

Transkription: NRW.BANK.HÖRBAR mit Venture Capital-Chef der NRW.BANK, Dr. Claas Heise

Caroline Gesatzki, Pressesprecherin & Leiterin Kommunikation NRW.BANK: „Heute stellt sich Claas Heise vor, der Venture-Chef der NRW.BANK und damit zuständig für den Fonds NRW.Venture. Schön, dass du hier bist, Claas!“

Dr. Claas Heise: „Ich freue mich auch total, freue mich auf unseren gemeinsamen Podcast und dass ich ein bisschen was über unser Geschäft und auch über mich selbst erzählen kann.“

Caroline Gesatzki: „Ja, wir möchten dich auch gerne persönlich ein wenig vorstellen. Erzähl' uns doch ein wenig zu deinem Werdegang. Wie bist du in die NRW.BANK gekommen?“

Dr. Claas Heise: „Ich glaube, da fange ich noch ein Stückchen weiter vorne an mit dem Werdegang. Dass ich heute Venture Capital mache, das habe ich mir am Anfang gar nicht vorstellen können. Ich bin mit etwas völlig anderem gestartet. Ich bin ursprünglich Physiker und habe auch sieben Jahre in der Wissenschaft gearbeitet. Ich fand das auch superspannend, weil irrsinnig vielseitig. Ich habe das gemacht, da wo ich studiert und promoviert habe: in Hannover, aber auch in den USA, wo ich dann anschließend noch mal geforscht habe. Ich habe mich dann aber entschieden, nicht in der Wissenschaft weiterzumachen, sondern in die Wirtschaft zu gehen. Und bin dann Mitte der 90er im Rahmen der allgemeinen Privatisierung der ganzen Telekommunikationsbranche bei der deutschen Telekom eingestiegen und habe dort Product Management, Business Unit Management für Multimediaprodukte für Geschäftskunden gemacht. Da gab es kein Breitband, da gab es kein Handy, da gab es kein Satellit, keine Videokonferenzen – das mussten wir alles über spezielle Systeme, Dienste strukturieren. Business TV von Daimler, der deutschen Bank war so ein Stichwort. Und in dem Zusammenhang bin ich tatsächlich dann auf Venture Capital gestoßen, nämlich als die Venture Capital-Gesellschaft der deutschen Telekom, die Corporate VC T-Venture, startete. Da haben mich die Kollegen bei einem ihrer ersten Projekte hinzugezogen, weil sie wussten, dass ich einen technischen Hintergrund – vor allem im Bezug auf Satelliten – hatte. Ich habe für die Investment beurteilt und ein paar Jahre neben meinem normalen Job als Venture-Partner Fälle beurteilt, geprüft, hingefahren vor Ort, Sachen mitverhandelt. Ich fand das superspannend. Es ist einfach immer wieder spannend, weil es immer wieder etwas Neues ist – auf allen möglichen Ebenen, von Technik über Business und Psychologie der Verhandlung und so weiter. Ich habe dann zwischendurch auch noch eine Schleife zu einem Start-up gedreht, ein Enterprise-Software-Start-up, und habe da Marketing und Sales vorangetrieben. Dann kam 2001 das Platzen der Internet- und Telekomblase und wir mussten die Firma genauso schnell wieder zu machen, wie wir sie aufgemacht hatten. Und ich bin dann tatsächlich aber ins Venture Capital komplett eingestiegen, direkt zu T-Venture gegangen und die hatten mich dann ein halbes Jahr, nachdem ich da angefangen habe, in die USA geschickt. Eigentlich sollte ich zuerst die US-Aktivitäten unterstützen in der San Francisco Bay Area, es hatte sich dann aber kurz vorher ergeben, dass ich diese komplett übernehmen musste, weil der Rest vom Team nicht mehr zur Verfügung stand. Ich habe diese ab 2002 komplett restrukturiert, runtergefahren, neu aufgebaut. Das habe ich gerne gemacht, bis ich mich 2006 dann mit einem Partner im Venture Bereich selbstständig gemacht habe. Und dann haben wir Ende

2007 Zwillinge bekommen und da hat sich für uns als Familie natürlich die Welt komplett gedreht."

Caroline Gesatzki: „Da wurde NRW dann wieder attraktiver mit Zwillingen."

Dr. Claas Heise: „Ja, Deutschland, Europa. Die ganze Familie war hier in Deutschland – zwar mehr in Norddeutschland – aber da war auch die Überlegung, dass die Jungs auch zu Cousinen und Cousins und Opa und Oma eine Beziehung aufbauen sollten. Wir hätten beide in den USA weiter arbeiten müssen, weil das System so aufgesetzt war – in Bezug auf Krankenversicherungen und wie unsere Jobs strukturiert waren. Das war nicht unsere Planung – wenn man so lange auf die Kinder gewartet hat – dass wir sie dann die ganze Zeit fremd betreuen lassen und uns nicht richtig mit denen beschäftigen können. Also kam die Idee, nach Deutschland zurückzukommen. Ich habe meine Fühler ausgestreckt nach Leuten, die ich mal getroffen hatte, mal kannte und kam durch Zufall auf die NRW.BANK. Wir haben aus der Ferne Interviews geführt, ich bin hierher gereist im Dezember 2007, habe Gespräche vor Ort geführt. Ich glaube, wir haben uns gegenseitig überzeugt, sodass wir dann ziemlich schnell, als die Jungs noch ganz klein waren, alles eingepackt haben und nach Nordrhein-Westfalen gekommen sind. Bevor wir 2002 in die USA gegangen sind, hatte ich schon mal sechs Jahr in Bonn gewohnt, kannte Nordrhein-Westfalen also schon ein bisschen, wenn auch Düsseldorf nicht unbedingt, und habe dann vor gut 13 Jahren bei der NRW.BANK angefangen."

Caroline Gesatzki: „Genau, seit 13 Jahren bist du jetzt bei der NRW.BANK, also schon eine relativ lange Zeit. Was hat dich so lange hier in der NRW.BANK gehalten? Was begeistert dich an der Arbeit hier?"

Dr. Claas Heise: „Also, erstmal: Die NRW.BANK hat ihr Venture Capital-Geschäft schon gestartet, bevor ich kam. Die sind schon Ende 2005, Anfang 2006 losgelaufen. Was ich immer schon gut fand, war die Unterstützung aus der Politik, aus den Ministerien, quer über alle Parteien – also vom Eigentümer und auch quer über die ganzen Regierungen, die wir inzwischen hatten. Alle haben das Thema sehr unterstützt und vorangetrieben – natürlich die aktuelle Regierung jetzt nochmal ganz besonders. Und ich hatte einfach die Möglichkeit hier gemeinsam mit den ganzen Kollegen – sowohl bei mir in der Abteilung als auch im Rest der Bank – richtig spannende Venture Capital-Aktivität aufzubauen. Der Anfang war relativ klein, aber inzwischen sind wir so breit aufgestellt wie eigentlich keine andere Förderbank, die das aus ihrer eigenen Kraft herausmacht – mit Fondsinvestment, mit Unterstützung von eher regionalen Fonds, mit eigenen Investments inzwischen im vierten Fonds. Und das in einem Volumen und spannenden Themenumfeld, was wir am Anfang gar nicht gedacht hätten und was sich auch immer weiter aufbauen und ausbauen ließ. Es gab immer interessante Herausforderungen. Die Umgebung in der NRW.BANK hat tatsächlich die Möglichkeit geboten, das Ganze auszubauen und auch immer weiter dazuzulernen."

Caroline Gesatzki: „Du warst ja von Anfang an in der Frühphase unterwegs. Insofern, aus deiner Perspektive: Was macht den Standort Nordrhein-Westfalen für Start-ups so besonders?"

Dr. Claas Heise: „Spannend an Nordrhein-Westfalen ist zum einen natürlich, dass wir unheimlich viele Universitäten und Forschungsinstitute haben. Gerade Universitäten und

Fachhochschulen sind aufgrund dessen, dass dort unheimlich viel Wissen kreiert wird, aber auch Dinge entwickelt werden, ein absoluter Hort für spannende, auch technologiegetriebene Start-ups. Das muss nicht nur Deep Tech sein, das kann auch irgendwas mit Geschäftsmodellinnovationen sein – da entstehen viele Start-ups. Dann haben wir natürlich auch noch eine irrsinnig breite Menge an Mittelständlern hier, auch sehr technologieorientierten Mittelständlern, die so im Rahmen von Zellteilung auch immer wieder neue Start-ups hervorbringen oder wo sich einzelne Personen, kleine Teams abspalten und neue Firmen gründen. Und wir haben natürlich auch die Großunternehmen im Telekombereich, im Konsumgütermarkt, die ganze Schwerindustrie, die Kunden für diese Start-ups sein können. Und das alles relativ konzentriert, auch wenn es auf den ersten Blick vielleicht nicht so den Anschein hat. Das ist ein lebendiges Umfeld fürs Gründen und wir haben inzwischen, über die letzten 20 Jahre, hier auch eine lebendige Szene von Unterstützern und Investoren aufbauen können."

Caroline Gesatzki: „Gibt es aus Deiner Sicht Besonderheiten in Bezug auf das VC-Geschäft hier in NRW, zum Beispiel im Vergleich zu Berlin oder Bayern?"

Dr. Claas Heise: „Also, man kann sagen, dass Berlin oder Bayern heute im Augenblick ein bisschen vorn liegen, was diese riesengroßen Finanzierungen angehen. Celonis oder Liliom, die Flugzeugbauer oder Isar Aerospace im Raumfahrtumfeld, die riesengroße Summen einsammeln. Was ich mal sagen würde: Das liegt daran, dass die uns einfach ein paar Jahre voraus sind, eben richtig expandieren und explodieren und deswegen mehr reifere Start-ups haben als wir, sodass die jetzt schon bei diesen großen, sehr späten Finanzierungsrunden sind, wo wir vielleicht erst in zwei, drei Jahren hinkommen. Wir sind aber auf dem Weg, weil wir eine sehr gute Gründungsdynamik haben. Ansonsten kann man sagen, Berlin und Bayern – Bayern ist in vielen Fällen gleichzusetzen mit München – sind sehr konzentrierte Standorte. In München machen die das schon sehr lange, auch sehr gesteuert konzentriert. In Berlin hat es sich konzentriert entwickelt, weil es wenig drumherum gibt. Nordrhein-Westfalen taucht im Marketing oder im Kopf vielleicht nicht so auf, weil wir nicht nur eine Stadt haben, wie Berlin, die ganz vorne steht und wo sich alles drin konzentriert, sondern wir haben den Vorteil und den Nachteil – Fluch und Segen – dass wir viele Städte haben, die alle Großstädte und relativ stark sind, aber nicht nur eine absolute Leuchtturmstadt. Und von daher verstreut sich diese Kommunikationsmessage so ein bisschen. Wobei das auch wieder ein unheimlich positiver Teil ist, weil wir eigentlich relativ konzentriert zusammen sind. Von Düsseldorf aus bin ich in einer Stunde in Aachen im Westen, in einer Stunde in Bonn im Süden, in einer Stunde in Dortmund im Osten und habe damit 90 Prozent von den spannenden Sachen in NRW erreicht. Und in Berlin: Wenn ich von Berlin-Mitte nach Adlershof oder nach Potsdam will, da bin ich auch nicht schneller. Nur die Marketingmessage ist noch nicht ganz da."

Caroline Gesatzki: „Worauf achtest Du, wenn Du Dir ein Start-up anschaust, ganz besonders? Oder womit kann Dich eine Gründerin oder ein Gründer besonders überzeugen?"

Dr. Claas Heise: „Das ist bei uns und bei mir eigentlich das gleiche wie bei allen Venture Capital-Investoren. Venture Capital ist eine Partnerschaft auf Zeit, eine Chancenpartnerschaft, aber auch eine Risikopartnerschaft. Wir werden Mitunternehmer, Miteigentümer. Wir können nur existieren und davon profitieren, wenn das Unternehmen, an dem wir uns beteiligen, zum Erfolg kommt. Das muss relativ schnell relativ groß werden

und entweder von jemand anderem gekauft werden oder an die Börse gehen, sodass wir unsere Anteile wieder mit einem ordentlichen Aufschlag verkaufen können. Das ist das, worauf wir gucken: Ob das in die Richtung gehen kann. Das heißt, der Gründer, die Gründerin, das Gründerteam muss eine Lösung haben, die möglichst viele Menschen brauchen. Außerdem müssten sie idealerweise diesen Wachstumsgedanken schon haben und bereit sein, schnell dazuzulernen und auch andere Menschen mit dazunehmen – also, sich weiterzuentwickeln, auch durch große Schwierigkeiten, Strategiewechsel nach vorne zu bringen und dann auch nach ein paar Jahren wieder zu verkaufen. Das ist das, was wir alles immer abklopfen müssen, um zu wissen, ob wir zueinander passen, aber auch, ob überhaupt die Möglichkeit, die Chance auf ein schnelles Wachstum da ist."

Caroline Gesatzki: „NRW.Venture investiert ja immer gemeinsam mit anderen Investoren. Bis zu welchem Anteil steigt ihr in ein Unternehmen ein?"

Dr. Claas Heise: „Grundsätzlich: Wir dürfen nur Minderheiten halten. Von der Anteilsposition aus gesehen, über 20 oder 25 Prozent macht man da sehr ungern, weil man dann schon in Steuerungsthemen kommt. In den Finanzierungsrunden ist es auch so, dass wir typischerweise weniger als die Hälfte einer Finanzierungsrunde beisteuern. Das ist eines unserer Grundprinzipien. Wir investieren immer mit anderen Investoren zusammen. Das hat auch ein bisschen was damit zu tun, dass wir als Teil der NRW.BANK bei NRW.Venture öffentliches Geld sind, als Tochter des Landes und damit gegenüber der EU-Kommission in Brüssel zeigen müssen, dass wir keine versteckten Beihilfen geben. Das geht am einfachsten, wenn man zu gleichen Bedingungen mit Privaten gemeinsam in Unternehmen investiert. Deswegen ist der Anteil aus unserer Sicht weniger als die Hälfte einer Finanzierungsrunde."

Caroline Gesatzki: „Eine Sorge von Start-ups ist ja oftmals, dass, wenn ihr in ein Unternehmen investiert oder wenn es einen Investor gibt, dass der vielleicht zu viel Mitspracherecht haben möchte und man die Kontrolle über das eigene Unternehmen verliert. Wenn sich jemand diese Frage stellen sollte und deshalb sich noch nicht um Eigenkapital beworben hat: Wie stark klingt Ihr euch in einem Unternehmen ein? Also, wenn ihr investiert, wie stark seid ihr da in der Geschäftsführung mit drin?"

Dr. Claas Heise: „In der Geschäftsführung gar nicht. Das ist ein Grundsatz, der Venture Capital auszeichnet. Im Gegensatz zu Private Equity, die sehr aktiv mit in die Geschäftsführung gehen. Venture Capital ist auf Gesellschafterebene und Aufsichtsgremiumsebene aktiv, also Beirat oder Aufsichtsrat. Wir geben natürlich Geld in ein Unternehmen, wir werden Partner, Mitunternehmer. Das Gründerteam gibt im Wesentlichen die Idee, Blut, Schweiß und Tränen. Ganz ohne Gegenleistung oder Risikoteilung gibt es dieses Geld natürlich auch nicht. Wenn ich von einer Bank einen Kredit bekomme, muss ich Sicherheiten hinterlegen und habe oft Rahmenbedingungen, Covenants, die ich erfüllen muss. Das ist oft auch eine ziemliche Einengung der unternehmerischen Freiheit. Beim Venture Capital ist es typischerweise so, dass wir uns Minderheitenrechte einräumen lassen – sprich, dass man nicht gegen unseren Willen ein Unternehmen verkaufen kann, wobei wir schon darauf achten, dass nicht ein Gesellschafter allein alles bestimmen kann. Wenn mehrere Gesellschafter – auch wenn das jetzt beim Thema Venture Capital vielleicht nicht die Mehrheit ist – gegen einen Verkauf sind, kann man das nicht gegen sie tun. Es geht immer so ein bisschen in Richtung Konsens. Wir müssen uns einigen, dass wir gemeinsam nach vorne gehen.

Wo wir wirklich auch mal in die strategischen Themen eingreifen, ist, dass wir typischerweise über den Beirat das Budget für das nächste Jahr genehmigen, dass wir bei Schlüsselpersonen, Geschäftsführung oder Vertriebsleiter oder Ähnliches über die Einstellung oder Abberufung mitentscheiden wollen. Nicht im operativen Doing, aber mehr in der strategischen Ausrichtung – also bei Dingen, die Unternehmensrisiko und -chancen beeinflussen."

Caroline Gesatzki: „Möglicherweise hört diesen Podcast jetzt ein Gründer oder eine Gründerin, die sich jetzt fragt, ob Eigenkapital, ob Wagniskapital überhaupt für sie oder ihn geeignet ist. Gibt es eine Art Checkliste? Oder was rätst du einem Start-up-Unternehmen, das sich fragt, ob es für Venture Capital in Frage kommt?"

Dr. Claas Heise: „Grundsätzlich ist Eigenkapital die teuerste Art von Kapital. Ich habe zwar keine Sicherheiten, die ich mitbringen und muss auch nicht mit meinem Privatvermögen ins Risiko, was schon im Unternehmen steckt, aber dafür muss ich auch die Chancen teilen. Das muss mir bewusst sein: Wenn es mein Unternehmen, meine Gründung zu Erfolg schafft, dann gebe ich von meinem Erfolg auch an den Mitunternehmer, an den Venture Capital-Geber etwas ab.

Ansonsten muss ich mein Unternehmen, wie gesagt, schnell wachsen lassen wollen und ich muss auch bereit sein, es nach einigen Jahren zu veräußern oder an die Börse zu bringen. Der Börsengang ist immer noch die Ausnahme, der typische Exit ist tatsächlich der Verkauf des Unternehmens.

Jeder Venture Capital-Geber muss nach ein paar Jahren wieder aussteigen. Das liegt in der Natur dessen, wo er sein Geld herhat, das er auch seinen institutionellen Geldgebern wieder zurückgeben muss.

Das ist das Grundsätzliche: Ich muss einen Mitgesellschafter akzeptieren, der in gewissen gesellschaftlichen und strategischen Themen mitredet. Ich muss bereit sein, das Unternehmen nach ein paar Jahren zu verkaufen. Ansonsten, um interessant für einen Venture Capital-Geber zu sein: Schnell wachsendes Unternehmen, die Möglichkeit, in einem großen Markt mit relevanten Lösungen aktiv zu sein.

Wir als NRW.Venture sind typischerweise nicht in der Seed-Phase, also in der allerersten Finanzierungsrunde, unterwegs. Die NRW.BANK hat andere Programme, die genau für diese Phase richtig sind. Das heißt: Auf jeden Fall bitte mit uns sprechen. Es kann sein, dass es eben nicht NRW.Venture ist, aber dass sich dann andere Kollegen gerne mit dem Thema befassen.

Wir sind typischerweise Investor ab der zweiten Runde und unser sogenannter Sweet Spot für das erste Investment liegt zwischen 1 und 3 Millionen. Manchmal machen wir auch ein kleineres Investment, aber wenn wir so viel investieren wollen, das sagt schon, dass man Finanzierungsrunden von 2, 5, 6 Millionen hat. Das muss auch erstmal ein gewisser Plan und ein gewisses Momentum da sein, um dieses Geld sinnvoll zur Arbeit zu bringen."

Caroline Gesatzki: „Ganz herzlichen Dank, Claas. Vielleicht noch ganz zum Schluss: Wie kann euch ein möglicher Gründer oder eine Gründerin erreichen?"

Dr. Claas Heise: „Am besten ist, wenn sie auf die Website von NRW.Venture gucken. Da sind die entsprechenden Kontakteinheiten. Ansonsten trifft man uns hoffentlich auch demnächst wieder mehr auf den relevanten Konferenzen, wo Start-ups sind, wo Start-up-Wettbewerbe

sind. Da sind wir auch immer sehr aktiv und sehr gerne aktiv, um uns in den direkten Austausch mit den Start-ups zu begeben."

Caroline Gesatzki: „Dankeschön, Claas."

Dr. Claas Heise: „Gerne, Caroline."