

Kolumne: Die Innensicht eines Venture-Capital-Investors

# Auch harte Nüsse sind knackbar

**Nicht immer läuft nach der Gründung eines Unternehmens alles rund. In schwierigen Zeiten heißt es daher, einen kühlen Kopf bewahren und nicht aufgeben.**

## Mit Hartnäckigkeit ans Ziel

Da vorne ist sie, die Nuss! Scrat, das „Säbelzahnweihörnchen“ aus Ice Age, hat sie immer fest vor Augen. Und selbst beim stärksten Schneesturm gibt es nicht auf. Egal was kommt, es tut alles für diese Nuss. Deshalb sitzt sein Plüschpendant auch bei mir im Büro, derzeit gleich links neben dem Monitor. Scrat erinnert mich daran, dass man als Unternehmer stets sein Ziel kennen und beharrlich verfolgen sollte.

Wenn ich mir Scrat vorstelle, wie er da hartnäckig und mutig seiner Nuss hinterherjagt, dann denke ich unweigerlich an zwei Geschäftspartner: Andreas Büchelhofer und Henning Schnepfer vom Homeshopping- und E-Commerce-Unternehmen 1-2-3.tv, in die Target Partners seit 2004 investiert. Beide sind ein bisschen wie Scrat: zielstrebig, kämpferisch und kreativ, wenn es darum geht, ihr Ziel zu erreichen. Ihre Zielstrebigkeit zeigte sich schon beim Businessplan, den sie Anfang 2004 für 1-2-3.tv aufstellten. Der versprach eine Punktlandung.

Und tatsächlich: Zum festgesetzten Startertermin am 1. Oktober 2004 ging 1-2-3.tv pünktlich um acht Uhr live. Es gab nicht eine einzige Stunde Verzögerung. Kein Wunder: Die Beiden waren schließlich Experten auf ihrem Gebiet: Sie hatten zuvor schon erfolgreich den Homeshopping-Sender H.O.T. (heute HSE24) aufgebaut. Und auch ihr neues Unternehmen entwickelte sich zwei Jahre lang gut.

## Auch in schwierigen Zeiten nicht aufgeben

Die Durststrecke kam im Frühjahr 2006. Die Situation war vergleichbar mit jenen Momenten, in denen Scrat vermeintlich glaubt, er habe die Nuss endlich erobert, um sie alsbald wieder zu verlieren. Der Grund für die Durststrecke lag darin, dass das Unternehmen nicht so schnell wuchs wie zunächst angenommen. Außerdem war es noch nicht profitabel und verbrannte Geld. Doch Büchelhofer und Schnepfer gaben nicht auf. Wie Scrat versuchten sie, das Beste aus der Situation zu machen und die Nuss nie aus den Augen zu verlieren. Sie wussten, wenn sie jetzt aufgeben, dann wäre die Nuss, also ihr Ziel, für immer unerreichbar.

Daher gingen sie zunächst voller Kreativität an die Umgestaltung des Kerngeschäfts. Sie drehten jeden Stein um. Immer mit der Frage im Hinterkopf: Wo kann etwas verbessert werden? Wie Scrat beim Sprung über den Abgrund gingen sie auch gezielte Risiken ein und bewiesen dabei einen guten Riecher – natürlich nicht für Nüsse, sondern bei richtungweisenden Entscheidungen. So investierten sie zum Beispiel massiv in den E-Commerce-Bereich, der heute über 25 Prozent des Umsatzes ausmacht.

Die zweite wichtige Frage für einen jungen Unternehmer in der Krise lautet: Woher bekomme ich frisches Kapital? Der Gründer steht dabei unter starkem Druck. Schließlich weiß er nicht, ob er nicht schon morgen für sein Unternehmen Insolvenz anmelden muss. Büchelhofer und Schnepfer hielten diesem Druck stand und schafften es, eine Finanzierungsrunde mit dem strategischen Investor Premiere, dem heutigen Sky, und den vier bisherigen Venture Capital-Investoren abzuschließen. Auch hier war Kreativität gefragt,



Der Autor, Berthold von Freyberg, ist Mitbegründer und Partner bei Target Partners GmbH. Dieses VC-Unternehmen investiert in Technologie-Start-ups in Deutschland, Österreich und der Schweiz, [www.targetpartners.de](http://www.targetpartners.de)

denn fünf Investoren unter einen Hut zu bringen ist nicht einfach. Noch dazu: Ein strategischer Investor verfolgt nicht unbedingt dieselben Interessen wie ein Kapitalgeber, der schlussendlich nur am finanziellen Erfolg des Investments gemessen wird. Büchelhofer und Schnepfer arbeiteten sehr kreativ an Kompromissen und fanden am Ende für jedes Problem eine Lösung, die alle Seiten zufrieden stellte.

## Cool bleiben ist wichtig

Target Partners setzte sich für die Beiden ein und glaubte an den Erfolg von 1-2-3.tv. Und so war es am Ende auch: Büchelhofer und Schnepfer stellten ihr Unternehmen wieder erfolgreich auf die Beine. Heute ist 1-2-3.tv profitabel und wächst stark. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es für einen Gründer ist, unter Druck einen kühlen Kopf zu bewahren und nicht die Nerven und schon gar nicht den Glauben zu verlieren. Er muss mit Kreativität und Mut an die Sache gehen und herausfinden, was er an seinem Unternehmen verändern und verbessern kann. So meistert er auch schwierige Zeiten.