

Auch Engel können nicht zaubern

Klaus Krone im FINANCE-Portrait

Als Sohn des Berliner Krone-GmbH-Gründers hatte er wenig Rückenwind und trotzdem Erfolg. Mit der Krone management und technologie GmbH stellt sich Klaus Krone als professionalisierter Business Angel auf. Von Präsentationstraining und Vertriebsstrategien über Kontakte bis hin zu finanziellen Beteiligungen bietet der 62-Jährige Unterstützung für Unternehmensgründer.

Von Christine Haupt, Fotos: Frank Hülsbömer

Nicht gerade leichtfüßig, aber mit einer überlegenen Gelassenheit bewegt sich der hoch gewachsene Unternehmer durch seinen kleinen Palast. Das Bundesverdienstkreuz ziert sein Revers, die rote Krawatte ist mit kleinen Igel- und Schnecken gemustert. Von wenig Schlaf sprechen die Augenringe, doch aus den blauen Augen strahlt dynamische Unternehmungslust.

Gegenüber vom Potsdamer Rathaus liegt sein „Palast“ – eine klassizistische Villa, die sich einst ein Schuhfabrikant bauen ließ. Seit 1998 ist hier der Verwaltungssitz der Krone mt GmbH & Co KG. Mit sechs Mitarbeitern liegt ihr Kerngeschäft bei Unternehmensbeteiligungen sowie Business Development (Geschäftsanhahnung, Marktpositionierung, Strategieentwicklung und Umsetzung) für kleine und mittelständische Unternehmen.

Seit kurzem konzentriert sich Krone mt darauf, mittelständischen Unternehmen das notwendige Eigenkapital zu beschaffen. „Krone mt ist der professionalisierte Business Angel“ erklärt der Unternehmensgründer Klaus Krone. Dieses Backoffice ermöglicht es Krone, sich um mehrere Unterneh-

men gleichzeitig zu kümmern. Schließlich sei „Business-Angel-Arbeit“ Kärnerarbeit: „Man muss eng zusammenarbeiten“, sagt Krone, der sich von jungen Unternehmensgründern jede einzelne Präsentation ansieht, bevor sie zum Kunden geht. Er ist der Meinung, das sei notwendig. Vielleicht kommt da aber auch ein väterlicher Instinkt zum Vorschein oder ein Bedürfnis, alles unter Kontrolle haben zu wollen.

Es fällt schwer, zwischen seinen Business-Angel-Aktivitäten, VC-Investments und seinem Beratungsgeschäft zu unterscheiden, der Übergang ist nahtlos. Unerfahrenen Jungunternehmern hilft er – auch wenn er keine Beteiligungsambitionen hat – unentgeltlich bei ihren Businessplänen, wenn sie in einer interessanten Branche wie Telekommunikation oder IT agieren. Die

Regel ist das allerdings nicht: Nur gegen Bezahlung bietet er individuelle Vertriebsberatung oder Tageseinsätze beim Kunden an, denn „was nichts kostet, ist auch nichts wert“, argumentiert Krone. Bei größeren Einsätzen ist er am Unternehmen beteiligt oder erhält im Gegenzug Optionen.

Worauf fliegt ein Engel?

Bevor sich der Business Angel bei einem Unternehmen engagiert, prüft er: „Stellen die sich richtig auf, wie wirken die beim Kunden? Das ist kriegsentscheidend.“ Das Stichwort „kriegsentscheidend“ fällt fast ebenso häufig wie „Vertrieb“. Die kämpferische Sprache überrascht und steht im Kontrast zu seiner ruhigen Ausstrahlung. Entspannt und zugänglich sitzt er an dem meterlangen Konferenztisch aus Glas. Bei der



„Sich nur mit einem prominenten Business-Angel zu schmücken, nützt überhaupt nichts. Business-Angel-Arbeit ist Kärnerarbeit.“

zweiten Präsentation sieht Krone gleich, „ob die Geschäftsführer technologie- oder verkaufsgetrieben sind. Ich bin ein Vertriebsmann, und wenn ich sehe, dass sich die Geschäftsführer beim Kunden dumm anstellen, versuche ich, eine Veränderung durchzuführen“, sagt er mit leichtem Berliner Einschlag in der Sprache. Der Kunde kaufe ja keine Technologie, sondern eine Anwendung, die sein Leben einfacher, kostengünstiger, effizienter mache, so die pragmatische Rechnung eines bodenständigen Unternehmers, der

„Im schlimmsten Fall müssen wir das Steuerrad in die Hand nehmen können.“

am liebsten in IT- und Telekommunikationsunternehmen investiert. Da er in der Branche bekannt sei, kämen diese Unternehmen entweder direkt, durch Vermittler oder auf Empfehlungen zu ihm.

Egal ob Krone finanziell beteiligt ist oder nur beratend agiert – wenn er seinen Namen für etwas hingibt, dann möchte er auch, dass etwas dabei herauskommt. Deshalb müsse man von dem Unternehmen überzeugt sein, wenn man es begleiten wolle. Krone, der von seinem Vater nach preußischen Idealen erzogen wurde und nicht abstreitet, selbst preußische Züge zu haben, weiß auch von Teamarbeit zu reden: „Sie dürfen die Dinge nicht an sich ziehen, sondern müssen auch immer machen lassen – aber hin und wieder auch die Richtung ändern.“

Gute Zeiten – schlechte Zeiten

Wenn Krone von der Systemonic AG, einem führenden Anbieter von Chip-Plattformen, spricht, dann klingt Begeisterung in seiner Stimme. Zu 8 Prozent ist der studierte Nachrichtentechniker an dem Unternehmen beteiligt, das System-on-Chip-Lösungen für die drahtlose Kommunikation entwickelt und vertreibt. Systemonic hat viele Förderer ge-

funden. Krone unterstützt das rund 100 Mitarbeiter starke Unternehmen beim „Türaufmachen“ und im Vertrieb – offensichtlich mit Erfolg.

Auch in Israel engagiert sich Krone, wo er die offene und intellektuelle Unternehmenskultur schätzt. Bei Trivnet, einem israelischen Unternehmen für Zahlungssysteme, ist er als Business-Angel mit Optionen beteiligt. Außerdem spielt Krone mit 10 Prozent bei dem Potsdamer Biotechnologieunternehmen GAIFAR GmbH mit. Darüber hinaus war er als ehemals drittgrößter Gesellschafter an dem Venture-Capital-Unternehmen bmp AG beteiligt. Aus dem wesentlichen Teil der Beteiligung konnten über den Börsengang der bmp einträgliche Gewinne realisiert werden. Als Co-Investor in zwei nunmehr insolvente Startups teilte Krone mit bmp aber auch leidvolle Erfahrungen.

Engel machen eben nicht nur Höhenflüge: Drei der Unternehmen, an denen Krone direkt beteiligt war, gingen in die Insolvenz. Lobster Network Storage AG, ein Anbieter von Datenspeicherlösungen, litt unter der Marktentwicklung. Keiner wollte die Weiterfinanzierung übernehmen, die Gesellschafter stiegen nach und nach aus. Bei Chromatron Laser Systems, einem Spezialisten für Kompaktlasersysteme, konnte Krone seine Forderungen nach professioneller Unternehmensführung und stärkerer Vertriebsorientierung nicht durchsetzen. „Man hätte den besten Vertriebsmann ins Boot holen können, doch der Hauptgesellschafter spielte nicht mit.“ Dass seine Vorschläge nicht umgesetzt würden, erkannte er erst, als er seine Beteiligung nicht mehr infrage stellen konnte. Als sich die Insolvenz abzeichnete, finanzierte er auch nicht weiter. Die Beteiligung am Bremer IP-Telefonie-Unternehmen Mioco gab auch keinen Anlass zur Freude. Gerade als es mit dem Geschäft losging, zerstritten sich die Gesellschafter. In solchen Fällen sind auch Engel machtlos. „Das war das Ende des Unternehmens. Die Beteiligten lassen Unternehmen und Mitarbeiter einfach so fallen, ohne ihr Potenzial zu erkennen“, resümiert Krone enttäuscht.

Krone ist der Meinung, dass es einen Unterschied mache, ob man sich als Unternehmer beteilige oder als VC-Gesellschaft: „VC-Gesellschaften haben völlig andere Triebfedern – im Gegensatz zu mir. Andere investieren und verwalten anderer Leute Geld. Ich investiere mein eigenes Geld, ich bin da viel unternehmerischer – mich interessiert, was mit meinem Geld passiert. In einem Worst-Case-Szenario müssen wir – egal mit wie viel beteiligt – das Steuerrad in die Hand nehmen können.“ In ruhigen Zeiten sieht sich Krone also als zweiter Steuermann, in Seenot will er aber doch die Herrschaft über den Kurs haben.

Zündstoff Nachfinanzierung

Wenn Krone von den gescheiterten Investitionen spricht, bekommt man den Eindruck, er fühle sich oft ausgenutzt: „Alle sagen immer: Der Krone hat Geld, lasst den mal zahlen. Warum soll ich das machen? Da müssen sie schon et-

Klaus Krone, 1941 in Bischofswiesen geboren, wurde von seinem Vater, dem Gründer des Berliner Telekommunikationsunternehmens Krone GmbH & Co, für eine bessere Schulausbildung nach Bayern geschickt. In Karlsruhe und München studierte er Nachrichtentechnik, blieb aber immer mit dem Herzen in Berlin. 1972 begann er als Assistent der Geschäftsführung bei der Berliner Meierei Bolle seine berufliche Laufbahn. Von 1975 bis 1998 war Krone in der Krone AG als Exportsachbearbeiter, Arbeitsdirektor und zuletzt als Vorstandsvorsitzender tätig. Mitglied des Vorstandes und größter Einzelaktionär der Jenoptik AG war er von 1997 bis 1998. Seit 1998 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Krone mt GmbH. Neben zahlreichen öffentlichen Ämtern ist er auch Mitglied des Aufsichtsrates der Axel Springer Verlag AG und Mitglied im Präsidium und in der Vollversammlung der IHK zu Berlin. Als Business Angel engagiert sich Krone seit 1998.



Klaus Krone - Unternehmer und Business Angel

was abgeben, ich kann ja nicht allen möglichen Leuten Geld schenken, für nichts und wieder nichts. Wenn ich Chromatron finanziert hätte, dann wären die Gesellschafter drin geblieben – aber das ist ja auch keine Kunst.“ Die Bewertung der Leistungen und die Aufrechnung mit der Nachfrage größerer Beteiligungen sind schwierig – genauso wie die Verhandlungen darüber mit den übrigen Investoren.

Vom „Autowäscher“ zum Millionär

Dem Unternehmersohn Krone wurde früher wenig geschenkt. In das väterliche Telekommunikationsunternehmen, die im Jahr 1928 gegründeten Krone & Co, wurde er – wie seine vier Geschwister – nicht integriert. Geld verdienen brachte er sich als Zwölfjähriger selber bei, als er zusammen mit einem Freund ein kleines „Transportunternehmen für gehschwache Leute“ gründete – bestehend aus einem Brett auf Rollen und obendrauf einen Stuhl genagelt. Einige Dollars ließen sich leicht beim Autowaschen für die Amerikaner verdienen. Und während des Studiums in Karlsruhe und München machte er als Barkeeper die Nächte zum Tag. Am stärksten unternehmerisch geprägt wurde Krone

in seiner ersten Stelle nach dem Studium, als Assistent der Geschäftsführung bei der ehemaligen Meierei Bolle, dem damals größten Filialisten in West-Berlin mit über 100 Läden.

Erst 1975, vier Jahre nach dem Tod seines Vaters, erkämpfte Krone sich den Weg in das väterliche Unternehmen. Sein Vater, „ein alter Patriarch“, hatte eine Testamentsvollstreckung mit einer Dauer von 15 Jahren verordnet und die Schlüsselposition im Unternehmen, den Aufsichtsratsvorsitz, an den Hausbankier übergeben. Gustav Krone traute seinen Kindern die Unternehmensführung wohl nicht zu. Nach dem Vermächtnis des Vaters hatte der Sohn kein Recht, das Unternehmen zu betreten. Drei Jahre kostete es Krone, das Testament außer Kraft zu setzen. Er stieg als Exportsachbearbeiter für Frankreich ein und führte das Unternehmen zum Erfolg. Krone philosophiert: „Vielleicht dachte sich der Vater: „Wer es schafft, das Testament anzufechten, der kann auch die Firma führen. Und wenn die Kinder das Unternehmen wollten, dann sollten sie darum kämpfen.“

Zweimonatige Weltreise

Der nächste Wendepunkt kam 1998. Sein Bruder und seine Schwägerin hielten die Mehrheit der Gesellschaft und entschieden, das Unternehmen zu verkaufen. Er selbst hielt nur rund 40 Prozent Anteile. Um die anderen Anteile zu übernehmen, hätte sich der damals 56-Jährige hoch verschulden müssen. „Wäre ich 30 Jahre alt gewesen, hätte ich nicht gezögert.“ Nach 24 Jahren im Unternehmen war der Verkauf kein so nettes Gefühl, sagt Krone. Der Vater von drei Kindern schaltete nach seinem Ausstieg erst einmal auf einer zweimonatigen Weltreise mit der Familie ab. Erst kurz vor seiner Rückkehr begann er, neue Pläne zu schmieden, und gründete wenige Wochen später die Krone mt: „Wenn Sie sich zu etwas entschließen, dann müssen Sie es machen. Lange rumreden hilft auch nicht“, sagt der pragmatische Macher und leidenschaftliche Vertreter des Wirtschaftsstandorts Berlin. Zahlreiche Ämter in Kultur und Wirtschaft machen ihn –

wie er selbst sagt – zu einer „halböffentlichen Person“. Ob als Aufsichtsrat, u.a. bei der Axel Springer Verlag AG, aktives Parteimitglied der CDU, Gründungsmitglied und Schatzmeister des Jüdischen Museums, ehemaliger Honorarkonsul von Portugal oder als Gastdozent an der Fachhochschule Potsdam, der er eine Professorenstelle für Entrepreneurship stiftete – Krone gönnt sich selten eine Pause und denkt auch nicht an Ruhestand.

„Wenn man tagaus, tagein gearbeitet hat, kann man sich nicht in den Garten setzen und sich die Sonne auf den Bauch scheinen lassen.“ Da geht er lieber zusammen mit Frau und Hund Skifahren oder Wandern. Auch schwärmt der gesellige Berliner von den häufigen Besuchen seiner oft internationalen Gäste. Selten kommt er dann vor zwei Uhr morgens ins Bett.

Neues Ziel: Equity

Auch wenn Krone mt im Jahr 2001 noch nicht ganz profitabel war, zeigt Krone sich weiterhin optimistisch. Die Bilanz sei von den sehr hohen Vorlaufkosten strapaziert gewesen. Zusammen mit den anderen geschäftsführenden Gesellschaftern der Krone mt, Thomas Strobl und Karl Christian Vogel, hat sich Krone nach seinen durchwachsenden Erfahrungen mit den VC-Investments neue Ziele gesteckt. Die Lösung

„Alle sagen immer:
Der Krone hat Geld, lasst den
mal zahlen.“

komplexer Finanzierungsprobleme mittelständischer Unternehmen ist das neue Aktionsfeld des anpassungsfähigen Unternehmers. Krone mt will Unternehmen helfen, ihre Eigenkapitalquote zu erhöhen – mit Beratung und durch Beschaffung von Equity. Eine neue Herausforderung für den rastlosen Selfmademan, der das Manövrieren bei Ebbe und Flut gelernt hat. ←

christine.haupt@finance-magazin.de