Netzwerk' zur Eintragung ins Markenregister des österreichischen Patentamtes angemeldet.

Risikokapitalmarkt – Peneder 2002). Bevor hier als Erklärung dieses Nachholbedarfs auf die gerne angeführten österreichischen (Un)-Tugenden (Risikoaversion, fehlender Unternehmergeist) verwiesen wird, ist daran zu erinnern, dass Risikokapitalmärkte auch im angelsächsischen Raum sehr lange gebraucht haben um ein substantielles und selbsttragendes Niveau zu kommen.

Bevor wir auf die Aktivitäten und organisatorischen Voraussetzungen von i2 im einzelnen eingehen, ist es angebracht, sich das Funktionsmodell in Erinnerung zu rufen. Wie funktioniert ein Business Angel Netzwerk?

### ***Funktionsmodell***

Die Leistung eines jeden BAN besteht zunächst darin, eine neutrale Vermittlungsplattform für Business Angel und Kapitalsucher bereitzustellen. Wie erfolgreich diese Plattform ist, hängt davon ab, ob sie die Zielgruppen (BA und Kapitalsucher) tatsächlich erreicht. Dabei geht es in erster Linie um **Sichtbarkeit** und Präsenz in der relevanten Öffentlichkeit. In weiterer Folge hängt der Erfolg von der Qualität des Vermittlungsprozesses ab. Hier spielen mehrere Faktoren eine Rolle. Zu nennen sind vor allem:

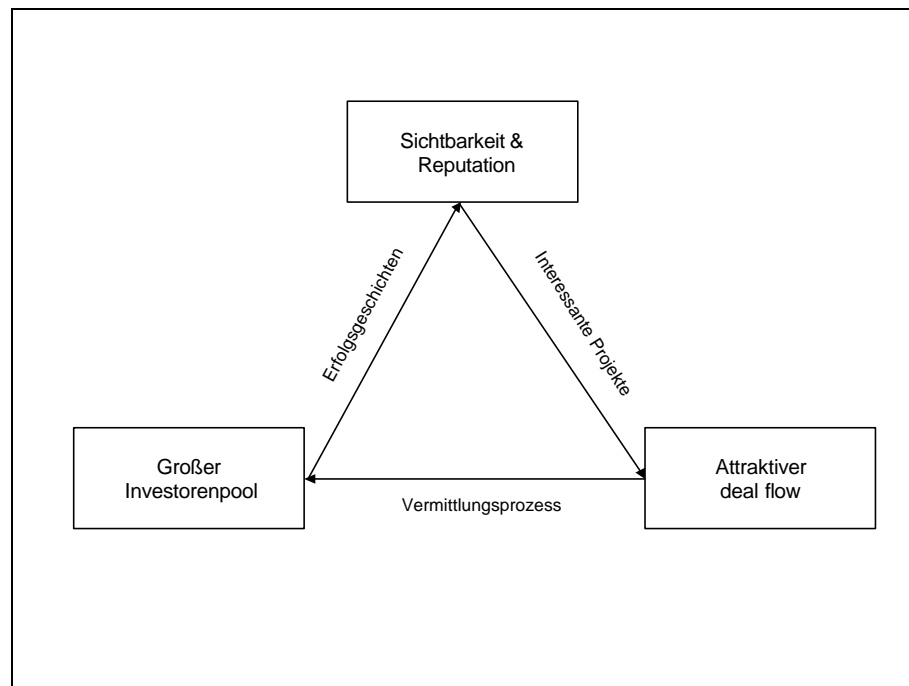
- die **Qualität** der eingehenden Investitionsprojekte,
- die **Schnelligkeit** und **Transparenz** des Vermittlungsprozesses selbst,
- das **Ausmaß der Übereinstimmung** zwischen Kapitalangebot und Kapitalnachfrage hinsichtlich Branchenspezialisierung, Volumina und Unternehmensphase,
- die **Kundenzufriedenheit** und die davon mitbeeinflusste Reputation,
- die **Positionierung** des Netzwerkes gegenüber konkurrierenden bzw. komplementären Angeboten.

Vor diesem Hintergrund sind die von i2 angebotenen Leistungen zu sehen. Wichtig scheint hier erstens, dass das Leistungsangebot als Gesamtes gesehen wird, zweitens, dass das Leistungsangebot kein statisches Angebot ist, sondern sich kontinuierlich dem eigenem Know-how und den Bedürfnissen der Kunden entsprechend weiterentwickelt.

Im Kern steht jedes BAN vor der Herausforderung, einen Prozess, der auf drei Ebenen verläuft, in Bewegung zu halten. **Sichtbarkeit** und **Reputation** sind entscheidend, um interessante Projekte anzuziehen. Ein hochqualitativer Deal flow wiederum erhöht die **Attraktivität** des Netzwerkes für kapitalstarke Investoren und damit das Interesse aktives Mitglied des Netzwerkes zu werden. Der Kreis schließt sich dadurch, dass Sichtbarkeit und Reputation auch von der herzeigbaren **Performance**, also von der Zahl und Qualität der erfolgreichen Vermittlungen in der Vergangenheit bestimmt wird. Die folgende Grafik veranschaulicht diese Dynamik.



**Abbildung 4: Generisches Funktionsmodell eines BAN**



Quelle: Technopolis

Der Aufbau eines BAN ist vor diesem Hintergrund eine schwierige Aufgabe. Es müssen parallel interessante Projekte akquiriert und Investoren gewonnen werden, und dies bei noch geringer Bekanntheit und ohne nennenswerten *track record*. Die Aufbauphase eines BAN ist sensibel und wird dementsprechend selten ohne starke Partner angegangen.

### **Startbedingungen**

Rückblickend bot die Innovationsagentur als bereits eingeführter Akteur in der österreichischen Förder- und Beratungsinfrastruktur eine sinnvolle Plattform für den Aufbau eines BAN. Die Innovationsagentur hat eine gewisse Sichtbarkeit bei den relevanten Zielgruppen gewährleistet, bestehende formelle und informelle Netzwerke<sup>5</sup> eingebracht und schließlich konnte ein gewisser Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsbonus als öffentlich finanzierte und damit von Investoren unabhängige Einrichtung erwartet werden.

Darüber hinaus hat die Innovationsagentur durch ihr bereits damals etabliertes Programmportfolio<sup>6</sup> breiten Zugang zu Gründern und wachstumsorientierten Jungunternehmen gewährleistet. Schließlich ist die organisatorische Verquickung mit der Bürges Förderungsbank und seinen Garantieinstrumenten ein interessanter Partner vor allem in Richtung Investoren gewesen.

<sup>5</sup> Nicht selten wurde in den geführten Interviews als eines der Motive sich bei i2 zu engagieren, die Bekanntschaft mit der Geschäftsführung der Innovationsagentur und quasi 'moralische' Verpflichtung eine neue Initiative der Agentur zu unterstützen, angeführt.

<sup>6</sup> Das bei Start von i2 betriebene Programmportfolio der Innovationsagentur umfasste das Seedfinancing-Programm, die Patentkreditförderung, Jugend Innovativ sowie den Staatspreis für Innovation. Darüber hinaus betrieb die Innovationsagentur das Generalsekretariat des Verbandes der Technologiezentren Österreichs (VTÖ).

Die Ausgangsposition von i2 war vor diesem Hintergrund also durchaus günstig. Das bestätigt auch das relativ große Echo, das i2 bereits am Start bei potentiellen Investoren gefunden hat. Bereits im ersten Quartal wurden 37 Investoren als Mitglieder aufgenommen und rund 60 Kapitalsucher betreut<sup>7</sup>.

Zu den Herausforderungen in der Aufbauphase gehörte es auch, Business Angel Investments als Finanzierungsmodell zu bewerben. Die Anfänge von i2 fallen in eine Zeit, in der Business Angel in Österreich noch weitgehend unbekannt, im besten Fall als eine exotische Finanzierungsmöglichkeit gegolten hat. Der Informations- und Erklärungsbedarf war dementsprechend hoch.

## 4.2 Leistungsprofil von i2

Den Kern der Aktivitäten von i2 bildet der Vermittlungsprozess zwischen BA und kapitalsuchenden Unternehmen. Zur Unterstützung der Vermittlungsfunktion hat i2 seit Bestehen eine Reihe von Zusatzangeboten entwickelt und versucht, das Netzwerk weiterzuentwickeln. Im folgenden Abschnitt wird ein Überblick über die Aktivitäten und die wichtigsten Änderungen im Leistungsangebot von i2 seit Bestehen gegeben.

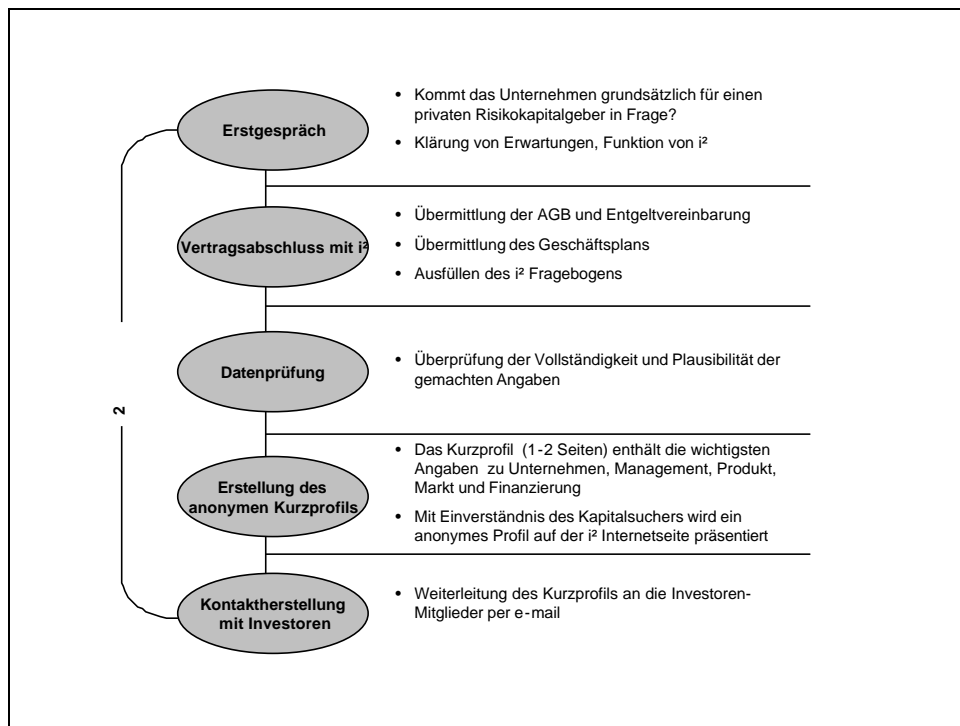
### *Der Vermittlungsprozess*

Die Basis für die Vermittlung zwischen Investoren und Kapitalsuchern ist die standardisierte Erfassung und Charakterisierung von Kapitalangebot und Kapitalnachfrage. Dazu hat i2 zwei jeweils auf Investoren und Unternehmen zugeschnittene Fragebögen entwickelt, die bei Aufnahme in die Börse auszufüllen sind. Der Vermittlungsprozess selbst lässt sich in fünf Schritten (siehe Abbildung 5) darstellen.

---

<sup>7</sup> Die Zahlen sind dem Projektanbot der Innovationsagentur für den Betrieb von i2 (Laufzeit 1. April 1997 bis 31. März 2000) entnommen. Die hier dokumentierte Zahl der kapitalsuchenden Unternehmen liegt allerdings über den 37, die in der entsprechenden Jahresstatistik ausgewiesen wurde. Offenbar hat es sich bei dieser ersten Zahl um eine Einschätzung auf Grund geführter Gespräche gehandelt, die nicht alle zu einer Mitgliedschaft bei i2 geführt haben.

**Abbildung 5: Vermittlungsprozess von i2**



Quelle: i2, eigene Darstellung

Der in Abbildung 5 dargestellte Vermittlungsprozess ist der vorläufige Endpunkt einer kontinuierlichen Entwicklung. Gegenüber der Startkonfiguration wurde der Vermittlungsprozess an drei Punkten substantiell verändert:

- **Einführung von Mitgliedsgebühr und Vermittlungsentgelt.** i2 hat in der Aufbauphase auf das Einheben von Mitgliedsgebühren und Vermittlungsprovisionen verzichtet. Dies wurde aber bereits im ersten Betriebsjahr (Juli 97) umgestellt<sup>8</sup>. Das Einheben von Gebühren war in erster Linie durch den erwarteten Selektionseffekt motiviert. Die Erwartung war, dass mit dem Einheben von Gebühren Mitglieder ohne echtes Interesse an einem Investment von einem Engagement in i2 absehen und damit das Qualitätsniveau des Netzwerkes nicht gefährden. Die derzeitige Entgeltstruktur (vgl. Fußnote 8) sieht fixe und variable Entgelte vor und differenziert nach Typ des Investors (privater Investor oder institutioneller Investor) sowie Höhe des getätigten Investments. Als Einnahmenquelle spielen Mitgliedsbeitrag und Vermittlungsgebühr eine untergeordnete Rolle.
- **Der Verzicht auf aktives Matching** zwischen Investoren und Kapitalsuchern. Vor anderthalb Jahren (erstes Quartal 2001) wurde

<sup>8</sup> Für das Matching-Service fallen derzeit folgenden Kosten an:

Kosten für die i2-Unternehmen:

Einschreibgebühr von EUR 390,- für 6 Monate; wenn i2 keinerlei Kontakt zu einem Investor herstellen kann, wird dieser Betrag retourniert. Das Erfolgsgeld für **Beteiligungen** ist gestaffelt worden und beträgt bei Vertragssummen bis EUR 20.000,- EUR 700,-, bis EUR 75.000,- EUR 1.500,-, bis EUR 150.000,- EUR 2.200,- und über EUR 150.000,- 1 % der Transaktionssumme. Wenn über Vermittlung von i2 **Kooperationen** zustande gekommen sind, d.h. zusätzlich bzw. an Stelle von Beteiligungen, fallen EUR 700,- als Gebühr an.

Kosten für die i2-Investoren:

Für Business Angels (private Investoren) fallen EUR 90,- p.a. an, für unternehmerische Investoren EUR 390,- p.a. und für institutionelle Investoren EUR 790,-.

gemeinsam mit Kernmitgliedern und des Board die Rolle von i2 neu ausgerichtet. Bis dahin hat i2 versucht, aktiv 'passende' Paare zu identifizieren. Einlangende Geschäftspläne wurden nur an jene Investoren weitergeleitet, die hinsichtlich der angegebenen Präferenzen (Branchenspezialisierung, Investitionsbedarf, geografische Lage etc.) im Prinzip interessiert sein müssten. Nicht zuletzt auf Wunsch der BA-Mitglieder wird nunmehr auf dieses aktives Matching verzichtet. Die anonymisierten Kurzdarstellungen werden jetzt gleichzeitig an alle Investoren weitergeleitet.

- **Einstellung des Investorenforums.** Ergänzend zum weitgehend standardisierten Vermittlungsprozess hat i2 mit dem Investorenforum eine Plattform angeboten, wo Investoren und Unternehmen direkt in Kontakt kommen. Unternehmen hatten die Gelegenheit, ihr Unternehmen bzw. Projekt zu präsentieren und persönliche Kontakte zu potentiellen Investoren zu knüpfen. Für die vierteljährliche Abhaltung der Investorenforen hat man mit der Bank Gutmann auch einen Sponsor gefunden. Wiederrum auf Anregung des Boards und einiger Kernmitglieder wurde das Investorenforum mit dem ersten Quartal 01 eingestellt. Gründe dieser Entscheidung liegen in erster Linie beim mangelnden Investoreninteresse. Aus den Interviews kommt zu diesem Punkt eine allgemeine Reserviertheit gegenüber überinszenierten Vermittlungsbemühungen<sup>9</sup> zutage. Das institutionalisierte Investorenforum wurde durch die Möglichkeit selektiver Unternehmenspräsentationen ersetzt. Aus der bisherigen Erfahrung scheint allerdings auch dieses Vehikel über einige wenige Versuche noch nicht hinausgekommen zu sein.

Insgesamt steht hinter den durchgeführten Veränderungen das Bemühen den Vermittlungsprozess transparenter und vor allem schneller zu machen. i2 zählt sich mittlerweile zu einem der schnellste BAN in Europa. Zurückgenommen wurde dafür das aktive Matching.

Arbeitstechnisch geht die Weiterentwicklung des Vermittlungsprozesses einher mit der expliziten Definition des Bearbeitungsablaufs und dem Aufbau eines avancierten Informationssystems zur effizienten Ablaufverfolgung und besseren Abbildung des Deal flows<sup>10</sup>.

### ***Betreuung der Investoren***

Würde man i2 auf den Vermittlungsprozess allein reduzieren, dann wäre es bei gegebener Ressourcenausstattung (siehe Kap. 4.3) ein relativ aufwendig verwaltetes Schwarzes Brett. Dass dem nicht so ist, zeigen eine Reihe von Aktivitäten, die nicht unmittelbar die Vermittlung von Investitionsprojekten zu Ziel haben, sondern vielmehr die Kundenbindung und Motivation der Mitglieder verbessern sollen sowie in weiterer Folge auf die Erweiterung des Netzwerkes abzielen. Diese Aktivitäten

---

<sup>9</sup> Als Stehsatz ist hier häufig zu hören, dass man kein großes Interesse an der x-ten PowerPoint-Präsentation habe.

<sup>10</sup> Zur besseren Abbildung des Deal flows wurde im 1. Quartal 2000 Notes Consulting mit der Programmierung einer eigenen Software beauftragt, die im 4. Quartal 00 von i2 in Betrieb genommen wurde.

finden selten in institutionalisiertem Rahmen statt und leben hauptsächlich vom persönlichen Engagement der i2-Projektleitung.

In der Praxis heißt Netzwerkmanagement auch, sich regelmäßig bei den Mitgliedern in Erinnerung zu rufen, persönlich präsent zu sein und nicht zuletzt den Kontakt der Mitglieder untereinander zu fördern. Letzteres versucht i2 im Rahmen von regelmäßigen **Investoren-Meetings** umzusetzen.

Umfang und Qualität des Netzwerkmanagements lässt sich schwer konkretisieren. Der Erfolg dieser Bemühungen lässt sich allerdings in der Wahrnehmung von i2 bei seinen Kunden sowie deren *Commitment* an der Weiterentwicklung des Netzwerkes mitzuarbeiten, ablesen. Aus den durchgeführten Interviews überwiegt hier das Bild eines engagierten und gut organisierten i2-Teams (mehr dazu in Kap. 6).

### **Netzwerkentwicklung**

Die Weiterentwicklung des Netzwerkes bleibt auch nach nunmehr 5 Jahren seit Gründung ein wichtiges Aktivitätsfeld für i2. Rückblickend für die vergangenen Jahre sind hier vor allem vier Punkte hervorzuheben:

- i2 ist seit Juni 1999 Mitglied der **EBAN** (Europäischen Business Angels Netzwerk). Der potentielle Nutzen aus dieser Mitgliedschaft ist hoch. Die junge und derzeit hoch ausdifferenzierte BAN's Community in Europa steht vor einem Konsolidierungsprozess. Die Herausbildung von good practice, Qualitäts- und Evaluierungsstandards wird mittelfristig immer wichtiger. Hier kann EBAN eine treibende und organisierende Rolle spielen. Der praktische Nutzen aus der Mitgliedschaft scheint derzeit noch gering. Hauptgrund dafür dürfte im derzeit schlechten Standing des vielfach kritisierten EBAN-Managements liegen.
- Mit der Einrichtung eines **strategischen Boards** (2. Quartal 2001) hat i2 die Einbindung seiner Kunden in der Ausrichtung des Netzwerkes symbolisch und faktisch verbessert. Die vier Boardmitglieder sind namhafte Business Angel sowie Vertreter aus dem Forschungs- und Ausbildungsbereich (TU-Wien, Fachhochschule Wr. Neustadt).
- Es wird laufend versucht, **neue Investoren** für i2 zu gewinnen. Wie die bisherige Entwicklung der Mitgliedzahlen zeigt, war man damit durchaus erfolgreich. Die Zahl der Investorenmitglieder ist seit Bestehen von ca. 30 auf derzeit 83 gestiegen. Mit der zunehmenden Reichweite des Netzwerkes wird der Pool an potenziellen Mitgliedern immer kleiner und die Rekrutierung neuer Mitglieder zunehmend aufwändiger. Zudem scheint die Bereitschaft i2 beizutreten, stark an der momentanen Investitionsstimmung am österreichischen Risikokapitalmarkt zu hängen.
- Teil des Netzwerkes von i2 sind auch die **Sponsoren**<sup>11</sup>. i2 ist es in den vergangenen Jahren gelungen durch Sponsoren nicht nur Einnahmen zu generieren, sondern auch spezifisches Know-how einzubinden. Hervorzuheben sind hier die Partneranwälte in den Bundesländern. Diese auf

---

<sup>11</sup> Derzeit finden sich unter den Sponsoren die TPA Treuhand Partner Austria, die Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG, die Partneranwälte in den Bundesländern einschließlich eines Anwaltes in Südtirol und der ACS Acquisition Services.

Beteiligungsfragen spezialisierten Anwälte können von den Beteiligungspartnern vor Ort konsultiert werden.

### ***Betreuung der Bundesländer vor Ort***

Risikokapitalmärkte sind regionale Märkte. Zumindest wird der Aspekt der geografischen Nähe zwischen Investor und Beteiligungsunternehmen große Bedeutung zuge-messen. Besonders wichtig scheint die geografische Nähe für private Investoren zu sein. Vor diesem Hintergrund sind viele bekannte Business Angel Netzwerke be-strebt, die Präsenz vor Ort auszubauen. i2 hat dies mit dem Aufbau eines Netzwerks von regionalen Partnern in den Bundesländern versucht. Die folgende Aufstellung listet die aktuellen Partnereinrichtungen auf.

**Tabelle 4: Partner von i2 in den Bundesländern**

Bundesland	Partner
Oberösterreich	CATT, Technologiezentrum Linz
Salzburg	EKS, Eigenkapitalservice Salzburg
Vorarlberg	WISTO, Wirtschafts Standort Vorarlberg GmbH
Niederösterreich	RIZ, Wiener Neustadt
Kärnten	Silicon Alps, Kärnten Technologie GmbH
Burgenland	Techlab Eisenstadt GmbH
Tirol	Tech Tirol GmbH
Südtirol	BIG Bozen
Slovakei	SZRB Bratislava

Quelle: i2

Sieht man von Wien, dem Sitz von i2 ab, sind außer der Steiermark mittlerweile alle österreichischen Bundesländer im regionalen Netzwerk von i2 vertreten. Die Einbin-dung der Partner erfolgt formal über einen Kooperationsvertrag. Der Netzwerkpart-ner soll als Zugangsportale zu i2 fungieren und einerseits die Präsenz von i2 vor Ort erhöhen, andererseits die Zugangsbarrieren für den Kapitalsucher absenken. Der Kooperationsvertrag sieht für den Netzwerkpartner eine *finders fee* vor, also eine materielle Entlohnung für jeden akquirierten Neuzugang. Insgesamt sollte über diese Netzwerkerweiterung der Deal-flow verbessert werden.

Inwieweit dies tatsächlich gelingt, hängt von der lokalen Verankerung des Netzwerk-partners ab. Besonders wichtig scheint hier aber die Frage zu sein, wie gut sich für den lokalen Partner die i2-Agenden in das Alltagsgeschäft integrieren lässt.

Die bisherige Erfahrung dazu ist durchaus ambivalent. Der Gesamteindruck ist, dass die relativ aufwendige Betreuung der lokalen Netzwerkpartner (Einschulung, Arbeitsbesuche durch die i2 Projektleitung) sich noch nicht in einen entsprechenden Zuwachs im Deal-flow niedergeschlagen hat. Positiv konterkariert wird dieses Bild von der Erfahrungen mit den Netzwerkpartnern in Salzburg und Tirol.

Schließlich ist an dieser Stelle auf die Ausweitung des Netzwerkes über die Grenze anzumerken. Hier gibt es zwei konkrete Ankerpunkte in Südtirol und der Slovakai. Inwieweit sich diese Bemühungen im Deal-flow niederschlagen, kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht beurteilt werden.

## *Öffentlichkeitsarbeit*

Wie bereits ausgeführt, sind Sichtbarkeit und Bekanntheit wichtige *assets* für den erfolgreichen Betrieb eines BAN. Öffentlichkeitsarbeit zählt vor diesem Hintergrund zu einer der Kernaufgaben. Die Öffentlichkeitsarbeit von i2 stellt im Wesentlichen auf drei Instrumente ab:

- **Präsenz bei einschlägigen Veranstaltungen und Foren.** Die Projektleitung von i2 absolviert ein beachtliches Pensum an Auftritten bei diversen Veranstaltungen zu den Themen Unternehmensgründung und Risikokapital. Dazu zählen Vorträge im Rahmen von Businessplan-Wettbewerben genauso wie die Präsenz auf der jährlichen Beteiligungsmesse.
- **Medienarbeit.** i2 hat besonders in den vergangenen zwei Jahren die Präsenz in den Wirtschaftsmedien deutlich erhöht. Zieht man die Zahl der Hits in der Datenbank der österreichischen Presseagentur (APA) als, zugegeben ein groben Indikator für die Medienpräsenz heran, so zeigt sich, dass i2 das Programm der Innovationsagentur mit dem größten Presseecho ist<sup>12</sup>.
- **Internetauftritt:** Seit dem 2. Quartal 1997 betreibt i2 mit einem eigenen Part auf der Homepage der Innovationsagentur präsent. Dieser Part wurde seitdem ausgebaut und bietet mittlerweile auch die Möglichkeit, anonymisierte Investoren- und Unternehmensprofile einzusehen.

Zusammenfassend zeigt die Beschreibung des Leistungsprofils, dass i2 ein breites Spektrum von Aufgaben abdeckt. Seit Bestehen wurden einige substantielle Veränderungen im Vermittlungsprozess vorgenommen. Gleichzeitig hat man versucht, durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und Ausbau des regionalen Netzwerkes die Sichtbarkeit und Reichweite von i2 zu erhöhen. Die Zuwachsraten sowohl in der Zahl der organisierten BA-Mitglieder als auch die Zahl der Kapitalsucher, scheinen die jetzige Schwerpunktsetzung zu bestätigen. Auffallend bleibt allerdings die starke Fokussierung auf einen schnellen und transparenten Vermittlungsprozess. Gegenüber den internationalen Beispielen schwach ausgeprägt scheint die Vorselektion der eingehenden Projekte sowie das Angebot von Coaching-Leistungen für Kapitalsucher.

### 4.3 Ressourcenausstattung und Finanzierung

Der Erfolg eines BAN hängt in erster Linie vom Engagement und der Qualität des Netzwerkmanagements ab. Inwieweit es gelingt, ist zunächst eine Frage der Ressourcenausstattung. Das i2-Team besteht derzeit aus einer Projektleiterin, zwei Projektmanagern (davon eine halbtags) sowie einer Projektassistentin. Insgesamt stehen für die Betreuung und Weiterentwicklung des Netzwerkes also 3,5 Personen zur Verfügung. Damit hat sich die personelle Ausstattung von i2 seit den Anfängen deutlich verbessert. Der Aufbau des Netzwerkes wurde 1997 noch von einer Projektmanagerin plus Assistenz bewerkstelligt. Folgende Abbildung gibt die Entwicklung der Kosten und (selbst erwirtschafteten) Einnahmen wider.

---

<sup>12</sup> Diese Auswertung ist mit einigen Unwägbarkeiten verbunden, als die Bezeichnung der Programme wie sie in der Presse verwendet wird nicht immer eindeutig ist. Für i2 wurde deswegen die Wortkombination „Business Angel UND Innovationsagentur“ gewählt. Es ist davon auszugehen, dass beide Begriffe im Zusammenhang mit i2 fallen.

Die Grafik zeigt zweierlei: Erstens ist das Budget von i2 seit 1999 rückläufig. Zweitens ist der Anteil der durch i2 generierten Einnahmen (Mitgliedsbeiträge und Vermittlungsprovisionen) seit 2000 deutlich angestiegen. Die in der Grafik dargestellten Einnahmen beinhalten nicht Sponsor-Einnahmen. Nach Auskunft der i2 Projektleitung haben sich diese Einnahmen in den vergangenen zwei Jahren vervielfacht und belaufen sich alleine im laufenden Jahr auf rund 60.000 €. Allerdings wird ein Großteil dieser Einnahmen nicht budgetwirksam, als über Sponsormittel Leistungen oft direkt bestritten werden und damit nicht in den Rechnungskreislauf von i2 eingehen.

i2 wird direkt durch das BMWA finanziert. Formal sieht der Vertrag zwischen Ministerium und der Innovationsagentur ein Rahmenbudget vor. Der aktuelle Rahmenvertrag sieht eine Kostenaufteilung zwischen Personal- (49 %), Sachkosten (27 %) und sonstige Kosten (24 % u.a. für Marketing, Rechtberatung und Reisen) vor. Die jährliche Abrechnung erfolgt auf Basis der tatsächlich angefallenen Kosten. Inhaltlich bezieht sich der Vertrag auf die Umsetzung die Abwicklung der jährlich geplanten Aktivitäten.

Für die Entwicklung von i2 ist diese Art der Finanzierung aus zweierlei Gründen bemerkenswert:

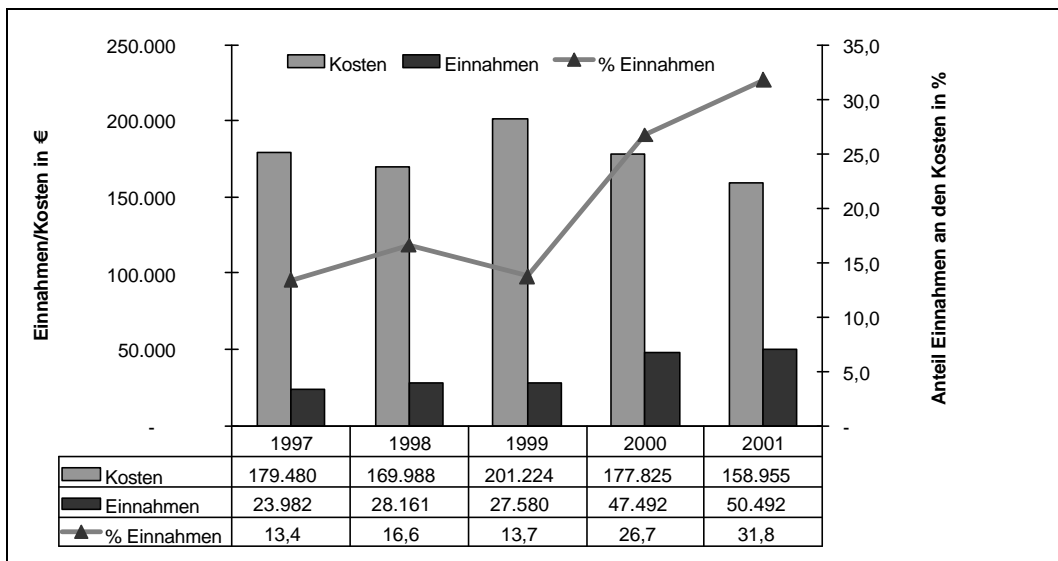
- Da die selbstgenerierten Einnahmen, den Finanzierungsbeitrag des Ministeriums im gleichen Ausmaß reduzieren, setzt der zugrundeliegende Vertrag keine Anreize, den Anteil der Selbstfinanzierung von i2 zu erhöhen<sup>13</sup>.
- Formal wird durch den Abzug der eingeworbenen Mittel das Aktivitätsniveau von i2 gedeckelt. Aktivitäten, die den Budgetrahmen des BMWA übersteigen, aber noch innerhalb der vereinbarten Ausrichtung von i2 liegen, können im Rahmen des bestehenden Vertrages nicht finanziert werden, da etwaige private Finanzierungsbeiträge den Beitrag des Ministeriums im gleichen Ausmaß reduzieren.

---

<sup>13</sup> Der entsprechende Passus im Vertrag: "Die dem Auftraggeber (BMWA) in Rechnung zu stellenden Kosten reduzieren sich durch vom Auftragnehmer (Innovationsagentur) im Zuge der vertraglichen Tätigkeit lukrierter Einnahmen"



**Abbildung 6: Entwicklung der Kosten und Einnahmen (ohne Sponsor-Einnahmen) von i2**



Quelle: i2

Obwohl der letzte Punkt in der Praxis relativ leicht durch entsprechende Sponsorverträge<sup>14</sup> umgehbar ist, ist der Vertrag in seiner Grundtendenz in erster Linie auf Kostenkontrolle und das Halten eines erreichten Aktivitätsniveaus ausgerichtet, nicht auf die Weiterentwicklung und Expansion des Netzwerkes. Aus Sicht des Steuerzahlers ist dies zunächst legitim. Allerdings verändert sich das Bild, wenn man bedenkt, dass bei gegebenem Mitteleinsatz durch die öffentliche Hand und einer intelligenten Einbindung privater Finanzmittel, der Aktionsradius und damit die Hebelwirkung der öffentlichen Mittel signifikant erhöht werden könnte. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der öffentliche Auftrag – jener Auftrag, der nicht privat finanzierbar ist – präzisiert wird.

#### 4.4 Teamentwicklung und Wissensmanagement

Neben der Ressourcenausstattung ist der Aufbau eines engagierten und gut organisierten Teams eine der Voraussetzungen für die erfolgreiche Betreuung und Weiterentwicklung des Netzwerkes. Die Stabilisierung des i2-Team ist erst in den vergangenen zwei Jahren gelungen. Die Aufbauphase wurde, wie bereits erwähnt, durch die damalige Projektmanagerin mit der Unterstützung einer Assistenz bestritten. Mit dem Weggang der Projektmanagerin war auch ein erheblicher Abfluss an Beziehungskapital verbunden. Verschärft wurde dieser Verlust durch die für jede Pionierphase typischen Defizite an expliziertem Wissen. Dazu zählen explizite, d.h. niedergeschriebene und dokumentierte Prozessabläufe sowie ein transparentes Informationsmanagement. Rückblickend hat dieser Wechsel wichtige Punkte aufgezeigt, die ein Projekt wie i2 in seiner Existenz gefährden können:

- Im Umfeld, in dem i2 agiert, ist der Abgang von tragenden Mitarbeitern die Regel und nicht die Ausnahme.

<sup>14</sup> Sponsorverträge können auch zur Finanzierung von Sondermaßnahmen abgeschlossen werden, deren Kosten direkt durch den Sponsor abgedeckt werden und das i2-Budget nicht belasten. Nach Auskunft der i2 Projektleitung wird dies in vielen Fällen auch so gehandhabt.

- Es gibt eine kritische Teamgröße, die, wenn unterschritten, Fluktuation zu einem existenzbedrohenden Ereignis macht.
- Obwohl das Management von Netzwerken in hohem Maß von implizitem Erfahrungswissen und Persönlichkeit lebt, kann ein transparentes und explizites Informationsmanagement die Stabübergabe wesentlich erleichtern.

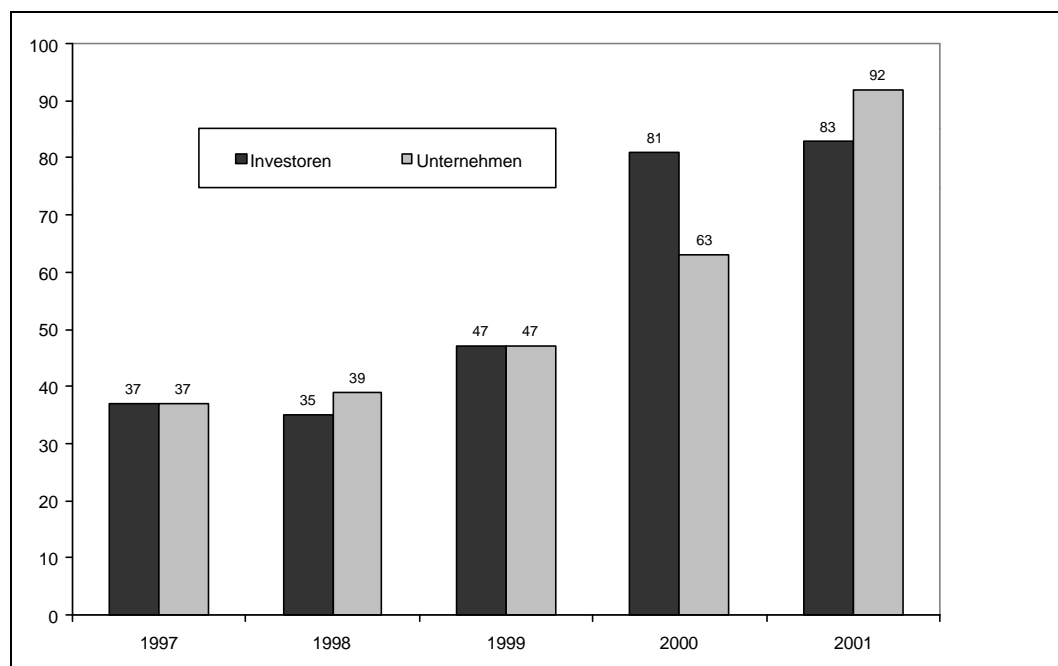
i2 hat aus diesen Erfahrungen offensichtlich gelernt. Das jetzige Team hat unmittelbar nach Antritt den Prozessablauf standardisiert und in schriftlicher Form dokumentiert. Zudem wurde mittlerweile der Aufbau eines Informationsmanagementsystems abgeschlossen. Schließlich scheint die derzeitige Teamgröße und –zusammensetzung wesentlich besser auf mögliche Personalfuktuation eingestellt zu sein.

## 5 Die Entwicklung von i2 in Zahlen

### 5.1 Reichweite des Netzwerks: Entwicklung der Mitgliederzahlen

i2 nahm 1997 als eines der ersten Business Angel Netzwerke auf dem europäischen Kontinent seine Arbeit auf. Wie Abbildung 7 verdeutlicht, hat sich seitdem sowohl die Zahl der von Unternehmern eingereichten und erfassten Projektvorschläge als auch die Anzahl der in die Datenbank aufgenommenen Unternehmer und Investoren deutlich erhöht.

Abbildung 7: Datenbankbestand von i2



Quelle: i2 (jeweils Dezemberdaten)

### 5.2 Matching: Profile von Kapitalsuchern und Investoren

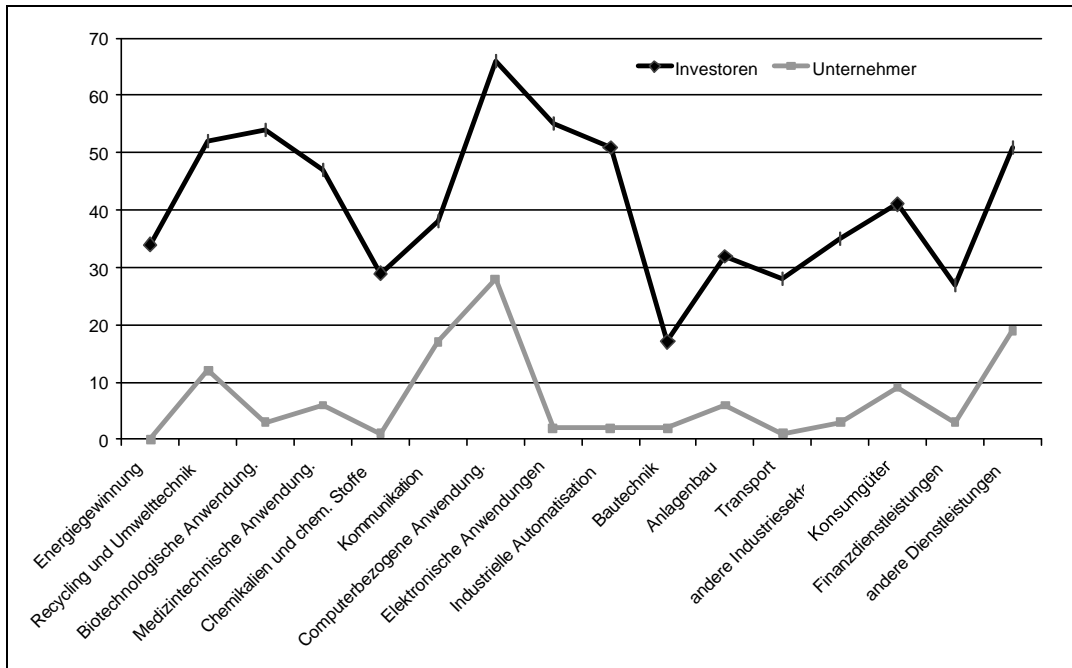
Sowohl die aufgenommenen Geschäftsideen als auch die Investitionspräferenzen der Investoren werden von i2 hinsichtlich Wirtschaftsbereichen und Finanzierungsphasen durch einen Fragebogen erfasst. Hier zeigen sich mehr oder weniger symmetrische Präferenzen zwischen Anbietern und Nachfragern (Abbildung 8, Abbildung 9). Allerdings scheint es einen großen Angebotsüberhang in den Bereichen Energiegewinnung und biotechnologische Anwendungen zu geben. Der große Unterschied zwischen der Anzahl der Investoren und der Anzahl von möglichen Projekten ist auf Mehrfachnennungen von Seiten der Investoren zurückzuführen. Die meisten Investoren sind bereit, unterschiedliche Projekte aus verschiedenen Wirtschaftszweigen zu finanzieren und haben offenbar keinen klaren inhaltlichen Schwerpunkt. Im Jahr 2000 beispielsweise war ein durchschnittlicher Investor bereit, Projekte aus 8 (von 16) verschiedenen Wirtschaftszweigen zu finanzieren<sup>15</sup>. Man könnte vermuten, dass die Unternehmerpersönlichkeit für die Investoren wichtiger als die Branche ist, wobei in der Management Literatur

<sup>15</sup> Für 1999 lag der Wert bei knapp unter 7 und 2001 bei knapp unter 4.

allerdings genau die entgegengesetzte Ansicht vertreten wird, wo es heißt: *"The myth is that venture capitalists invest in good people and good ideas. The reality is that they invest in good industries."* (Zider 1998, S. 133).

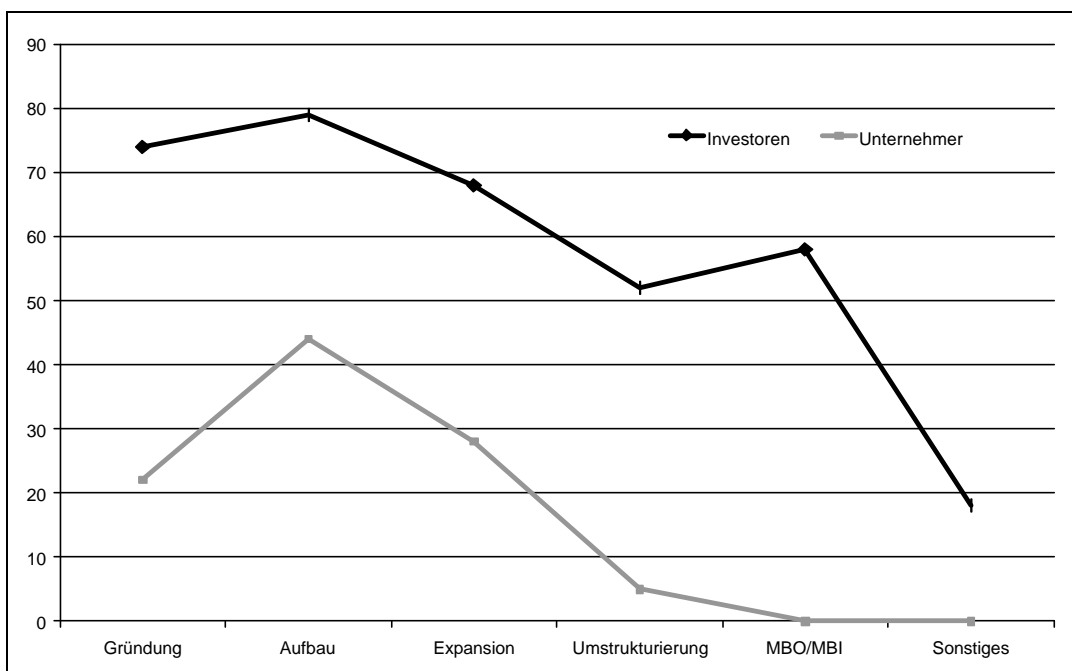
Was die Finanzierungsphase angeht, so gibt es ein klares Nachfrage**defizit** bei 'Management Buy Outs' bzw. 'Management Buy Ins'.

**Abbildung 8: Profil nach Wirtschaftszweigen**



Quelle: i2 (Stand April 2002)

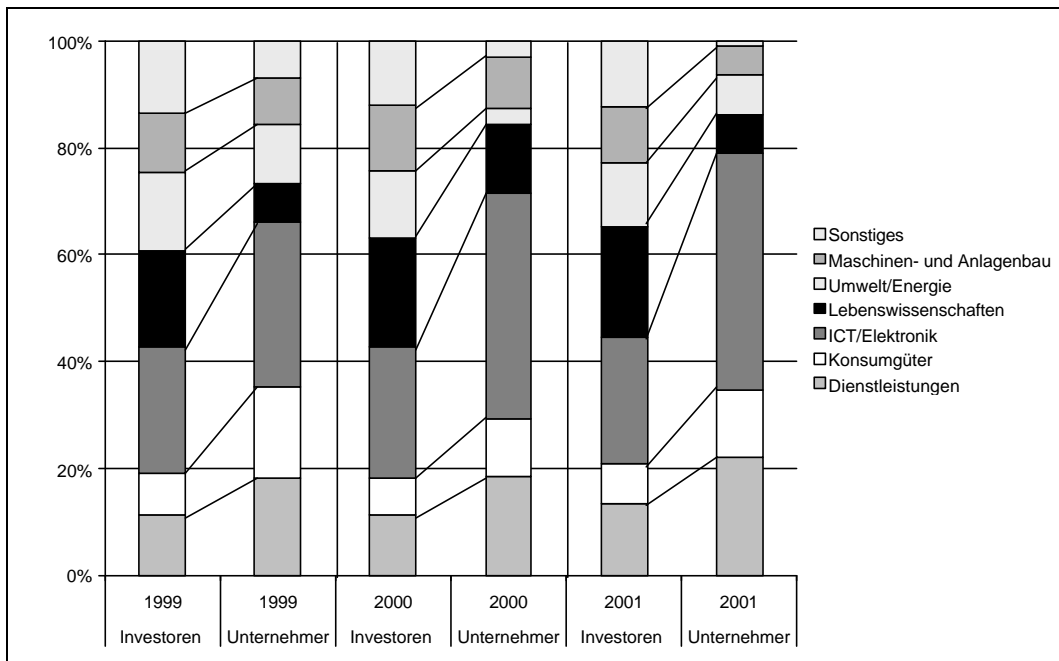
**Abbildung 9: Profil nach Finanzierungsphase**



Quelle: i2 (Stand April 2002)

Während Abbildung 8 und Abbildung 9 das aktuelle Projektprofil darstellen, geben die Abbildung 10 und Abbildung 11 die Entwicklung im Zeitverlauf wieder, wobei bei Abbildung 10 der Übersichtlichkeit halber mehrere Wirtschaftszweige zusammengefasst worden sind.<sup>16</sup> Hier wird ersichtlich, dass sich der ICT Bereich bei den Unternehmern in den letzten drei Jahren vergrößert hat und mittlerweile die meisten Projektvorschläge aus diesem Bereich kommen. Auf Investorensseite ist nur wenig Dynamik zu erkennen und es herrscht eine relativ ausgewogene Mischung unter den Wirtschaftszweigen vor. Wie bereits erwähnt, ist dies auf eine inhaltliche Indifferenz der Investoren zurückzuführen. Hier überwiegt klar der Typus des Generalisten, der sich Investitionen in mehreren Branchen zutraut. Was das hinsichtlich der Qualität der Business Angel bedeutet, sei dahin gestellt. Jemand, der sich gleichermaßen zutraut, ein profitables Dienstleistungsprojekt als auch ein Projekt in der Biotechnologie bewerten zu können, ist entweder ein erfahrener Profi oder ein Blender.

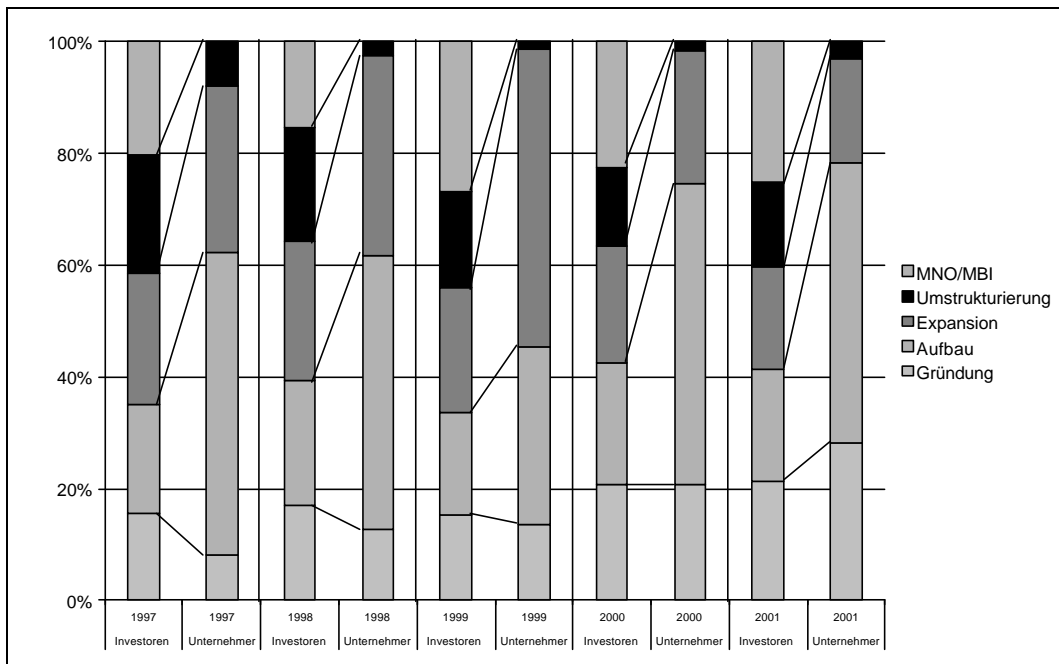
**Abbildung 10: Profil nach Wirtschaftszweigen im Zeitverlauf**



Quelle: i2

<sup>16</sup> Lebenswissenschaften sind die Bereiche Biotechnologie, Medizintechnik und Chemie, ICT besteht aus Computerbezogenen und elektronischen Anwendungen und Kommunikation, Maschinen und Anlagebau beinhaltet die Bereiche Anlagebau und industrielle Automatisierung. Da die Nomenklatur von I<sup>2</sup> im Jahr 1999 geändert wurde, deckt die Abbildung nur die Jahre 1999 bis 2001 ab.

**Abbildung 11: Profil nach Finanzierungsphase im Zeitverlauf**

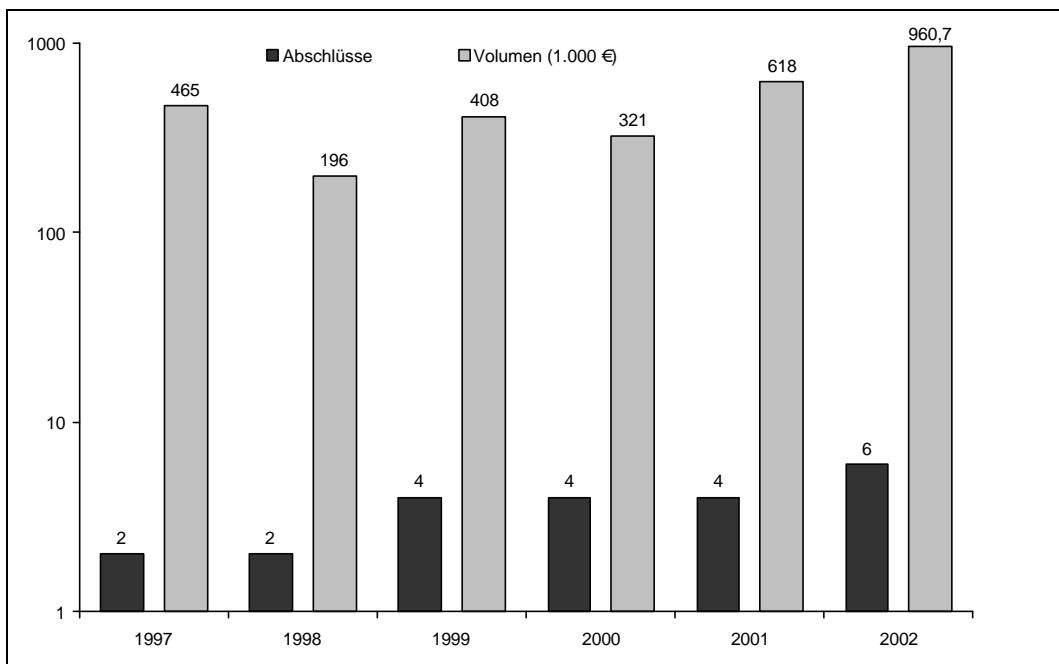


Quelle: i2

### 5.3 Vermittlungsbilanz seit Bestehen

Wird nun ein Blick nicht auf den Datenbankbestand, sondern auf die tatsächlich vermittelten Geschäfte geworfen, so zeigt sich, dass bisher pro Jahr maximal 4 Abschlüsse verzeichnet werden (vgl. Abbildung 12). Im laufenden Jahr ist diese Marke allerdings bereits mit 6 Vermittlungen übertroffen worden. Insgesamt wurde seit dem Bestehen von i2 Kapitalbeteiligungen in der Höhe von knapp EUR 3 Mio. mobilisiert. Im Durchschnitt entspricht dies einer Summe von über EUR 130.000 pro Vermittlung. Legt man die Summe der für den Aufbau und den Betrieb von i2 angefallenen Kosten auf die Zahl der bisher zustande gebrachten Vermittlungen um, kommt man auf einen Betrag von knapp EUR 44.000 also im Durchschnitt ein Drittel des mobilisierten Kapitals.

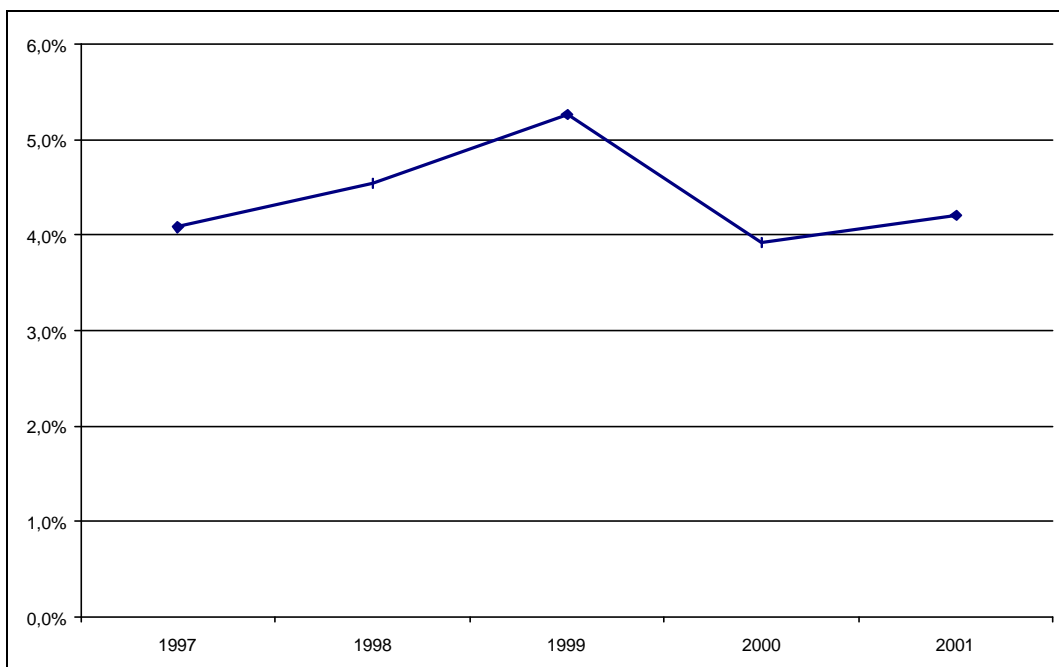
**Abbildung 12: Abschlüsse und Investitionsvolumen**



Quelle: i2 (Stand Juni 2002)

Wird die Anzahl der Vermittlungen in Beziehung zu der in der in der Projektdatenbank geführten Geschäftsideen gesetzt, so kommt man auf eine relativ stabile Quote von ca. 4% (Abbildung 13).

**Abbildung 13: Vermittlungsquote im Zeitverlauf**



Quelle: i2

Diese auch im internationalen Vergleich (vgl. Tabelle 6)<sup>17</sup> doch eher niedrige Quote kann zweierlei Ursachen haben: Entweder ist der Selektionsmechanismus sehr nachlässig und es werden zu viele schwache Geschäftsideen akzeptiert, oder aber der Erfahrungshintergrund der Unternehmer deckt sich nicht mit dem des potentiellen Investors, so dass potentiell gute Projekte nicht vermittelt werden können. Aus dem in Abbildung 8 und Abbildung 9 vorgestellten symmetrischen Projektprofil liegt der Schluss nahe, dass I2 die eingehenden Projekte nicht sorgfältig genug filtert. Aus Kapitel 1 ist jedoch deutlich geworden, dass nur diejenigen Business Angel Börsen überlebensfähig sind, die bei ihren Projekten einen hohen Qualitätsstandard garantieren können. Dies scheint jedoch auch auf europäischer Ebene nicht der Fall zu sein und bereits Lange et al. (2001, S.10) haben in Fallstudien und Fachgesprächen herausgefunden, dass die meisten Business Angel in Europa nicht mit dem Qualitätsniveau der durch Netzwerke vermittelten Projekte zufrieden sind: *"Many business angel complain about the services provided by some BANs and in particular about the lack of selectivity and the poor quality of projects they provide. For instance, a common angel complaint is that only second hand projects go through organized networks."*

Rückblickend ist die hier dargestellte Vermittlungsbilanz in mehrfacher Hinsicht zu relativieren:

- Business Angel Netzwerke haben typischerweise lange Anlaufzeiten. Sowohl der Aufbau eines breit gefächerten und leistungsfähigen Pools von BA-Mitgliedern als auch die Sicherstellung eines attraktiven Deal-flows erfordert Sichtbarkeit und Reputation, beides Eigenschaften, die erst nach und nach erarbeitet werden müssen.
- Die Zahl der getätigten Investments hängt auch von Faktoren ab, die vom Netzwerk nicht beeinflussbar sind. Insbesondere spielt die Situation an den Risikokapitalmärkten eine wichtige Rolle. Der Betrachtungszeitraum fällt in den new-economy Boom und damit in eine Zeit überzogener Unternehmensbewertungen und relativ leichtem Zugang zu Risikokapital. Paradoxerweise war dies vor allem für Business Angel ein schwieriges Marktumfeld.
- Mit einer Erfolgsquote (Zahl der getätigten Investments pro Zahl der aufgenommenen Projekte) von 4 % bewegt sich i2 im Rahmen der von institutionellen Risikokapitalgebern bekannten Quoten.

Allerdings bleicht trotz dieser Einschränkungen die Vermittlungsbilanz von i2 deutlich unter den Erwartungen. Dieses Ergebnis ist für die Aufbauphase und die besonderen Marktbedingung der letzten Jahre argumentierbar. Auf Dauer wäre der derzeitige Aufwand bei gleichbleibendem Vermittlungserfolg nicht zu rechtfertigen. Insbesondere die Erfolge im laufenden Jahr stimmen jedoch zuversichtlich. Offensichtlich beginnt die verstärkte Öffentlichkeitsarbeit sowie die Weiterentwicklung des Vermittlungsprozesses erste Früchte zu tragen.

---

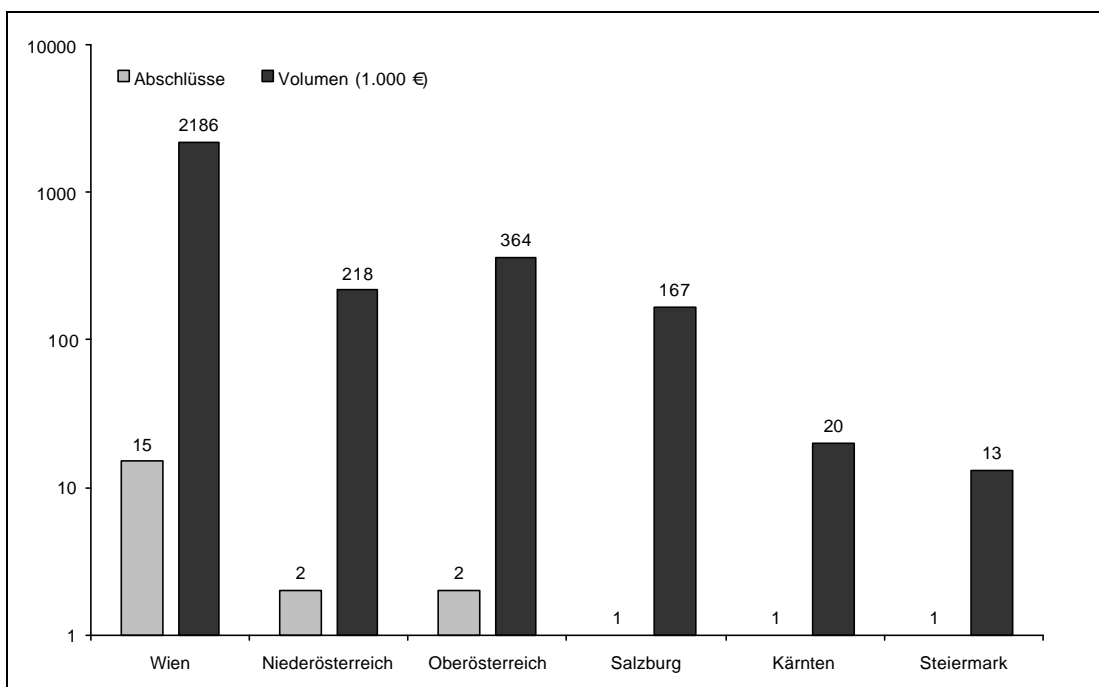
<sup>17</sup> Die in Tabelle 6 zitierten EBAN Daten weisen für das Jahr 2001 nur einen Abschluss für i<sup>2</sup> aus. Drei der vier Abschlüsse, die i<sup>2</sup> in diesem Jahr vermitteln konnte, sind von EBAN bereits im Jahr 2000 verbucht worden. Ausgehend von 4 Abschlüssen in 2001 erhöht sich die Vermittlungsquote auf knapp unter 5%, was allerdings immer noch unter dem Durchschnitt liegt.



### Regionale Verteilung der Vermittlungen

Werden die vermittelten Geschäfte regional aufgeschlüsselt, so ergibt sich eine überproportionale Rolle des Großraums Wien (Abbildung 14). 81% der Abschlüsse bzw. des induzierten Investitionsvolumens betreffen die Bundesländer Wien und Niederösterreich. Hier kommen zwei Tendenzen zum Ausdruck: BAN sind in der Mehrzahl regional fokussiert und in ihrem Aktionsradius geografisch beschränkt. Dies trifft insbesondere auf wenig spezialisierte BAN's (Branchen, Finanzierungsphasen) wie i2 zu. Die zweite Beobachtung, die sich in der Wienlastigkeit von i2 noch bestätigt, ist die Konzentration von BAN's auf Ballungsräume. Offensichtlich ist es nur in Ballungsräumen möglich, gleichzeitig einen hinreichend großen Deal-flow und räumliche Nähe für Investoren und Kapitalsucher anzubieten.

**Abbildung 14: Aufteilung der Abschlüsse auf Bundesländer**



Quelle: i2 (Stand Juni 2002)

Vor dem Hintergrund der hier sichtbaren Verteilung sind die Bemühungen von i2, die Präsenz in den einzelnen Bundesländern und hier insbesondere im Westen Österreichs zu sehen. Die bisherigen Bemühungen schlagen sich noch, wie sich zeigt, aus guten Gründen, nicht in der entsprechenden Statistik nieder.

## 6 Internationale Benchmarks

Im Rahmen der Evaluierung hat sich Technopolis vier europäische Business Angel Netzwerke genauer angesehen und durch persönliche Gespräche mit den Betreibern einen Einblick in die jeweilige Unternehmensstrategien gewonnen. Bei den betrachteten Netzwerken handelt es sich um NUK und 'Business Angel Venture' in Deutschland, EBIB in Holland und LINC in Schottland. Sie wurden im Vorfeld aufgrund ihrer Größe und regionalen Präsenz ausgewählt. Angereichert wird die Darstellung durch zwei Kurzprofile von 'Brains to Ventures' in der Schweiz und Business 'Angel Netzwerk Hamburg'. Kurzprofile fußen auf Internetrecherchen und Telefoninterviews. Eine detaillierte Beschreibung der untersuchten Netzwerke findet sich im Anhang. Die ausgesuchten Fallbeispiele zeigen, dass es verschiedene Wege gibt, ein Business Angel Netzwerk zu organisieren. Unterschiede zeigen sich nicht zuletzt darin, welchen Stellenwert das Business Angel Netzwerk innerhalb der Organisation hat. Während sich die Firma 'Business Angel Venture' beispielsweise rein auf die Vermittlungsleistung spezialisiert hat, läuft das Netzwerk bei NUK eher nebenher und man konzentriert sich in erster Linie auf die Ausrichtung eines Business Plan Wettbewerbes. NBAN ist irgendwo dazwischen, es sieht seine Kernkompetenz zwar in der Vermittlung, will sich über den Verkauf von Publikationen und der Organisation von Veranstaltungen jedoch weitere Standbeine schaffen. Alle Netzwerke versuchen, die eingehenden Projektvorschläge mehr oder weniger streng zu prüfen. Hier waren alle Gesprächspartner der Meinung, dass die Reputation eines Netzwerks schnell kaputtgeht, wenn man in dieser Hinsicht zu tolerant ist.

Was auffällt ist, dass keines der betrachteten Netzwerke ein breites und umfassendes Beratungsangebot bereitstellt, sozusagen Gründungberatung aus einer Hand anbietet. NBAN versucht dies mit der 'Vermietung' von eigenem Personal und der Ausrichtung von Seminaren. Ob dies ein erfolversprechender Weg ist, bleibt allerdings dahingestellt. Letztendlich scheinen sich die meisten Netzwerke auch in Anbetracht der geringen Größe auf einige wenige Kernaktivitäten zu fokussieren. Nach dem Gründungsboom der Business Angel Netzwerke in den späten 90er Jahren ist davon auszugehen, dass sich die Szene in näherer Zukunft konsolidiert und professionalisiert. Viele Netzwerke, die gegenwärtig die kritische Masse nicht erreichen und ihr Dasein eher als Anhängsel anderer Aktivitäten fristen, werden möglicherweise wieder vom Markt verschwinden. Bleiben werden solche Netzwerke, die einerseits genug Präsenz zeigen, um Investoren und gute Jungunternehmer anzusprechen, und andererseits auch über genug technische Erfahrung verfügen, Projektvorschläge zu filtern und erfolversprechende Jungunternehmer professionell zu begleiten. Bei unseren Gesprächen hat sich gezeigt, dass man ungefähr 5 Leute braucht, um ein BAN professionell betreiben zu können. Die Mitarbeiter müssen einerseits die für ein BAN Lebensnotwendige Präsenz in der Szene herstellen und andererseits das nötige Know-how haben, eingehende Projekte zumindest grob beurteilen zu können. Dieses Aufgabenspektrum ist mit einem Ein-Mann-Betrieb nicht zu bewältigen. I2 ist mit seinen drei Mitarbeitern eher am unteren Rand der Größenverteilung. Tabelle 5 gibt einen Überblick über ausgewählte Kennziffern der untersuchten BAN und ordnet sie anhand der bereits eingeführten Typologie von Lange, Leleux, Surlémont (2001) ein.

**Tabelle 5: Charakteristika ausgewählter BAN**

	NUK e.V.	BA Venture GmbH	NEBIB	LINC	Brains to Ventures AG	BAN Hamburg
Gründung	1997	2000	1995	1994	2000	1999
Mitarbeiter	5 (0,5)	6	4	7	9	0,5
Projekt-vorschläge p.a.	100-300	1.200	?	?	1.400	60
Projekte p.a.	20-60	50	100	150	50	50
BA	50	ca. 200	120	200	?	?
Abschlüsse p.a.	2	14	16	20	10-12	1
Finanzierung	Sponsoren 100%	Gebühren 100%	Gebühren 60%, Sponsoren 10%, Öffentl. Hand 5%	Gebühren 10%, EU 40%, Öffentl. 30%, Spenden 20%	Gebühren 100%	Handels-kammer 100%
Gebühren	,gratis‘	Provision: < 10%	Grundgebühr: 385 € Unternehmer 285 € BA Provision: 2%	Grundgebühr: 120 €Unternehmer, 180 €BA	200 €für Kontakt Provision: Unternehmer 5% BA 3%	,gratis‘
Modus	Privat	Privat	Privat	Öffentlich	Privat	Öffentlich
Profit-orientierung	'non profit'	Gewinn-orientiert	Gewinn-orientiert	'non profit'	Gewinn-orientiert	'non profit'
Finanzierungs-phase	alle Phasen	alle Phasen	alle Phasen	alle Phasen	alle Phasen	alle Phasen
Branchen-focussierung	Spezialist	Generalist	Generalist	Generalist	Generalist	Generalist
Selektions-mechanismus	Aktiv	Aktiv	Aktiv	Aktiv	Aktiv	Passiv
Reichweite	lokal	national	national	regional	international	lokal
Leistungstiefe	Basis	Basis	Training, Beratung	Coaching (informell)	Personal-beratung	Basis

Quelle. Technopolis

## 6.1 Modus und Finanzierung

Die Mehrzahl der von uns betrachteten BAN sind private Initiativen, bei denen es keinen Einfluss der öffentlichen Hand gibt. Privat muss dabei nicht kommerziell heißen. Das Beispiel NUK zeigt, wie man sich als nicht Gewinn orientierter Verein organisieren und vom Engagement der Mitglieder profitieren kann. Lediglich LINC in Schottland und BAN Hamburg sind öffentlich, wobei die Einordnung zwischen privat und öffentlich nicht immer leicht ist. Die Handelskammern in Deutschland beispielsweise finanzieren sich durch Mitgliedsbeiträge. Die Mitgliedschaft ist allerdings nicht freiwillig, so dass die Beitragsgebühren den Charakter einer Steuer haben, weswegen man die Handelskammern guten Gewissens als öffentliche Institution bezeichnen kann. Die Konstellation BAN bei Handelskammern anzusiedeln, ist in Deutschland sehr populär, allerdings handelt es sich hier in der Regel um Ein-Mann-Abteilungen, die die nötige kritische Masse nicht erreichen und unserer Einschätzung nach in absehbarer Zeit wieder von der Szene verschwinden. Von den Handelskammern abgesehen, ist i2 das Netzwerk, das die relativ höchsten Subventionen von der öffentlichen Hand bezieht. Dieser Eindruck verfestigt sich, wenn man einen Blick auf die von EBAN herausgegebene Zusammenstellung europäischer BAN wirft (Tabelle 6).

**Tabelle 6: Kennzahlen ausgewählter europäischer BAN\***

Name	Gründung	Mitarbeiter	Finanzierung	Projekte	BA	Abschlüsse	Abschlüsse/Projekte
LINC (UK)	1994	7	Gebühren 10%	121 (1999)	423 (1999)	21 (1999)	17% (1999)
			EU 40%	127 (1998)	357 (1998)	22 (1998)	17% (1998)
			Öffentl. 30%	163 (1997)	245 (1997)	20 (1997)	12% (1997)
NEBIB (NL)	1995	6	Spenden 20%				
			Gebühren 90%	175 (1999)	100 (1999)	51 (1999)	29% (1999)
			Sonstiges 10%	180 (1998)	90 (1998)	65 (1998)	36% (1998)
i2 (A)	1997	3,5	Gebühren 6%	81 (2001)	80 (2001)	1 (2001)	1% (2001)
			Öffentl. 81,5%	63 (2000)	81 (2001)	7 (2000)	9% (2000)
			EU 11%	47 (1999)	47 (1999)	3 (1999)	6% (1999)
Vlerick (B)	1998	3	Spenden 1,5%				
			Gebühren 3%	71 (2000)	48 (2000)	5 (2000)	7% (2000)
			EU 46%	35 (1999)	25 (1999)	1 (1999)	3% (1999)
BAND (D)	1998	2,5	Öffentl. 50%				
			Spenden 77%	300 (1999)	120 (120)	k.A.	k.A.
NBAN (UK)	1999	3	Öffentl. 23%				
			Gebühren 35%	564 (1999)	456 (1999)	k.A. (1999)	k.A. (1999)
			Öffentl. 40%	336 (1997)	380 (1997)	43 (1997)	13% (1997)
Nord-bayerische BA (D)	1999	2	Spenden 25%	411 (1996)	350 (1996)	51 (1996)	12% (1996)
			Spenden 50%	500 (1999)	35 (1999)	5 (1999)	1% (1999)
			Öffentl. 50%				
Bizzbeers (B)	1999	1	Gebühren 20%	45 (2000)	26 (2000)	5 (2000)	11% (2000)
BOAS (CH)	2000	1	EU 33%	15 (1999)		3 (1999)	20% (1999)
			Öffentl. 34%				
			Spenden 13%				
Club B2B (F)	2000	2	Gebühren 100%	60 (2000)	20 (2000)	4 (2000)	7% (2000)
			Gebühren 20%	40 (1999)	30 (1999)	0 (1999)	0% (1999)
			EU 50%				
			Öffentl. 30%				

\*Die Zahlen, die hier für i2 ausgewiesen werden, stimmen nicht mit den von i2 im Rahmen dieser Evaluierung übermittelten Zahlen überein. Insbesondere betrifft dies den Bereich Finanzierung: Die hier von EBAN für i2 ausgewiesenen Anteile für selbst generierte Einnahmen liegen weit unter dem von i2 selbst dokumentierten Niveau (siehe Abbildung 6).

Quelle: EBAN (2001)

Der Anteil von Gebühren in der Finanzierungsstruktur wird durchaus ambivalent gesehen. Für niedrige Gebühren spricht, dass eine Umwälzung der Kosten auf die Kunden durch hohe Gebühren nicht mit dem Argument der Suchkostenreduktion vereinbar ist (vgl. Mayer 2001) und hohe Gebühren daher das ganze Netzwerkprojekt möglicherweise im Keim ersticken würden. Auf der anderen Seite gibt es erfolgreiche Beispiele von 'Business Angel' Netzwerken, die sich rein aus Gebühren finanzieren und langfristig profitabel arbeiten möchten (z.B. die der Deutschen Bank Tochter 'Business Angel Venture')<sup>18</sup>. Obwohl es aufgrund des jungen Alters dieses Marktes bislang kein Netzwerk in Europa gibt, welches gegenwärtig Gewinne macht, spricht einiges dafür, dass Netzwerke auch marktwirtschaftlich organisiert werden können. Öffentlich finanzierte Netzwerke würden in diesem Fall möglicherweise zu einem *crowding out* der privat geführten Netzwerke führen. LINC Scotland ist sich dieses Dilemmas offenbar bewusst und überlässt das Vermittlungsgeschäft zunehmend privaten Zusammenschlüssen von BA. Der Focus liegt bei LINC in Zukunft noch mehr in der Öffentlichkeitsarbeit rund um das Thema 'Business Angel' und Eigenkapitalfinanzierung.

<sup>18</sup> Grob geschätzt muss ein Netzwerk mit fünf Mitarbeitern, das sich lediglich aus Vermittlungsgebühr finanziert, ein jährliches Projektvolumen von EUR 10 Mio. erforderlich.

Insgesamt liegt i2 was den Anteil an selbst erwirtschafteten Erträgen betrifft am unteren Ende des Spektrums. Gleiches gilt für den Anteil von EU-Mitteln. Dementsprechend ist der Anteil der nationalen öffentlichen Hand an der Finanzierung des BAN überdurchschnittlich hoch. Dieser Befund ist vor dem Hintergrund der in den letzten beiden Jahren substantiell verbesserten Einnahmensituation von i2 allerdings zu relativieren. Die jüngsten Entwicklungen zeigen an, dass sich die Finanzierungsstruktur von i2 dem internationalen Benchmark annähert.

## 6.2 'Performance'

Klarer Erfolgsindikator bei allen Netzwerken ist die Anzahl und das Volumen der vermittelten Abschlüsse. Bei denjenigen privaten Betreibern, die ausschließlich von erfolgsabhängigen Provisionen leben (z.B. 'Business Angel Venture'), ist die Anreizstruktur mit diesem Ziel kompatibel. Bei öffentlichen Netzwerken ist dies nicht immer der Fall und man ist dann auf den Idealismus und den Arbeitsethos der Mitarbeiter angewiesen. Bei i2 führt ein höheres Vermittlungsniveau zu höheren Gebühreneinnahmen und daher zu sinkenden Subventionen. Umgekehrt zahlt der Geldgeber von LINC Scotland – die Regionalentwicklungsagentur 'Scottish Enterprise' – nur bei Zielerreichung vorher spezifizierter Zielgrößen. Diese Vorgehensweise erhöht zwar den Druck auf das Netzwerkmanagement, ist allerdings aus konzeptioneller Hinsicht kritisch zu sehen. Wenn der Betrieb eines Netzwerkes eine öffentliche Aufgabe ist, sind öffentliche Subventionen angezeigt, anderenfalls nicht. Außerdem ist zu befürchten, dass aufgrund asymmetrischer Informationen zwischen Geldgeber und Betreiber nur solche Zielgrößen vereinbart werden, die relativ leicht zu erreichen sind.

i2 liegt mit seinen Abschlüssen eher auf den hinteren Plätzen, obwohl es eines der älteren Netzwerke ist. Es muss allerdings positiv erwähnt werden, dass der Trend bei den Abschlüssen seit diesem Jahr klar nach oben geht. Insgesamt erhoffen sich alle von uns untersuchten Netzwerke in den nächsten Jahren einen Nachfrageschub. Durch die Börsenflaute, so das Argument, würden die Preise für Unternehmensbeteiligungen für private BA wieder erschwinglich. Sie kommen zurück in den Markt, der bis vor kurzem noch von institutionellen Beteiligungsfirmen bearbeitet wurde. Diese Entwicklung dürfte auch i2 zugute kommen und in Zukunft kann hoffentlich mit einem weiteren Anstieg der Geschäftsabschlüsse gerechnet werden.

## 7 Beurteilung von i2 aus Sicht von Kunden und Partnern

Im folgenden Kapitel spiegeln wir i2 in der Wahrnehmung seiner Kunden und Kooperationspartner. Hier werden im Wesentlichen die Ergebnisse der 40 Interviews zusammengefasst.

### 7.1 i2 aus Sicht der Business Angel

Zwei Gruppen von Business Angel wurden in den Interviews berücksichtigt: Kunden von i2 und solche, die aus verschiedenen Gründen noch nicht Kunden von i2 sind. Das erste Ergebnis der Interviews ist die Bestätigung, dass BA's in den jeweiligen Zugängen, Hintergründen und Handlungsmotiven eine sehr heterogene Gruppe sind. Dementsprechend gestaltet sich auch ihr Zugang zu i2. Hier die wichtigsten Punkte aus den Interviews mit Business Angels:

#### *Warum sind Sie Mitglied?*

Der offensichtlichste Grund, Mitglied bei i2 zu werden, liegt im erhofften Zugang zu interessanten Projekten. Dabei wird i2 als einer von mehreren Akquisitionskanälen gesehen. Vorderhand bestätigt dies den Zweck von i2.

Individuell sind die ausschlaggebenden Beweggründe durchaus unterschiedlich und anlassbezogen. Eine relativ große Zahl der interviewten BA verweist in dieser Frage auf die Bekanntschaft mit den Protagonisten von i2 (hier wurde neben der Geschäftsführung und Projektleitung auch Mitglieder des Boards genannt). Ein kleinerer Teil ist auf i2 über entsprechende Präsenz in den Medien oder auf einschlägigen Veranstaltungen aufmerksam gemacht worden. Beides sind zwar keine Gründe der Mitgliedschaft, verweisen aber darauf, wie i2 wahrgenommen wird:

- i2 wird als potentiell interessanter Club wahrgenommen, der eine nützliche Dienstleistung anbietet.
- Die Mitgliedschaft zu i2 erhöht bei geringen Zusatzkosten (Zeit und Geld) den Aktionsradius.
- Als willkommenen Zusatz bietet i2 eine Plattform zur Erweiterung des persönlichen Netzwerkes und dem Austausch mit anderen BA's. Insgesamt schafft i2 also neue Optionen in Form von neuen Projekten bzw. neuen Kooperationspartnern.

#### *Was wird von i2 erwartet?*

Die BA-Mitglieder haben von sich aus kein profiliertes Bild über die Erwartungen an i2. Das Bild kristallisiert sich erst nach Vorlage möglicher Funktionen im Zuge des Interviews. Die folgende Aufstellung gibt einen Einblick dazu. Es werden die wahrgenommenen Prioritäten von i2 ('Wahrnehmung bei i2') den individuellen Prioritäten ("Ist mir wichtig.") gegenübergestellt. Die hier abgebildeten Zahlen<sup>19</sup> sind

---

<sup>19</sup> Die konkrete Tabelle wurde in den Interviews generiert, für die kein persönlicher Kontakt zustande gekommen ist. Das Interview wurde in diesem Fall zweistufig vorgenommen: Zunächst wurde ein vorbereiteter Interviewleitfaden per e-mail verschickt. Auf Basis der schriftlichen Antworten wurden dann ein Telefoninterview zur Vertiefung und Klärung etwaiger Unklarheiten geführt.

nicht als repräsentative Statistik zu sehen, sondern geben die vorgefundene Grundtendenz wider.

**Tabelle 7: Erwartungen der BA-Mitglieder an i2**

Funktion	Ist mir wichtig	Wahrnehmung bei i2
Öffentlichkeitsarbeit (Präsenz in Medien)	4	2
Vorselektion und Bewertung von einlangenden Projekten	2	4
Betreuung (Coaching) der Kapitalsucher	2	3
Aufbau von Investorengruppen	1	2
Betreuung des Netzwerkes (Information der Mitglieder, Stimmung machen, Motivation der Business Angels)	4	3
Interessensvertretung gegenüber Gesetzgeber	3	4
Zugang und Vermittlung Kapitalgarantien (FGG, Bürges)	1	3
Zugang zu BAN im Ausland	3	3
Scouting: aktive Suche nach interessanten Projekten	1	4

\*Median; [1 = sehr wichtig, 5 = unwichtig]

Quelle: Technopolis

Das Ergebnis ist plausibel. Von i2 wird erwartet man, jene Funktionen besonders ernst zu nehmen, die einen unmittelbaren Nutzen für den Investor erzeugen. Das betrifft die aktive Akquisition von interessanten Projekten ('Scouting'), den Zugang zu Kapitalgarantieinstrumenten sowie der Aufbau von Investorengruppen. Letzteres ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Syndizierung von Investments immer stärker in den Vordergrund gestellt wird. Die Beteiligung an Unternehmen gemeinsam mit ein bis zwei Investoren reduziert Risiko und stabilisiert den sozialen Interaktion zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer. Relativ hohe Priorität wird in diesem Zusammenhang auch den Punkten 'Selektion und Bewertung' sowie 'Coaching' der Kapitalsucher eingeräumt.

Der Vergleich zur wahrgenommenen Prioritätssetzung bei i2 zeigt, dass persönlicher Anspruch und beobachtete Prioritätssetzung relativ weit auseinander liegen. Aus Sicht der Evaluierung zeigt diese Divergenz, dass i2 seiner Aufgabenstellung als öffentlich finanziertes BAN insofern gerecht wird, als die Prioritätensetzung sich nicht ausschließlich am unmittelbaren Nutzen für das BA-Mitglied orientiert, sondern auch Dinge wahrnimmt, die der generellen Marktaufbereitung dienen.

### **Vermittlungsprozess**

Hinsichtlich Transparenz und Geschwindigkeit wird der Qualität der Vermittlungsarbeit von den Investoren grundsätzlich gute Noten gegeben. i2 wird als engagiertes und schnelles Netzwerk wahrgenommen. Aus der Perspektive der BA-Mitglieder wird die Umstellung des Vermittlungsprozesses (siehe Kap. 4.2) überwiegend positiv gesehen. Allerdings hat sich im Zuge der Interviews die **Bewertung und Vorselektion** der durch i2 weitergeleiteten Projekte als problematischer Punkt herauskristallisiert. Grundsätzlich sind hier zwei Positionen auszumachen:

- BA, die keinen Bedarf nach Vorselektion und Bewertung haben. Dieser Schritt wird als zentrale Aufgabe gesehen, die nicht delegiert werden kann. Der Tenor in dieser Gruppe ist, dass die Sichtung der eingehenden Projekte wenig Zeit ("weniger als 5 Minuten") und die Identifikation von interessanten Projekten hauptsächlich vor dem Hintergrund der persönlichen Erfahrung und Neigung erfolgt, die sich nicht in standardisierte Bewertungsverfahren abbilden lässt.



- Die zweite Gruppe hingegen, sieht in der Selektion und Bewertung der eingehenden Projekte eine der Schlüsselaufgaben eines Business Angel Netzwerkes. Hier überwiegt der Eindruck, dass sowohl der erforderliche Zeitaufwand zur Sichtung der eingehenden Projekte als auch die hohe Quote von 'Schrott-Projekten' jeden privaten Investor überfordern, der nicht auf eine eigene Infrastruktur zurückgreifen kann.

Zusätzlich zur Einschätzung der Qualität des Vermittlungsprozesses ist hier festzuhalten, dass die Qualität der durch i2 weitergeleiteten Projekte in keiner systematischen Weise von der Projektqualität aus anderen Akquisitionskanälen abweicht. Diese widerlegt einerseits die mancherorts geäußerte Einschätzung, dass in BAN nur die zweite Wahl von Projekten zu finden ist, also solche, die nicht 'gefunden' wurden. Andererseits heißt es aber auch, dass i2 bislang noch kein Qualitätssiegel ist.

### ***Zusatzaktivitäten von i2***

Die von i2 organisierten Netzwerkaktivitäten werden von den BA-Mitgliedern durchwegs begrüßt. Sowohl die Tatsache, dass überhaupt spezifische Mitgliederveranstaltungen durchgeführt werden als auch die Form und Qualität der Veranstaltungen werden positiv aufgenommen. Diese positive Einschätzung ist wiederum vor dem Hintergrund der zunehmenden Syndizierung der Beteiligungsaktivitäten zu sehen. Diesem Trend folgend, bieten Veranstaltungen von i2 eine willkommene Möglichkeit zur Erweiterung des persönlichen Netzwerkes.

Von einzelnen BA-Mitglieder ist auch Interesse an Inputs für den konkreten Beteiligungsprozess angemeldet worden. Genannt wurden hier unter anderem **Musterverträge**, die durch etwa von i2 bereitgestellt werden könnten.

### ***Gebühren und Provisionen***

In diesem Punkt zeigen sich die BA-Mitglieder überwiegend generös. Die eingehobenen Mitgliedsgebühren werden in der Regel als unproblematisch angesehen. Der Betrag wird zwar registriert, scheint aber für die Entscheidung Mitglied zu werden oder die Mitgliedschaft aufzukündigen, nicht ins Gewicht zu fallen. Vereinzelt wurde zusätzliche Zahlungsbereitschaft für spezifische Dienste signalisiert.

### ***Allgemeine Einschätzungen***

i2 als Programm zur Unterstützung und Entwicklung des informellen Risikokapitalmarktes wird durchaus positiv gesehen. Zum Einen sieht man es als die einzige ernstzunehmende Aktivität in diesem Bereich. Zum Anderen sei der informelle Risikokapitalmarkt in Österreich (noch) nicht in der Lage, aus eigener Initiative eine weithin sichtbare Anlaufstelle für Kapitalsucher aufzubauen und zu betreiben. Darüber hinaus wird i2 eine wichtige Rolle in der Öffentlichkeitsarbeit zugeschrieben. Interessanterweise gehen die Meinungen über die Performance von i2 gemessen an der Zahl der bisherigen Vermittlungen weit auseinander. Eine Gruppe sieht hier ein klares Missverhältnis zwischen Aufwand und Ergebnis. Eine zweite Gruppe verweist auf die Sensibilität des BA-Geschäfts, den Mangel an wirklich guten Projektideen und darauf, dass der 'Ausschuss' im Bereich der institutionellen Risikokapitalgeber ähnlich hoch sei.

## 7.2 i2 aus Sicht der Kapitalsucher

Ähnlich wie die BA-Mitglieder nehmen die kapitalsuchenden Unternehmen i2 als ein engagiertes und schnelles Netzwerk wahr. Vor allem der letzte Punkt wurde in den Interviews häufig herausgestrichen. In diesem Sinne unterscheidet sich i2 positiv von anderen öffentlichen Unterstützungseinrichtungen. Die Einschätzung zu spezifischen Punkten geht allgemein weit auseinander.

### *Vermittlungsprozess*

Abgesehen von der allgemeinen Zufriedenheit darüber, wie schnell auf Anfragen reagiert wurden und wie unkompliziert die Weitergabe der Unterlagen funktioniert, ergaben sich zwei problematische Punkte:

- **Vertraulichkeit.** Das kapitalsuchende Unternehmen bringt einen Geschäftsplan ein. i2 arbeitet unter Rücksprache mit dem Unternehmen eine anonyme Kurzdarstellung aus, die dann an alle BA-Mitglieder weitergeleitet wird. Hier wurde von mehreren Interviewpartnern angemerkt, dass man grundsätzlich Bedenken hatte, seine Geschäftsidee an eine anonyme Gruppe von potentiellen Investoren weiterzuleiten.
- **Feedback.** Zwar gebe es von Seiten i2 ein grundsätzliches Feedback zum eingereichten Vorhaben. Was allerdings fehlt, ist eine **systematische Beurteilung des Vorhabens** und ein Feedback der potentiellen Investoren. Ähnlich wie die BA-Investoren, setzen Kapitalsucher selten allein auf i2. In der Regel werden parallel mehrere Finanzierungskanäle abgetestet. Vor diesem Hintergrund wird die Kapitalsuche zu einem mitunter langwierigen Prozess in Laufe dessen auch eine Reihe von Lernschritten zu absolvieren sind. Dies betrifft vor allem die Klärung der eigenen Erwartungen an mögliche Investoren, das Herausarbeiten einer realistischen Wertvorstellung ("Um welchen Preis?"). Vor diesem Hintergrund ist man um jede Feuertaufe dankbar. Das umfasst die Möglichkeit der Präsentation der Geschäftsidee vor potentielle Investoren sowie ein systematisches Feedback auf eingereichte Business Pläne.

### *Erfahrung mit den hergestellten Kontakten*

Die interviewten Unternehmen berichten, dass sich im Zuge der Vermittlungstätigkeit von i2 zwischen 2 und 5 potentielle Investoren gemeldet hätten. Die Bewertung der Kontakte hängt naturgemäß sehr stark davon ab, ob aus den hergestellten Kontakten tatsächlich Beteiligungen realisiert wurden. Bei der Mehrheit der Interviewten blieben die Verhandlungen erfolglos. Hier dominiert das Bild des skeptischen und schwierigen BA. Die meisten Beteiligungsgespräche kommen über den Erstkontakt nicht hinaus. Gründe für das Scheitern sind oftmals auseinanderklaffende Vorstellungen über den Wert der Beteiligung oder auch mangelnde Finanzstärke des BA. Unternehmen, die über i2 tatsächlich einen Investor gefunden haben, zeichnen erwartungsgemäß ein positiveres Bild. Fast schon dem Klischee entsprechend, scheint die richtige Chemie zwischen Investor und Unternehmen wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen zu sein.

In Summe zeigen die Berichte der Kapitalsucher zwei Dinge: Erstens, **den Business Angel gibt es nicht**. Es gibt große Unterschiede hinsichtlich Investitionsbereitschaft, Know-how und Selektionskriterien. Zweitens, die Wahrscheinlichkeit, dass Beteiligungsverhandlungen scheitern ist weitaus größer als, dass sie gelingen. Und dies ist normal.

## 8 Zusammenfassende Beurteilung

Die hier vorgestellten Ergebnisse weisen i2 als ein engagiertes und bei seinen Mitgliedern gut verankertes Netzwerk aus. Nachdem der Vermittlungserfolg in der Aufbauphase doch deutlich unter den Erwartungen geblieben ist, zeigt die Performance im laufenden Jahr eine substantielle Verbesserung an. Die Evaluierung hat i2 aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet und versucht ein möglichst ausdifferenziertes Bild zu zeichnen. Dieses wird im folgenden entlang der zentralen Fragen dieser Übung zusammengefasst:

- Hat i2 die angestrebten Ziele erreicht?
- Qualität und Umfang des Leistungsangebots
- Effizienz: Ist die Ressourcenausstattung und die Finanzierungsform der Aufgabe angemessen?
- Worin besteht der öffentliche Auftrag von i2
- Organisation: Welchen Zusatzwert bringt die Innovationsagentur als Träger von i2 ein?

### *Hat i2 die angestrebten Ziele erreicht?*

i2 wurde mit dem Ziel eingerichtet, den Zugang von Gründern und kleinen wachstumsorientierten Unternehmen zum informellen Risikokapital zu erleichtern. Auf wirtschafts- und innovationspolitischen Ebene sollte durch i2 die Entwicklung des privaten Risikokapitalmarktes unterstützt werden.

Die **Vermittlungsbilanz** von i2 ist rückblickend unter den Erwartungen geblieben. In den fünf Jahren seit Gründung wurden 16 Investments mit einer durchschnittlichen Investitionssumme von 130.000 € vermittelt (1997-2001). Diese Performance ist durch die besonderen Umstände in der Aufbauphase und die Marktbedingung der letzten Jahre erklärbar. Ausgehend von den kommunizierten Zielen, ist der derzeitige Aufwand bei gleichbleibendem Vermittlungserfolg auf Dauer allerdings nicht zu rechtfertigen.

Die Zuwachsraten sowohl bei der Zahl der BA-Mitglieder als auch der aufgenommenen Projekte lassen eine spürbare Verbesserung der Vermittlungsbilanz erwarten. Ein erstes starkes Anzeichen dafür ist die Bilanz des laufenden Jahres (bereits 6 Vermittlungen bis Jahresmitte).

Der Beitrag von i2 zur **Entwicklung des informellen Risikokapitalmarktes** kann auf mehreren Ebenen festgemacht werden:

- i2 ist es gelungen eine Gruppe anerkannter Business Angel in die Promotion und in die Weiterentwicklung des Netzwerkes einzubinden. Damit wurde nicht nur die Sichtbarkeit und Akzeptanz von i2 verbessert, sondern auch die Intensivierung der Kontakte zwischen Investoren erreicht. i2 hat sich als Investorenplattform bewährt und zur Herausbildung einer 'Community' beigetragen.
- Durch den Aufbau von Kooperationsbeziehungen mit Multiplikatoren in den einzelnen Bundesländern wurde die Sichtbarkeit und Erreichbarkeit von i2 verbessert. Allerdings schlägt sich dieser Akquisitionskanal noch nicht signifikant im 'deal-flow' von i2 durch.

- i2 hat in den vergangenen zwei Jahren die Medienpräsenz deutlich verbessert und ist mittlerweile ein weithin bekannter und akzeptierter Ansprechpartner im informellen Risikokapitalmarkt.

Unterm Strich hat i2 einen sichtbaren Beitrag zur Herausbildung einer aktiven 'BA-Community' geleistet. Für Gründer und wachstumsorientierte Unternehmen ist mit i2 der Zugang zu dieser Finanzierungsschiene spürbar erleichtert worden.

### ***Qualität und Umfang des Leistungsangebots***

Die Herausforderung im Aufbau eines BAN liegt darin, drei Ebenen gleichzeitig zu bedienen:

- Sicherstellung von Sichtbarkeit,
- Betreuung des Investorennetzwerkes
- Akquisition und Vermittlung von Projekten.

Vor diesem Hintergrund hat sich das Leistungsangebot von i2 entwickelt. Wobei nach wie vor der Vermittlungsprozess im Mittelpunkt steht. Gleichzeitig hat man durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit und Ausbau des regionalen Netzwerkes versucht, die Sichtbarkeit und Reichweite von i2 zu erhöhen. Zur Betreuung des Investorennetzwerkes wurden mehrere Ansätze zur Institutionalisierung von Netzwerkaktivitäten verfolgt. Die Zuwachsraten, sowohl in der Zahl der organisierten BA-Mitglieder als auch die Zahl der Kapitalsucher, scheinen die jetzige Schwerpunktsetzung zu bestätigen.

Auffallend bleibt die starke Fokussierung auf einen schnellen und transparenten Vermittlungsprozess. Gegenüber den internationalen Beispielen schwach ausgeprägt scheint die Vorselektion und Bewertung der eingehenden Projekte sowie das Angebot von Coaching-Leistungen für Kapitalsucher. Was die reine Vermittlung von Projekten angeht, ist i2 nach wie vor ein passiver Börsenplatz, der sich in erster Linie auf die Einhaltung formaler Standards und die Gewährleistung eines schnellen Durchlaufs konzentriert.

### ***Effizienz: Ressourcenausstattung und Finanzierung***

Das derzeitige i2-Team umfasst 3,5 Personen. Damit scheint eine der Aufgabenstellung angemessene Ressourcenausstattung gegeben zu sein. Gleichzeitig scheint die Größe und Erfahrung des Teams besser auf, in diesem Bereich übliche, Personalfuktuation eingestellt zu sein, als dies in der Anfangsphase (eine Projektleiterin plus Assistenz) der Fall war. In diesem Zusammenhang sind auch die Anstrengungen der letzten Jahre zu sehen, Arbeitsabläufe zu standardisieren und ein avanciertes Informationsmanagementsystem einzurichten. Obwohl der Erfolg weiterhin vom Engagement und Kommunikationskompetenz der Mitarbeiter abhängen wird, ist ein professionelles Informationsmanagement unerlässlich für die Verbreiterung und Weiterentwicklung des Netzwerkes.

i2 wird über einen Rahmenvertrag vom BMWA finanziert. Der zugrundeliegende Vertrag sieht die Abdeckung der anfallenden Kosten vor. Im Zuge der Tätigkeit erwirtschaftete Einnahmen reduzieren den Beitrag der öffentlichen Hand im gleichen Ausmaß. Diese auf Kosteneindämmung ausgerichtete Finanzierungsform setzt aus Sicht der Evaluatoren die falschen Anreize.

- Anstrengungen private Mittel für den Betrieb von i2 einzuwerben werden nicht belohnt.
- Das Gesamtbudget und damit das Aktivitätsniveau wird durch diese Finanzierungsform de facto gedeckelt.

Diese Finanzierungsbasis dürfte mit ein Grund für den international geringen Eigenfinanzierungsanteil von i2 sein.

### *Zwischen Privat und Öffentlich*

Business Angel Netzwerke bewegen sich im Grenzbereich zwischen Marktversagen und profitablen Informations- und Beratungsmarkt. Eine Grenzziehung zwischen öffentlichem Auftrag und privatwirtschaftlicher Leistung bleibt schwer.

Beispiele von profitorientierten BAN's legen den Schluss nahe, dass unter bestimmten Voraussetzung der Betrieb eines BAN vom Markt selbst organisiert werden kann. Insgesamt überwiegen allerdings PPP-Modelle in unterschiedlichster Ausprägung. Gerade in diesem Grenzbereich zwischen öffentlich und privat ist es notwendig, den öffentlichen Auftrag zu präzisieren. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Entscheidung, was vom Markt und was durch die öffentliche Hand abgedeckt werden muss, sehr stark vom regionalspezifischen Umfeld und der Reife des vorhandenen Marktes abhängt.

Für Österreich ist in diesem Zusammenhang darauf zu verweisen, dass der informelle Risikokapitalmarkt in Österreich nach wie vor unterentwickelt ist. Es ist nicht sicher, dass sich ein unabhängiges Netzwerk ohne die Unterstützung der öffentlichen Hand auf Dauer finanzieren kann. Weitere Argumente, die für ein Engagement der öffentlichen Hand sprechen, ist der Aufbau eines überregionalen **Kristallisationspunktes** und damit zusammenhängend die **Betreuung der regionalen Märkte** in den Bundesländern. Hier hat sich gezeigt, dass regionale Initiativen zum Aufbau von ähnlichen Netzwerken häufig daran scheitern, dass die Projektdichte einfach zu gering ist. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn ein Business Angel Netzwerk auf nationaler Ebene mit regionalen Ankerpunkten zu haben. i2 hat dies bisher mit dem Aufbau eines regionalen Kooperationsnetzwerkes versucht.

Ein weiteres *asset* auf das im Zusammenhang mit der öffentlichen Finanzierung von i2 verwiesen wird, ist die **Unabhängigkeit** des Netzwerkes. Dieses Argument wird unserer Meinung nach allerdings überstrapaziert, da es keinen Zielkonflikt zwischen einem privaten Betreiber und den Interessen der öffentlichen Hand gibt.

Nach Ansicht der Evaluatoren rechtfertigen die vorgebrachten Argumente trotzdem ein Engagement der öffentlichen Hand. Nicht beantwortet ist allerdings in welcher Form und in welchem Ausmaß sich die öffentliche Hand engagieren sollte. Hier sprechen die Argumente für eine PPP-Lösung, also der aktiven Nutzung privater Finanzierungsquellen bei gleichzeitiger Gewährleistung des öffentlichen Auftrags.

### *i2 als Programm der Innovationsagentur*

Die Gründung eines österreichischen Business Angel Netzwerkes geht zurück auf die Geschäftsführung der Innovationsagentur. Rückblickend ist dies als Pionierleistung anzuerkennen. Die Tatsache, dass i2 als Programm der Innovationsagentur etabliert wurde, hat den Aufbau des Netzwerkes erleichtert. Man konnte auf bestehende formelle und informelle Netzwerke aufbauen und hat insbesondere von der Positionierung der Innovationsagentur als öffentlich finanzierte - und damit unabhängige - Einrichtung profitiert. Schließlich sind im unmittelbaren Umfeld von i2 zwei attraktive Finanzierungsinstrumente (Kapitalgarantien der Bürges Förderbank und 'seed financing') angesiedelt. In Summe bot die Innovationsagentur also einen durchaus geeigneten Rahmen.

Mittlerweile ist es gelungen i2 als Marke mit einem eigenständigen Profil zu positionieren. Zusammen mit der eigenständigen Finanzierungsbasis lässt sich i2 auch als strategisch unabhängige Einheit denken. Es stellt sich also die Frage welchen Mehrwert der Betrieb von i2 unter dem Dach der Innovationsagentur bringt. Grundsätzlich lässt das Programmportfolio der Innovationsagentur ein hohes Synergiepotential erwarten. Insbesondere für i2 ist in der Innovationsagentur ein breites Spektrum von Know-how (Projektprüfung, Eigentumsrechte, Finanzierungsinstrumente) versammelt, das unmittelbar für den Betrieb des Netzwerkes genutzt werden könnte. In der Praxis erfolgt der Austausch zwischen den einzelnen Programmen sporadisch und vorwiegend auf persönliche Initiative der einzelnen Mitarbeiter. Aus dem (eingeschränkten) Blickwinkel dieser Evaluierung scheint hier die interne Zusammenarbeit und damit die Nutzung der vorhandenen Ressourcen verbesserungsfähig.

## 9 Empfehlungen

Business Angel Netzwerke (BAN) spielen mittlerweile eine wichtige Rolle im Aufbau von informellen Risikokapitalmärkten. Sowohl die Entwicklung der Mitgliederzahlen als auch das mobilisierte Beteiligungsvolumen bestätigen den Ansatz. Vor diesem Hintergrund ist die Gründung von i2 als eines der ersten BAN auf dem europäischen Kontinent als Pionierleistung zu würdigen.

Vor vorliegende Evaluierung hat i2 aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet und die erfolgskritischen Punkte für den Betrieb i2 herauszuarbeiten. Im folgenden werden aus den Evaluierungsergebnissen Optionen und Orientierungslinien für die Weiterentwicklung des Netzwerkes abgeleitet. Verbesserungspotentiale wurden in den folgenden Punkten geortet:

- Präzisierung der Ziele und Strategien
- Verbesserte Nutzung von Synergiepotentialen der Innovationsagentur
- Klärung der Rolle des strategischen *boards*
- Umstellung der Finanzierungsbasis: Vom Auftraggeber zum Partner

Im Anschluss die vorgebrachten Empfehlungen werden eine Reihe von Idee und Anregungen festgehalten, die im Zuge der Evaluierungsarbeiten generiert wurden hier als Input in die Diskussion zu verstehen sind.

### *Präzisierung der Ziele und Strategien*

Ein lebendiges Netzwerk zeichnet sich dadurch aus, dass es flexibel und schnell auf neue Bedürfnisse und sich ändernde Umfeldbedingungen reagieren kann. In der Praxis kommt es auf kurze Entscheidungswege an. i2 wird sowohl von den Mitgliedern als auch von Partnern als ein engagiertes und schnelles Netzwerk wahrgenommen.

Aus den Ergebnissen der Evaluierung zeigt sich allerdings auch, dass i2 mit einer Reihe unterschiedlicher Erwartungen konfrontiert ist, die bei begrenzten Ressourcen nicht selten in Zielkonflikte führt. Anführen lassen sich hier beispielsweise: Professionelle Projektbewertung und –selektion, Ausbau und Betreuung des Bundesländernetzwerkes oder auch Aufbauunterstützung und Kooperation mit osteuropäischen Netzen. Diese Ansprüche können für sich alle sinnvoll sein. Bei gegebenen Ressourcen sind aber Prioritäten zu setzen und fallweise auch klare Entscheidungen gegen etwas zu treffen. Dies kann nur auf Basis einer klaren Zielvorgabe und einem eindeutigen Rollenverständnis geschehen.

Wir orten hier Defizite und glauben, dass es nunmehr nach Ende der Aufbauphase und Stabilisierung des Netzwerkes ein guter Zeitpunkt wäre um im Rahmen eines betreuten **Strategiefindungsprozesses** grundlegende Fragen zu klären. Unter anderem

- Wer sind unsere Kunden? (Sind es die Investoren und/oder die Unternehmen und/oder die öffentliche Hand und/oder die Nachbarprogramme im Haus und/oder die Sponsoren?)
- Welche Leistungen gehören zum Kerngeschäft, welche sind peripher?
- Was unterscheidet uns von „verwandten“ Initiativen?
- Wo stiften wir Nutzen, den nur wir stiften können?
- Wo bieten wir Leistungen an, die andere gleichgut oder besser anbieten?

- Wie wollen wir uns weiterentwickeln?
- Wo wollen wir in 2 Jahren sein? Wo wollen wir in 5 Jahren sein?

Diese Fragen sind als Anregungen zu verstehen. Wichtig scheint uns, dass dieser Prozess Mitglieder als auch den Hauptfinanzier (BMW A) mit einbindet.

### ***Verbesserte Nutzung von Synergiepotentialen der Innovationsagentur***

Die im Rahmen dieser Evaluierung gewonnen Einblicke, deuten darauf hin, dass i2 zwar nicht als unabhängige Einheit (mit allen Vor- und Nachteilen) agieren kann, gleichzeitig aber auch nicht systematisch in das Portfolio der Innovationsagentur eingebettet ist. Aus jetziger Sicht scheint das Programmportfolio der Innovationsagentur und das damit verbundene Know-how auf Synergiepotentiale schließen, die derzeit nicht systematisch genutzt werden. Diese Frage führt über i2 hinaus und kann an dieser Stelle nur als Anregung deponiert werden, die Organisation der Innovationsagentur in diese Richtung weiterzuentwickeln.

### ***Klärung der Rolle des strategischen boards***

Im 4. Quartal 01 wurde ein strategischer board eingerichtet. Vor dem Hintergrund der hier präsentierten Evaluierungsergebnisse war dies eine richtige Entscheidung. Ein *board* stiftet Identität und kann vor allem eine wichtige Rolle bei der Präzisierung der Ziele und Klärung von Erwartungen spielen. Voraussetzung dazu ist, dass der *board* ein klares Mandat hat. Aus den im Rahmen dieser Evaluierung durchgeführten Interviews scheint die Rolle der *boards* nicht ganz klar sein. Ist er Aushängeschild, Ideenlieferant oder hat er das Mandat, die strategische Entwicklung von i2 mitzuentcheiden? Eine Klärung der Rolle des *boards* ist notwendig, und könnte auch auf die Agenda des oben vorgeschlagenen Strategiefindungsprozesses gesetzt werden.

### ***Umstellung der Finanzierungsbasis: Vom Auftraggeber zum Partner***

Zur Bestimmung der künftigen Rolle der öffentlichen Hand sind zwei Fragen zu beantworten:

- Worin besteht die öffentliche Leistung, die i2 erbringt, also jene Leistung, die gesamtwirtschaftlich sinnvoll ist, aber vom Markt nicht erbracht wird?
- Auf welche Weise ist die Erbringung der öffentlichen Leistung am besten zu gewährleisten?

Auf die erste Frage gibt es keine eindeutige Antwort. 1997 bestand die öffentliche Leistung darin, das Business Angel Netzwerk überhaupt zu ermöglichen. Der Aufbau und Betrieb eines BAN war an sich eine öffentlicher Auftrag. Mittlerweile zeigen Beispiele privat organisierter BAN's, dass unter bestimmten Voraussetzungen der Markt diese Aufgabe übernehmen kann. Wir sind der Ansicht, dass in Österreich diese Voraussetzungen (noch) nicht gegeben sind und sehen auch weiterhin die Notwendigkeit, dass sich die öffentliche Hand engagiert.

Allerdings, zeigt auch i2 mittlerweile, dass es Leistungen erbringt, für die Mitglieder bzw. Sponsoren bereits sind einen finanziellen Beitrag zu leisten. Vor diesem Hintergrund verläuft die Grenzziehung zwischen öffentlicher Leistung und Geschäft



genau dort, wo die Zahlungsbereitschaft des privaten Sektors die Kosten der Leistungserbringung nicht deckt. Die Grenze verschiebt sich mit der Zeit und muss regelmäßig abgetestet werden.

Vor dem Hintergrund der Evaluierungsergebnisse, scheint die jetzige Finanzierungsstruktur gerade diese Grenzziehung zu verschleiern. Es werden keine Anreize gesetzt, private Finanzierungsmittel einzuwerben.

Eine Adaptierung der Finanzierungsstruktur geht zwangsläufig einher mit der Neudefinition der Rolle des Staates. Der folgende Lösungsansatz zeichnet den Weg zu dieser Neudefinition vor, der im wesentlichen aus vier Elementen besteht:

- Die Finanzierung von i2 erfolgt über einen Mix aus privaten und öffentlichen Mitteln, wobei die privaten einen signifikanten Anteil erreichen sollten. Konkret sollte sichergestellt werden, dass der in den vergangenen zwei Jahren eingeschlagene Weg mit steigendem Anteil an selbst generierten Einnahmen vorgesezt wird.
- Das Budget von i2 wird nicht gedeckelt, wie das de facto durch die jetzige Vertragsgestaltung passiert. Das Budget sollte vielmehr Ergebnis der eigenen Performance sein. Mitgliedsbeiträge, Provisionen, Sponsoreinnahmen und möglicherweise andere Einnahmen sollten tatsächlich einnahmewirksam bleiben und nicht den öffentlichen Beitrag reduzieren.
- Die öffentliche Hand stellt eine Basisfinanzierung bereit, welche die Grundfunktionen von i2 zunächst finanziert. Die schrittweise Reduktion des öffentlichen Beitrags sollte angestrebt und zwischen beiden Seiten vorab vereinbart werden. Darüber hinaus können konkrete Projekte von hohem öffentlichen Interesse über direkte Projektförderung finanziert werden.
- Es ist Aufgabe der öffentlichen Hand aktiv dafür zu sorgen, dass dem Beitrag der öffentlich Hand, tatsächlich Leistungen gegenüberstehen, die nicht auch privat finanziert werden könnten. Diese Einbindung sollte über den strategischen board erfolgen, der ein klares Mandat für die strategische Ausrichtung von i2 hat.

In diesem Vorschlag ist die öffentliche Hand nicht mehr Auftraggeber für ein, mehr oder weniger, ausdefiniertes Arbeitsprogramm sondern der Partner, der die Grundfunktionen von i2 sicherstellt und punktuell spezifische Vorhaben unterstützt. Die Festlegung, was nun öffentlich finanziert und was über die Einwerbung privater Mittel eingeworben werden soll, kann nicht taxativ aufgelistet werden.

### ***Ideen und Anregungen***

Die Folgenden Punkte sind nicht als Empfehlungen zu verstehen, sondern als eine Sammlung von Ideen, die im Zuge der Analyse generiert wurden und an dieser Stelle in die Diskussion eingebracht wird.

- **Streichung der Einschreibgebühren für Unternehmen:** Dieser Schritt bietet sich an, als er derzeit keine substantiellen Einnahmen generiert und andererseits Selektionswirkung hat, die nicht wirklich kontrollierbar ist. Die Selektion der Unternehmer sollte ausschließlich auf inhaltlicher Basis erfolgen. Aus unserer Sicht ist die Umstellung der Einnahmen auf reine Erfolgsbasis überlegenswert.
- **i2 als Experte:** i2 verfügt über ein ganz spezifisches Know-how. Über seine Arbeit gewinnt es Einblick über Selektionskriterien von BA's, über

„typische“ Gründe, warum Verhandlungen scheitert, über die Faktoren, die zu einer erfolgreichen Finanzierung durch BA's führen. Allerdings ist dieses Wissen weitgehend implizit. Es ist zu überlegen inwieweit i2 diese Expertise nutzen und über Publikationen, Checklisten, Konferenzbeiträgen etc. verbreitet.

- **Einbindung der erfolgreich vermittelten Unternehmen.** Diese sind sehr oft bereit ihre Erfahrungen weiterzugeben. Langfristig ist dies auch der Pool der dafür prädestiniert ist selber als BA aktiv zu werden.

## **10 Anhang: Fallbeispiele**

### **10.1 Business Angel Venture GmbH, Köln**

#### **10.1.1 Entstehung**

Business Angel Venture ist seit dem Jahr 1999/2000 am Markt und verdankt ihre Entstehung einer Studie über Business Angel Netzwerke in Europa, die das Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) 1999 im Auftrag der Deutschen Bank verfasst hat. Gegenstand der Studie, die von Joachim Hemer koordiniert wurde, war die 'Entwicklung und Erprobung einer Dienstleistung zur Vermittlung von informellem Beteiligungskapital junge Technologieunternehmen oder technologieorientierte Unternehmensgründungen', so der etwas sperrige Titel. Das erarbeitete Konzept wäre möglicherweise in einer Schublade verschwunden und hätte damit das Schicksal vieler anderer Forschungsberichte geteilt, hätte nicht der damalige Mitarbeiter des Unternehmensbereichs 'Corporate and Investment Banking', Martin Heinemann, die Initiative ergriffen. Heinemann, der im Innovationsteam 'neue Medien' tätig war, überzeugte seinen ehemaligen Arbeitgeber, das Konzept eines Business Angel Netzwerkes zu implementieren und in die Praxis umzusetzen. Ausgerüstet mit einem finanziellen Polster der Deutschen Bank startete Business Angel Venture im Jahr 2001 als 100%-ige Tochtergesellschaft der Deutschen Bank mit zwei Mitarbeitern in Köln als GmbH. Mittlerweile arbeiten dort 6 Personen, wobei mittelfristig noch an die Aufnahme von bis zu vier neuen Mitarbeitern gedacht ist. Business Angel Venture ist derzeit von ca. 40 Business Angel Börsen in Deutschland die einzige, die erwerbsorientiert arbeitet.

#### **10.1.2 Profil**

Die sechs Mitarbeiter der Business Angel Venture haben einen breiten Hintergrund, um möglichst viele Branchen und Technologien abzudecken. Konkret gibt es einen Elektroingenieur, einen Biologen, einen Wirtschaftsingenieur, einen Betriebswirt, einen Maschinenbauingenieur, sowie Herrn Heinemann mit einem Hintergrund in neuen Medien. Die Mitarbeiter haben im Schnitt 3-4 Jahre Berufserfahrung.

Pro Jahr werden 1.000 bis 1.200 Projektvorschläge geprüft. Die meisten (rund 60%) kommen anonym über das Internet und sind qualitativ eher durchwachsen – die Durchfallquote beträgt hier 95%. Die restlichen Vorschläge kommen jeweils zur Hälfte von dem Mutterhaus Deutsche Bank und von befreundeten Kapitalbeteiligungsfirmen, denen die Projekte eine Nummer zu klein sind. Die Qualität dieser Projekte ist um mehrere Größenordnungen besser als die der über Internet eingereichten Vorschläge.

Letztendlich sortieren die Mitarbeiter von Business Angel Venture rund 95% der eingehenden Projektvorschläge aus und es werden dementsprechend nur 50 bis 60 Projekte pro Jahr in die Datenbank aufgenommen. Business Angel Venture vermittelt jährlich 14 Geschäfte, d.h. für fast 30% der ausgewählten Projekte können Investoren gefunden werden. Diese Vermittlungsquote ist vergleichsweise hoch und ist Resultat eines strengen Ausleseprozesses. Für die Reputation einer Börse sei dies

extrem wichtig, betont Herr Heinemann, alles andere würde das Image kaputt machen.

Business Angel Venture vermittelt Projekte ab einer Größenordnung zwischen EUR 100.000 und 1 Mio.. Im Schnitt werden um die EUR 300.000 pro Investition mobilisiert. Mit wie vielen Business Angel kooperiert wird, ist nicht bekannt. Der Grundstock der Adresskartei wurde vom Fraunhofer Institut gelegt, das bei der Gründung von Business Angel Venture rund 200 relevante Adressen zur Verfügung gestellt hat. Business Angel Venture hat aus datenschutzrechtlichen Gründen keinen Zugriff auf die Kundendaten der Deutschen Bank und akquiriert ihre Business Angel nicht über diese Schiene.

### **10.1.3 Finanzierung**

Die Firma Business Angel Venture finanziert sich einerseits aus der Anschubfinanzierung der Muttergesellschaft sowie andererseits aus Vermittlungsgebühren. Der langfristige Auftrag ist allerdings, allein über Vermittlungsprovisionen profitabel zu arbeiten. Dies ist momentan noch nicht der Fall und es gibt derzeit in ganz Europa nicht ein Business Angel Netzwerk, das kommerziell erfolgreich ist. Das Erreichen der Gewinnschwelle ist spätestens innerhalb von 5 Jahren geplant.

Als Vermittlungsprovision fällt ein einstelliger Prozentsatz des Investitionsvolumens an. Dies sei im Vergleich zu anderen kommerziellen Business Angel Börsen, die bis zu 15% verrechnen, relativ moderat. Es werden nur erfolgsabhängige Gebühren verrechnet. Die Aufnahme in die Datenbank sowie Vermittlungen, die zu keinem Abschluss führen, werden umsonst angeboten.

Durch den Gesellschafter Deutsche Bank gelangt Business Angel Venture zu weiteren nicht pekuniären Vorteilen: So stellt die Deutsche Bank bei Bedarf Räumlichkeiten für Präsentationen und Tagungen zur Verfügung, was das Budget natürlich entsprechend entlastet.

### **10.1.4 Analyse**

Die Gründungsphase von Business Angel Venture erfolgte zu den Hochzeiten der 'new economy', bei der die eine hohe Anzahl an Geschäftsideen einhergingen mit völlig überzogenen Preisvorstellungen. Dies war eine schwierige Zeit für Business Angel, da Anteile an jungen Start-up Firmen für sie kaum erschwinglich waren. Statt dessen tummelten sich viele institutionelle Venture Kapital Firmen im Markt, die mit ungleich höheren Investitionsvolumina arbeiten. Der Markt hat sich seitdem bekanntlich konsolidiert, was die Arbeit für Business Angel Venture erleichtert. Auf Investorenseite ziehen sich die Venture Kapitalisten zurück und überlassen das Feld den Business Angel. Auf Unternehmerseite hat sich die formale Qualität der Projekte deutlich verbessert.

Die großen Geschäfte laufen allerdings an der Börse vorbei. Unternehmer, die Kapital in der Größenordnung ab 300.000 € bis 400.000 € suchen, kennen sich meist selber gut in der Szene aus und sprechen daher gleich einen Business Angel an. Es geht daher eher um mittlere Vorhaben, die herauszufiltern die eigentliche Aufgabe ist. Von den jährlichen 60-70.000 Firmenneugründungen, die es momentan in Deutschland gibt, kommen Schätzungen zu Folge rund 300 für Business Angel Ven-

ture in Frage. Ein Kanal, solche Unternehmer anzusprechen, ist über das Mutterhaus, weswegen Herr Heinemann viel Zeit in der Deutschen Bank verbringt, um Werbung für Business Angel Venture zu machen und Flagge zu zeigen. Da sich die meisten Banken aus Rentabilitätsüberlegungen aus der Gründungsfinanzierung zurückziehen, fällt es der Deutschen Bank auch nicht besonders schwer, aussichtsreiche Projekte weiterzugeben.

Eher weniger Probleme scheint es momentan mit Investoren zu geben. Laut einer Studie von der Investmentbank Merrill Lynch gibt es allein in Deutschland 365.000 potentielle Business Angel. Wenn nur ein kleiner Teil für Business Angel Venture gewonnen werden kann, so ist der Engpassfaktor eher auf Projektseite denn als auf Finanzierungsseite zu suchen.

Kontakt:

Martin Heinemann  
Business Angel Venture GmbH  
Richmondstr. 31  
D-50667 Köln  
T +49 221 25866 0  
m.heinemann@business-angel-venture.de

## **10.2 NEBIB Niederlande**

### **10.2.1 Entstehung**

NEBIB ('Nederlandse Beurs voor Investeren in Bedrijven en Ondernemingen bv') wurde 1995 von dem jetzigen Geschäftsführer, Ben Lacor, und einem Partner gegründet. Vor der Gründung haben sie den Business Plan von NEBIB von verschiedenen Seiten prüfen und beurteilen lassen. Da die meisten relevanten Akteure von der Idee einer Business Börse angetan waren, stand einer Gründung als GmbH nichts mehr im Weg. Das Netzwerk wird ohne Unterstützung der öffentlichen Hand betrieben, da man überzeugt ist, dass öffentliche Unterstützung zu einem Verlust der Unabhängigkeit führt.

Als ersten Schritt hat NEBIB ca. 2.000 Adressen von Unternehmern und Investoren gesammelt und daraus eine Broschüre angefertigt. Diese Broschüre hat man an öffentliche und private Geldgeber versandt. Aus dieser Aktion haben sich direkt 80 Kontakte ergeben, die die Basis für die Business Angel Börse bildeten. Für das erste halbe Jahr hatte man sich das ambitionierte zum Ziel gesetzt, 10 Abschlüsse zu vermitteln.

Mittlerweile arbeiten 8 Mitarbeiter bei NEBIB, 6 davon sind Partner, d.h. an der Gesellschaft beteiligt. Vier dieser Partner arbeiten hauptberuflich jedoch woanders und sind bei NEBIB nur bei fallweise engagiert. Die eigentliche Bürobesetzung besteht also aus vier Mitarbeitern.

### **10.2.2 Profil**

2001 waren 118 Unternehmer und ca. 100 Investoren bei NEBIB registriert. Es wurden 16 Abschlüsse vermittelt. Die vermittelten Abschlüsse haben ein durchschnitt-

liches Volumen von EUR 150.000. Es werden in der Regel kleinere Projekte angenommen, die ein Investitionsvolumen von EUR 100.000 unterschreiten. Das bisher größte Projekt hatte ein Volumen von EUR 2 Mio.. Die Projekte haben keinen thematischen Schwerpunkt, NEBIB ist mittlerweile groß genug, um verschiedene Branchen kompetent zu bedienen. Im Endeffekt dominiert allerdings die 'new economy' und ca. 11 der 16 erfolgreichen Abschlüsse im letzten Jahr waren Gründungen aus dem Internetbereich. Man versteht sich als überregionales Netzwerk, das die ganze Niederlande bedient.

Die Unternehmer und Investoren werden hauptsächlich persönlich angesprochen und für die Börse gewonnen. Das Netzwerk der NEBIB Mitarbeiter, das auch durch die Organisation von gesellschaftlichen Veranstaltungen gepflegt wird, ist ein sehr wichtiger Faktor in diesem Zusammenhang. Man ist außerdem in stetem Kontakt auch mit öffentlichen Agenturen, von denen man mitunter interessante Projekte weitergeleitet bekommt. Gute Kontakte gibt es auch zu einem Inkubator namens TWINNING oder zu einem lokalen Business Angel Netzwerk in Rotterdam (ROBAN). Durch regelmäßige Informationsveranstaltungen in Rotterdam, Twente und Eindhoven wird für NEBIB die Werbetrommel gerührt und der Bekanntheitsgrad gesteigert.

Eingehende Projekte werden anhand eines Kriterienkatalogs ausgefiltert. Dieser Katalog hat NEBIB im Laufe der Zeit selber entwickelt und deckt harte Faktoren (Technologie, Finanzen) als auch weiche Faktoren (Erfahrung, Zuverlässigkeit der Gründer) ab.

Unternehmer, die über NEBIB einen Investor finden möchten, müssen ein Formular ausfüllen, in dem die Eckdaten der Geschäftsidee und vor allem die Rolle des potentiellen Investors erfasst werden. Es sollte sehr klar aufgezeigt werden, für was das Geld des Investors verwendet wird. Bevor das Projekt in die Datenbank aufgenommen wird, ist in jedem Fall ein persönliches Gespräch mit dem Unternehmer vorgesehen.

Was die Angebotsseite angeht, so können sich nicht nur Business Angel registrieren lassen, sondern auch Mentoren und Berater, die für eine befristete Zeit dem Unternehmen mit ihrer Expertise entweder gegen Geld oder gegen Eigenkapital zur Verfügung stehen.

Sowohl Investoren als auch Unternehmer werden anonymisiert in die Datenbank aufgenommen. Datenbankabfragen werden von den Investoren und Unternehmern selber durchgeführt, nicht von NEBIB Mitarbeitern. Bei ca. 25% den anschließend aufgenommenen Kontakten kommt es erfahrungsgemäß zu einem Abschluss.

Obwohl die Business Angel Börse die 'Kernkompetent' von NEBIB ist, bietet es auch andere Dienstleistungen an. Zu nennen sind hier Publikationen über Gründungskapital ('Guide to Start Capital'), oder die Herausgabe einer Zeitschrift. Außerdem wird gemeinsam mit den niederländischen Technologiezentren ein Internetauftritt des 'Biopartner' Programms organisiert.

### 10.2.3 Finanzierung

NEBIB ist ein kommerziell arbeitendes Unternehmen, das praktisch keine Unterstützung von der öffentlichen Hand bekommt. Praktisch heißt das, dass lediglich einzelne Publikationen von NEBIB einen Zuschuss erhalten.

Die Gebühren, die rund um den Vermittlungsservice eingehoben werden, decken einen Teil der Betriebskosten. Grundsätzlich muss jeder Unternehmer für die Registrierung und Aufnahme in die Datenbank EUR 385 entrichten. Damit bleibt das Profil sechs Monate gespeichert. Für jedes weitere Vierteljahr werden EUR 185 eingehoben. Ein Investor oder Mentor zahlt eine jährliche Gebühr von EUR 285. Zusätzlich zu den Grundgebühren ist bei einem Vermittlungserfolg 2% des Investitionsvolumens an NEBIB abzuführen.

Eine weitere Einnahmequelle sind Beratungsleistungen für die Jungunternehmer. Sie können einen NEBIB Partner als Berater für spezielle Fragestellungen engagieren. Für drei Tage wird dafür ein Honorar von EUR 1.500 verlangt.

Da die Gebühren aus der Börse die Kosten noch nicht decken, versucht NEBIB mit weiteren Aktivitäten Umsatz zu lukrieren. Besonders hervorgehoben werden muss in diesem Zusammenhang die Organisation von sogenannten 'De 7e Hemel' ('der 7. Himmel') Veranstaltungen in der Region Eindhoven, die in informeller und geselliger Atmosphäre Gründer und Geldgeber zusammenbringen soll. Diese Veranstaltungen werden zusammen der Regionalentwicklungsagentur durchgeführt.

Insgesamt setzt NEBIB pro Jahr ca. EUR 350.000 um. 5% davon sind öffentliche Mittel, 10% Sponsorengelder, 45% Gebühren und 25% 'Sonstiges'.

### 10.2.4 Analyse

NEBIB verzeichnet einen positiven Trend sowohl bei der Anzahl der Registrierungen angeht als auch bei den vermittelten Abschlüssen. Die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten hängen von der Fähigkeit ab, Präsenz zu zeigen und die Rolle als ein Kristallisationspunkt für die BA Szene zu festigen. Dazu bedarf es unternehmerisch denkender Mitarbeiter, die zu bekommen nicht leicht und vor allem teuer ist. Momentan wird NEBIB nach eigenen Angaben noch zu sehr von den Gründern und deren persönlichen Kontakten dominiert. Das sogenannte Strukturkapital muss daher noch aufgebaut werden.

#### Kontakt:

Ben Lacor  
NEBIB  
Postbus154  
3620 Ad Breukelen  
T +31 346 555774  
ben@nebib.nl

## 10.3 NUK, Köln

### 10.3.1 Entstehung

Seit 1997 gibt es den Verein 'Neues Unternehmertum Köln-Bonn-Aachen' e.V. (NUK), der in seinem Hauptsitz 5 Mitarbeiter beschäftigt. Da die Tätigkeiten des Vereins mittlerweile über die Stadt Köln hinausgehen und das gesamte Rheinland umfassen, nennt man sich nunmehr 'Netzwerk und Know How'. Hauptgegenstand des Vereins ist die Durchführung eines Business Plan Wettbewerbes, der sich mittlerweile zu dem Bedeutendsten in Deutschland entwickelt hat. Einerseits ist die Zahl der Einreichungen hoch, andererseits ist die Qualität der Geschäftsideen auch extrem hoch. Die Gründungsquote ist über 50% und ehemalige Preisträger haben mittlerweile Unternehmen mit 100 Mitarbeitern und internationalen Standorten aufgebaut (z.B. die Biotechnologiefirma AMAXA als Sieger von 1998).

Die Gründungsmitglieder von NUK waren die Unternehmensberatung McKinsey, die Sparkasse Köln, sowie der Versicherungskonzern Gerling. Mittlerweile ist die Anzahl der Mitglieder auf über 60 gestiegen. Die Mitglieder sind Großunternehmen aus der Region bzw. Anwaltskanzleien und Finanz- und Beteiligungsfirmen.<sup>20</sup>

Mittlerweile hat NUK neben dem Kölner Büro auch Büros in Aachen, Bonn und Düsseldorf eröffnet, die von Mitgliedsfirmen unterhalten werden.

### 10.3.2 Profil

Die Business Angel Börse ist nicht das Kerngeschäft von NUK und wird deshalb eher am Rande betrieben. Es gibt formell einen Ansprechpartner für die Börse,

---

<sup>20</sup> Bei den Mitgliedern handelt es sich um folgende Firmen und Institutionen: Arthur Andersen, AXA Konzern AG, Bauwens GmbH & Co. KG, BIOcenter COLOGNE, Felix Böttcher GmbH & Co., Bonn-Innova GmbH & Co., Venture Beteiligungs KG, Corpus Immobiliengruppe GmbH & Co. KG, Bankhaus Delbrück & Co., Deutsche Bank AG, Deutsche Post AG, Deutsche Post Direktmarketing Center, Drucklinie, Verlag M. DuMont Schauberg, Earlybird Venture Capital GmbH & Co. KG, eCAPITAL Unternehmensbeteiligungen AG, ERGO Equity Partner AG, Ernst & Young Deutsche Allgemeine Treuhand AG, Ford Werke AG, Fortknox Venture AG, fundamenta LIFE-SCIENCE GmbH, Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs-AG, Greif & Contzen GmbH, GUB Capital AG, Haarmann, Hemmelrath & Partner Sozietät von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern GbR, Heim & Wert Immobilien GmbH, Herfort van Kerckom Hoyer Streit Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft IDK Ingenieurbüro für Baustatik und Massivbau, IFP - Institut für Personal- und Unternehmensberatung, Will und Partner GbR, Peter Jungen Holding GmbH, KAPPA I.T. VENTURES Beteiligungs GmbH, Kölner Bank e.G., Kölner Verbund Vertrieb Kölscher Bierspezialitäten GmbH & Co. KG, KölnMesse GmbH, KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft AG, Kreissparkasse Köln, McKinsey & Company, Inc., Metro AG, msc Multimedia Support Center GmbH, NetCologne GmbH, NetSpeed GmbH, Dr. Arend Oetker Holding GmbH & Co., Omikron Systemhaus GmbH & Co., Oppenheim-Esch Holding GbR Organisationsforum Wirtschaftskongress e.V., Osborne Clarke Rechtsanwälte Steuerberater, Dr. Perthel Beteiligungen GmbH & Co. KG, PRICAP Venture Partners AG, PwC Deutsche Revision AG, Quarzwerke GmbH, Rheinboden Hypothekenbank AG, RWE Rheinbraun AG, Sal. Oppenheim jr. & Cie. KgaA, Siemens Technology Accelerator GmbH, Stadt Köln, Sparkasse Köln, STRABAG AG, Ströer Out-of-Home Media GmbH, tbg Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH der Deutschen Ausgleichsbank, Techniker Krankenkasse, TFG Venture Capital AG, this is on communication AG, TÜV Rheinland/Berlin-Brandenburg e.V., Vision Chancenkapiital Gesellschaft der Sparkassen in der Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler mbH & Co. KG, Otto Wolff Industrieberatung und Beteiligungen GmbH



dieser ist jedoch auch für den Business Plan Wettbewerb zuständig und betreut die Börse eher nebenbei. Die Börse wurde 1999 gegründet und es sind ca. 50 Business Angel bei NUK organisiert. Von den mehreren hundert eingehenden Projektvorschlägen pro Jahr werden rund 80% aussortiert. Die verbleibenden bleiben für 6 Monate aktiv geschaltet und in einem alle 6 bis 8 Wochen erscheinenden Rundbrief veröffentlicht, der an die eingetragenen Business Angel verschickt wird. Alles weitere ist dann Sache der Business Angel, NUK verfolgt die Projekte nicht weiter. Es wird zwar kein Buch über Kontakte und Abschlüsse geführt, man schätzt allerdings, dass pro Jahr ca. 10 Kontakte hergestellt werden aus denen nicht mehr als 2-3 Abschlüsse resultieren.

Spezialisiert ist man auf drei Bereiche: Lebenswissenschaften, Multimedia und neue Werkstoffe. Ein Teil der Projektvorschläge resultiert aus dem Business Plan Wettbewerb, wo man gute Projekte bei Interesse der Gründer in den Rundbriefen vorstellt. Außerdem unterhält man gute Kontakte zu Universitäten und Forschungsinstituten, die ebenfalls eine Quelle interessanter Geschäftsideen darstellen. Die Kontakte zu Universitäten sind durch einen wissenschaftlichen Beirat institutionalisiert, dem zwölf Professoren angehören.

### **10.3.3 Finanzierung**

NUK ist als Verein organisiert und finanziert sich ausschließlich über die Mitgliedsbeiträge bzw. über ehrenamtliche Mitarbeiter. Mittlerweile gibt es 51 fördernde Mitglieder, die jeweils EUR 7.500 pro Jahr an Mitgliedsgebühr entrichten. Viele Mitglieder engagieren sich auch aktiv an einzelnen Aktionen und stellen Dienstleistungen gratis zur Verfügung. So werden die Regionalbüros in Düsseldorf, Bonn und Aachen beispielsweise von Mitgliedern betreut und belasten daher nicht das NUK Budget. Außerdem stellen die Mitglieder teilweise Räumlichkeiten oder sogar Sekretariatsdienste für Veranstaltungen zur Verfügung. Beispielsweise werden die Gewinner des Business Plan Wettbewerbes in repräsentativen Räumen des Gerling Konzerns prämiert. Ein anderes Beispiel sind Werbekampagnen, bei denen das Mitglied DuMont Verlag für günstige Konditionen bei Zeitungsanzeigen sorgt. Die Firma Ströer hat außerdem mit 300 Großplakaten im Freien Werbung für den NUK Business Plan Wettbewerb gemacht. In der Anfangsphase war NUK darüber hinaus in Räumlichkeiten der Stadt Sparkasse Köln untergebracht. Erst vor kurzem ist man in ein eigenes Büro umgezogen, bei dem nunmehr marktübliche Mieten gezahlt werden müssen.

Alle von NUK angebotenen Leistungen sind für die Nutzer kostenlos, d.h. es gibt weder Aufnahme- noch Vermittlungsgebühren. Öffentliches Geld ist bei NUK nicht im Spiel und man weigert sich aus Prinzip, öffentliche Hilfe in Anspruch zu nehmen.

### **10.3.4 Analyse**

Obwohl NUK zu Zeiten des 'new economy' Booms gegründet wurde, hat sich der Zerfall der Spekulationsblase keineswegs negativ auf die Arbeit von NUK ausgewirkt. Als Anbieter des Business Plan Wettbewerbes ist man gut positioniert und man hat eine hohe Bekanntheit in der Region erlangt. Es ist demnach nicht zu befürchten, dass die Mitglieder die Flaute in der 'new economy' zum Anlass nehmen, ihr Engagement bei NUK zu überdenken. Als Anbieter der Business Angel ist man eher in einer Nischenposition und hier überlässt man das breite Feld eher anderen

Anbietern wie z.B. Business Angel Venture. In dieser Hinsicht dürfte man auch nur wenig ambitionierte Ziele für die Zukunft haben.

Kontakt:

Marc Kley

NUK e.V

Hahnenstr. 57

D-50667 Köln

T +49 221 2265984

m.kley@n-u-k.de

## **10.4 LINC Scotland, Glasgow**

### **10.4.1 Entstehung**

Der ehemalige Unternehmer David Graham hat die Idee der Business Angel Börsen aus den USA aufgegriffen und 1994 LINC Scotland als ein nicht-kommerzielles Unternehmen gegründet. Es ist damit eines der ältesten 'Business Angel' Netzwerke in Europa. Als eine der Stärken von LINC gilt, dass alle vier schottischen Großbanken zu den Förderern gehören. Dadurch bleibt einerseits eine bestimmte Form von Unabhängigkeit gewährleistet, andererseits sorgt diese Konstellation aber auch für einen großen Deal flow, da alle beteiligten Institute LINC mit Projektvorschlägen versorgen. Mittlerweile beschäftigt LINC sieben Mitarbeiter, von denen fünf 'professionals' sind, die in erster Linie damit beschäftigt sind, Projekte und Investoren zu rekrutieren. Bewertet werden die Projekte nur teilweise 'inhouse'. Hier greift man lieber auf ein Netzwerk von Experten zurück.

### **10.4.2 Profil**

LINC sieht seine Hauptaufgabe in der Öffentlichkeitsarbeit und 'awareness building' und erst in zweiter Linie in dem Betrieb der Vermittlungsbörse. Hier hat man mittlerweile viel Vorarbeit geleistet, so dass die größeren Geschäfte mittlerweile nicht mehr direkt über LINC laufen, sondern über private Syndikate. Vermittelt werden sowohl 'Start-ups' als auch Unternehmen in der Expansionsphase. In manchen Fällen werden auch etablierte Familienunternehmen berücksichtigt, die Nachfolgeprobleme haben. Mangels Branchenerfahrung gab es Anfangs nur wenige Investoren, die bereit waren, in Technologieunternehmen zu investieren. Mittlerweile hat sich dies aber eingespielt.

Der typische Ablauf einer LINC Vermittlung ist folgender: Der Unternehmer kontaktiert LINC entweder über die Website oder wird von seiner Bank an LINC verwiesen. Ausgesuchte Unternehmer werden von LINC Mitarbeitern besucht und zu ihrem Projekt interviewt. Im Rahmen des Gesprächs zeichnet sich ab, welcher BA für das Projekt in Frage kommt. In diesem Schritt wird auch die LINC Datenbank verwendet. Es wird immer nur ein BA bzw. ein Syndikat vermittelt, erst wenn die Verhandlungen scheitern, kann der nächste BA kontaktiert werden. Dadurch wird vermieden, dass sich BA um gute Projekte konkurrenzieren. In manchen Fällen wird das Projekt auch anonym in einem regelmäßig erscheinenden 'newsletter' veröffentlicht. Die ersten Kontakte finden oft in bei LINC selber statt, wo der ausgewählte Unternehmer eingeladen wird, seine Geschäftsidee dem potentiellen Investor zu

präsentieren. Bei diesen Gelegenheiten wird von Seiten des Investors kein großer Wert auf einen ausgefeilten Business Plan gelegt, sondern vielmehr auf eine pointierte Zusammenfassung der Geschäftsidee. Diesbezüglich leistet LINC den Unternehmern informelle Hilfe. Nach einem erfolgreichem Abschluss wird das Projekt von LINC weiter verfolgt und Buch geführt über Erfolg und Misserfolg oder die Anzahl an geschaffenen Arbeitsplätzen. Rund 14% der ausgewählten Unternehmer bekommen über LINC eine Finanzierung vermittelt.

Nicht nur Projekte, sondern auch potentielle Investoren werden sorgfältig ausselektiert. Bevor ein BA aufgenommen wird, gibt es ein Gespräch mit einem LINC Mitarbeiter, in dem sondiert wird, ob der Investor auch risikobereit ist und es sich erlauben kann, eine fehlgeschlagene Investition notfalls abzuschreiben. Gemäß einer Richtlinie des britischen Finanzministeriums müssen Investoren bei einer Investition eine Aufstellung Ihres Vermögens bereitstellen. Außerdem wird darauf geachtet, dass ein BA bereits Managementenerfahrung aufweist.

Seit bestehen hat LINC 61 Vermittlungen zustande gebracht. 24 der unterstützten Firmen sind anschließend in Konkurs gegangen, wobei die Erfolgsquote von 60% der von privaten 'venture capital' Firmen entspricht. Die restlichen 37 Firmen sind noch erfolgreich am Markt und haben bis dato 3.500 Arbeitsplätze geschaffen. Die Zahl der Vermittlungen ist in jüngerer Zeit gestiegen, und in den letzten 5 Quartalen (1/01 –2/02) hat LINC 27 Projekte mit einem Volumen von EUR 10 Mio. vermittelt. Im Schnitt hat ein Projekt demnach ein Volumen von EUR 370.000, wobei ein typisches Projekt (Median) allerdings bei 'nur' EUR 80.000 bis 120.000 liegt. Der hohe Durchschnitt ergibt sich aus einem Projekt mit dem Rekordvolumen von EUR 3 Mio.. Das bisher kleinste vermittelte Projekt hatte ein Volumen von EUR 15.000. Die bereits erwähnten neun Syndikate, also Zusammenschlüsse mehrerer 'Business Angel', haben in Eigenregie in dieser Zeit weitere 57 Projekte in Höhe von EUR 60 Mio. abgeschlossen (Durchschnittsgröße hier: EUR 950.000). Seit bestehen von LINC sind 634 Investoren aufgenommen worden, wobei sich mehr die Hälfte davon wieder zurückgezogen hat. Momentan sind 400 BA bei LINC registriert, wobei allerdings nur ca. 200 davon wirklich aktiv an neuen Projekten interessiert ist. Die kritische Größe für ein Netzwerk wird mit 150 aktiven BA gesehen. Es ist in diesem Zusammenhang allerdings zu erwähnen, dass Syndikate als ein Mitglied gezählt werden, jedoch aus bis zu 200 Einzelinvestoren bestehen.

LINC schätzt weiterhin, dass ca. 80 zusätzliche Projekte realisiert wurden, bei denen sich die Beteiligten Parteien zwar über LINC zusammengekommen sind, die Projekt- abwicklung aber selbständig betrieben wurde und daher nicht in der LINC Statistik erfasst wird.

### **10.4.3 Finanzierung**

LINC hat ein jährliches Budget von EUR 550.000. Seit 1995 wird bekommt LINC Unterstützung vom ERDF ('European Regional Development Fund'), die 40% des Budgets beträgt, weitere 30% kommen von der schottischen öffentlichen Hand, namentlich von der Entwicklungsagentur 'Scottish Enterprise', sowie zwei kleineren Entwicklungsagenturen – 'Local Enterprise Agency' und 'Glasgow Opportunity'. Knapp 20% der Kosten werden durch Spenden gedeckt, hier sind in erster Linie die vier schottischen Banken zu nennen. Die Banken sind gemeinsam mit den Entwicklungsagenturen auch im Aufsichtsrat von LINC vertreten. Ungefähr 10% der Kosten

werden über Gebühren abgedeckt. Unternehmen zahlen eine jährliche Mitgliedsgebühr von EUR 120, bei Investoren liegt dieser Satz bei EUR 180. Erfolgsabhängige Prämien gibt es nicht.

Die Entwicklungsagentur 'Scottish Enterprise' legt die Zielgrößen für LINC fest, an denen sie sich messen lassen muss, da die Subventionen an dem Grad der Zielerreichung ausgerichtet werden. Es werden zwei Messgrößen verwendet: (1) die Zahl der jährlich zu rekrutierenden BA, sowie (2) die Zahl der direkt durch LINC vermittelten Abschlüsse.

#### **10.4.4 Analyse**

Der Erfolg von LINC wird nach eigener Einschätzung darin gesehen, das Thema Finanzierung durch 'Business Angel' in der Öffentlichkeit platziert zu haben. Von Anfang an hat sich LINC bemüht, möglichst viele Partner aus dem regionalen Geschäftsleben einzubinden. Mittlerweile hat sich durch LINC eine eigenständige Szene entwickelt, in der ohne die direkte Einflussnahme von LINC viele Geschäfte abgewickelt werden. In Folge dessen zieht man sich teilweise aus der eigentlichen Vermittlungsarbeit zurück und überlässt das Geschäft den privaten Akteuren, vor allem den sich aus LINC gebildeten 9 Syndikaten, in denen sich jeweils mehr BA zusammen geschlossen haben. Selber will man sich noch weiter auf Öffentlichkeitsarbeit konzentrieren.

Die momentane Börsenflaute sieht LINC als Chance, da Investoren nun ihr Geld von der Börse abziehen und eher bereit sind, direkt in Unternehmen zu investieren. Die von LINC offensiv betriebene Syndikatslösung spricht vor allem risikoaversere Investoren und Neueinsteiger an. Die Unterstützung der öffentlichen Hand wird als Hilfreich angesehen, nicht aber so sehr für die eigentliche Vermittlungsarbeit, sondern in erster Linie für Öffentlichkeitsarbeit, um das BA Konzept weiterhin im Bewusstsein von Gründern zu verankern.

##### Kontakt:

David Grahame  
LINC Scotland  
Queens House  
19 St. Vincent Place  
UK- Glasgow G1 2DT  
T +44 141 221 3321

### **10.5 Kurzprofile**

#### **10.5.1 Brains to Ventures, St. Gallen**

Brains to Ventures ist im Jahr 2000 gegründet worden und hat seinen Sitz in St. Gallen, seit 2001 einen weiteren Standort in München. Mittlerweile arbeiten feste 9 Mitarbeiter und mehr als 10 freie Mitarbeiter für Brains to Ventures. Von allen uns bekannten Business Angel Netzwerken ist dies damit das größte. Neben der Vermittlung von Business Angeln bietet Brains to Ventures auch die klassische Personalberatung an und hilft Start up Firmen bei der Suche nach geeignetem Personal. Für die Vermittlung hat 'B to V' eine eigene Datenbanksoftware entwickelt.

Die Business Angel Börse hat seit bestehen aus 1.400 Projektvorschlägen 50 aussortiert und weiterverfolgt. Durchschnittlich ergibt sich daraus ca. eine erfolgreiche Vermittlung pro Monat. Brain to Ventures arbeitet erwerbsorientiert. Der Unternehmer muss für ein hergestellten Kontakt EUR 200 Grundgebühren bezahlen. Ist die Vermittlung erfolgreich, so werden weitere 5% des Investitionsvolumens fällig. Bei den Unternehmen beläuft sich der Satz auf 3% der investierten Summe. Die Gebühren können auch über Anteile bezahlt werden. Für die Personalberatungsdienstleistungen sind marktübliche Honorare zu zahlen.

Kontakt:

Florian Schweitzer  
Brains to Ventures AG  
Neumarkt 4  
Postfach 245  
CH-9001 St. Gallen  
T +41 71 224 82 62  
florian.schweitzer@b-to-v.com

### **10.5.2 Business Angels Netzwerk Hamburg**

Ein eher kleines Netzwerk unter den 40 Business Angel Netzwerken in Deutschland ist das in Hamburg. Es ist eine Initiative der dortigen Handelskammer und wird von dieser auch organisatorisch betreut. Das 1999 gegründete Hamburger Netzwerk hat eindeutig die kritische Größe noch nicht überschritten und es ist nur eine halbe Stelle für das Netzwerk vorgesehen. Im Monat treffen 3-8 Projektvorschläge pro Monat ein, aus denen sich innerhalb der letzten drei Jahre 24 Kontakte ergeben haben. Echte Abschlüsse hat es jedoch bisher lediglich 4 gegeben, d.h. pro Jahr kommen die Hamburger auf kaum mehr als eine erfolgreiche Vermittlung.

Kontakt:

Sven Gabriel  
Business Angels Netzwerk Hamburg  
Adolphsplatz 1  
20457 Hamburg  
T +49 40 36138-433  
sven.gabriel@hk24.de

## 11 Literaturverzeichnis

- Benjamin, G. A., Margulis, J.(1996): 'Finding Your Wings: How to Locate Private Investors to Fund Your Venture'. New York
- Coveny, P, Moore, K. (1998): 'Business Angels', Chichester
- EBAN (2001): 'BAN & BA in Europe', Brüssel
- EBAN (2000): 'European Business Angel Network Info', Nr. 1, Frühjahr, Brüssel
- Engelmann, A. (2000): ' Moderne Unternehmensfinanzierung : Risikokapital für Unternehmensgründung und -wachstum ', Frankfurt
- Grabherr, R. (2000): 'Investor's Fit. Wie finden Sie zum richtigen Kapitalgeber', in: Stadler, W (Hg.): 'Venture Capital und Private Equity: Erfolgreich wachsen mit Beteiligungskapital', Wien, S.225-238
- Hemer, J. (1999): 'Business Angel und junge Technologieunternehmen', in: Koschatzky, K. (Hg.): 'Finanzierung von KMU im Innovationsprozess –Akteure, Strategien, Probleme', Stuttgart
- Lange,J., Leleux, B., Surlemont, B. (2001): 'Angel Networks for the 21st Century: A Review of Best Practices in Europe and the USA', Mimeo
- Mayer, M. (2002): ' Eigenkapitalfinanzierung innovativer Unternehmen durch Business Angels', in: Barske, H., Gerybadze, A., Hünninghausen, L., Sommerlatte, T. (Hg.): 'Das innovative Unternehmen', Düsseldorf
- Niederöcker, B. (2000): ' Die Bedeutung von Business Angels für die Innovationsfinanzierung deutscher Unternehmen', TU Ilmenau, Schriften zur Finanzwirtschaft, Arbeitspapier Nr. 1
- Peneder, M., Wieser, R. (2002): Der österreichische Markt für Private Equity und Venture Capital, Studie des Österreichischen Wirtschaftsforschungsinstituts im Auftrag der AVCO – Austrian Private Equity & Venture Capital Organisation – mit maßgeblicher finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie.
- Statistik Austria (2002): 'Statistische Nachrichten', März 2002, S. 239, Wien
- Stinakovits, K. (2001): 'Der Beitrag informeller Investoren zur Schließung der Equity und Experience Gap', Diplomarbeit, WU Wien
- Zider, B. (1998): 'How Venture Capital Works', in: Harvard Business Review, November/Dezember, S. 131-139.