

„Wir mussten Stück für Stück überhaupt erst einmal verstehen, was da so alles dranhängt.“

Ich spreche mit **Marian Breitenbücher**, CFO des Startups „Highline Technology“, die ein Verfahren zur effizienteren Herstellung von Solarzellen zur Marktreife bringen will. Das 2019 aus dem Fraunhofer ISE ausgegründete Unternehmen ist in Freiburg beheimatet und gut mit der Solarbranche in Freiburg vernetzt, es arbeitet eng mit dem Fraunhofer ISE zusammen.

Ihr seid ein eher kleiner Startup mit 15 Mitarbeitern. Was macht euer Startup denn so besonders oder was macht ein Startup generell so besonders im Gegensatz zu einem etablierten Traditionsunternehmen?

Mittlerweile sind wir sogar schon 17 Leute, da sind noch mal einige Studenten dazugekommen die uns unterstützen.

Ein Startup, im Vergleich zu einem etablierten Unternehmen ist verbunden mit, würde ich sagen, sehr viel mehr Dynamik, mit sehr viel Unsicherheit, aber auch mit sehr viel mehr Möglichkeiten.

Die Hierarchien sind meistens deutlich flacher, man kann relativ flexibel auf Möglichkeiten reagieren, die sich irgendwo ergeben, also wenn man sieht „da ergibt sich eine Geschäftsmöglichkeit oder eine Entwicklungsmöglichkeit“ dann kann man darauf relativ schnell und unbürokratisch eingehen. Aber, wie gesagt, wir sind gerade noch in der Phase, wo man noch keine etablierten Kunden und Produkte am Markt hat. Das ist mit einer gewissen Unsicherheit verbunden für den Fortbestand des Unternehmens, man ist also noch einmal deutlich mehr abhängig davon, dass man nach außen das Vertrauen bekommt, die Themen weiterzuentwickeln an denen man gerade arbeitet. Man braucht in unserer Phase noch externe Geldgeber d.h. Investoren, die vor allem an das Team und an die Technologie und die Kompetenzen im Team glauben und dass diese Leute, die dort in dem Unternehmen zusammenarbeiten, es schaffen ein Produkt auf den Markt zu bringen, dass einen deutlichen Wettbewerbsvorteil bietet.

Diese Abhängigkeit ist vermutlich auch anders als zu eurem Arbeitsalltag beim Fraunhofer ISE, da hat ein Teil von euch früher gearbeitet, wie hat sich euer Alltag im Unternehmen denn bei der Ausgründung verändert?

Ja, das Fraunhofer ISE ist eine sehr etablierte, eine große Institution. Dort hat man ganz klare bürokratische Entscheidungswege, die man beachten muss, wenn man sich

entscheidet, welche Komponente man in eine Entwicklung einbauen möchte. Da haben wir gesehen, dass sich das deutlich beschleunigt hat.

Wenn wir etwas identifizieren, bei dem wir sagen, das brauchen wir jetzt für die weitere Entwicklung, das wollen wir umsetzen, das wollen wir probieren, dann geht das deutlich schneller. Aber damals waren wir quasi wissenschaftliche Mitarbeiter und hatten unsere Aufgaben darin die Entwicklung voranzubringen.

Jetzt hat man plötzlich auch noch Rollen wie Personalmanagement, man muss die Einkaufsabwicklung mit übernehmen, man muss die ganzen Strukturen dafür erst einmal aufbauen. Das wurde vorher im großen Unternehmen alles für einen organisiert und jetzt mussten wir Stück für Stück überhaupt erst einmal verstehen was da so alles dranhängt, wenn man eine kleine Komponente kauft.

Wenn man zum Beispiel einen Satz Schrauben fürs Labor kauft, hat man früher eine Bedarfsanforderung geschrieben und dann waren die irgendwann da und wurden bezahlt, aber diese ganzen Schritte, die dann noch dafür notwendig sind, muss man jetzt selber im Unternehmen abbilden. Und das Gleiche auch, wenn es darum geht, neues Personal zu finden. Man muss plötzlich Löhne zahlen, die man auch erst einmal am Ende jedes Monats abrechnen muss. Das waren alles Punkte, die wir verstehen und lernen mussten. Dadurch ist der Arbeitsalltag sehr viel diverser geworden, aber auch agiler und man kann - wie gesagt - sehr viel mehr entscheiden, hat mehr Gestaltungsfreiraum, aber es ist auch ein deutlicher Zuwachs an Tätigkeiten für alle Beteiligten.

Alles klar! Und wie finanziert ihr euch denn zurzeit, wo ihr noch kein Produkt auf dem Markt habt?

Wir haben mittlerweile geringfügige Umsätze, aber sicherlich nicht so, dass es das Unternehmen trägt. Die Leute, die uns finanzieren, nennt man Risikokapitalgeber. Die werden verschieden gegliedert; es gibt sogenannte „*Business Angels*“, das sind Leute, die oftmals selber ein Unternehmen haben oder früher eines geführt haben und damit sehr erfolgreich waren und deswegen gerne andere dabei unterstützen, etwas groß zu machen, auch aufgrund ihrer Überzeugung als Unternehmer.

Dann gibt es sogenannte „*Adventure Capitalists*“ oder „*Risikokapitalgeber*“ auf Deutsch, da gibt es verschiedene Adressen in Deutschland. Das sind oft große Institutionen oder Fonds, die Gelder akquirieren und versuchen, eine Rendite zu erwirtschaften, indem sie in Unternehmen investieren und darauf spekulieren, dass diese sehr erfolgreich werden. Beiden ist gemein, dass sie Anteile an der Firma bekommen und wenn die Firma dann sehr erfolgreich ist, werden sie dementsprechend am Erfolg beteiligt.

Das nennt man nicht umsonst Risikokapitalgeber, sondern da gibt es auch allgemeine Quoten, die besagen, nur jedes zehnte Investment sei erfolgreich für diese Geldgeber und deswegen müssen sie auch pro Ertrag gebendem Startup eine sehr hohe Rendite erwirtschaften, um Verluste auszugleichen.

Wie man an die herantritt, dem wurde in letzter Zeit in Deutschland mehr Chance beigemessen, da wurden einige Projekte aufgesetzt, um mit Startups die Wirtschaft ein Stückweit zu beleben, aber auch die Mentalität bei den Investoren kommt immer mehr auf. Früher gab es solche Risikokapitalgeberin Deutschland eigentlich gar nicht, das hat sich dann aus dem Silicon Valley verbreitet und mittlerweile gibt es da auch in Deutschland ein gutes Netzwerk um die verschiedenen Entwicklungsphasen eines Unternehmens besser zu fördern.

Eine sehr frühe Phase ist zum Beispiel die „Seed-Phase“ beziehungsweise die „Pre-Seed-Phase“, um am Ende ein gewinnbringendes Unternehmen zu haben. Das entsteht nicht aus dem nichts. In dieser Zeit ist es also nötig, Geld zu investieren, aber man bekommt noch nichts dafür, gerade in dieser Phase ist es also wichtig, Geldgeber zu haben, die einem helfen diese Phase zu meistern.

Der größte deutsche Frühphaseninvestor ist zum Beispiel der **Heite-Gründer-Fonds**, der auch bei uns Mitinvestor ist. Das ist ein sehr professioneller Fonds, der aber auch einen staatlichen Auftrag verfolgt, nämlich Unternehmen durch diese frühe Phase zu begleiten, in der man noch keine Umsätze generiert und dann in Folge Finanzierungen aufzustellen. Rein private Investoren steigen üblicherweise später ein, wenn ein Produkt schon auf dem Markt erprobt ist und dadurch das Risiko geringer ist. Denn anfangs sind Investoren meist sehr skeptisch und würden ganz gerne sehen, dass man schon einige Schritte geschafft hat und daraus dann schließen, dass man das auch weiter schafft und das Geld dort gut aufgehoben ist. Diese Skepsis ist die größte Schwierigkeit diese Phase zu überstehen, in der auch wir uns gerade befinden.

Vielen Dank für Ihre aufschlussreichen Antworten, wir werden das Gespräch fortsetzen!

Autor: Max Ludwig Fischer, 10b