



Der Sparringspartner

Prof. Volkmar Liebig im FINANCE-Portrait

Prof. Volkmar Liebig glaubt an die unbezwingbare Kraft von Businessplänen. Wo ein guter Businessplan ist, ist auch ein Finanzierungsweg. Als Business Angel unterstützt er Gründer am liebsten immateriell – zum Beispiel bei der Entwicklung ihres Unternehmensmodells. Für die Erstellung von Businessplänen hat er eine Software entwickelt, die an Hochschulen auch für Gründungsplanspiele eingesetzt wird.

Von Christine Haupt • Fotos: Thomas Kärcher

„Mit einem guten Businessplan ist die Finanzierung kein Problem.“ Prof. Volkmar Liebig spricht aus Erfahrung. Der 55-Jährige hat schon seit zwei Jahrzehnten viele Ideen reifen, Hoffnungen platzen, Unternehmen sich gründen, entwickeln und auch abwickeln sehen. Als Business Angel, Coach, Gutachter und Aufsichtsrat hat der Hochschulprofessor seinen Blick für die entscheidenden Details geschärft. Ein solider Businessplan beugt negativen Überraschungen vor, sofern er neuen Rahmenbedingungen regelmäßig angepasst wird.

Gestern Exposé – heute Businessplan

Vor 20 Jahren nannte man Businesspläne noch etwas hölzern „Exposés“, erinnert sich der Experte für Existenzgründung und Unternehmensplanspiele. Heute gewinnen sie internationale Wettbewerbe und bilden die Entscheidungsgrundlage für Investoren. Als Managing Director des Zentrums für Unternehmertum und Existenzgründung an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar/Koblenz hat Liebig schon einige Preisträger betreut. Beim „European Business Plan of the Year Competition 2002“ im französischen Fontainebleau landeten Nachwuchsgründer der WHU vor INSEAD und der London Business School auf dem ersten Platz. Kein Wunder, dass Investoren auf der Suche nach jungen Existenzgründern und frischen Ideen häufig bei der privaten Wirtschaftshochschule anknöpfen.

Mit insgesamt rund 100.000 Euro hat sich Liebig bisher an technologieorientierten Unternehmen aus der Ulmer Region beteiligt. Die Kontakte entwickelten sich während seiner Lehrtätigkeit an der Fachhochschule Ulm oder auf Gründertagen. Häufig wurde er als Gutachter der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung gefragt, warum er sich an den Unternehmen, die er für förderungswürdig befand, nicht auch beteiligen wolle. Doch seine Aufgabe als Business Angel sieht er nicht in der materiellen Unterstützung – „das können andere viel besser“ –, sondern in der Beratung und als Aufsichtsrat. Liebig ver-

fügt auch über eigene Gründungserfahrung: Vor fünf Jahren hat er die UGS GmbH in Ulm gegründet und deren Softwareprodukte zur Unternehmensgründung mitentwickelt. Rund 5.000 Gründer und Gründungsberater verwenden die Software der UGS GmbH für die Erstellung von Businessplänen und für Unternehmensplanspiele. Die Gesellschaft befindet sich im lichtdurchfluteten Dachgeschoss eines Hauses in Hanglage mit Blick auf das Ulmer Münster. Von Holzbalken durchzogen, mit Kiefernholzregalen und Stehpult eingerichtet, erinnern die Räumlichkeiten an eine Studierstube. Hierher kommt der Pendler zwischen Vallendar und Ulm häufig zurück, das eigene Heim steht wenige Häuser weiter.

Sparringspartner statt Amme

Mit der Jumbotasse in der Hand und umgeben von dem studentischen Charme der UGS, strahlt der hochgewachsene, beinahe etwas hagere Hochschulprofessor Gelassenheit und Gemütlichkeit aus. Doch der Schein trügt. Liebig ist nicht der geduldige Großvater, der den jungen Unternehmern Windschutz im rauen Businessalltag bietet. Er sieht sich eher als Sparringspartner. Gerne stellt er kritische Fragen, um Schwierigkeiten im Unternehmen aufzudecken. „Man entwickelt schnell ein Gefühl, ob der Vorstand bei den Aufsichtsratssitzungen nur eine ‚Platte‘ auflegt, in der Hoffnungen, dass die Probleme nicht herausgehört werden.“ Dem scharfen Auge von Liebig entgeht nichts. Mindestens quartalsweise lässt er sich in Form einer Berichtsroutine sechs Kennzahlen liefern:

- Liquiditätsstatus
- Auftragsbestand
- personelle Kapazitätsauslastung
- termintreue Projektfertigstellung
- Umsatzstatus
- Ertragsstatus

Wenn bei einer Aufsichtsratssitzung von Problemen im Unternehmen abgelenkt wird, kann der freundliche Professor auch mal – auf seine Weise – die Beherrschung verlieren. „Da wurde lange



„Mit einem guten Businessplan ist die Finanzierung kein Problem.“



„Ich denke, dass Wissen manchmal belasten kann. Wir müssen uns immer wieder bemühen, die natürliche Naivität zu bewahren.“



über die Tagesordnung diskutiert, und das aktuelle Liquiditätsproblem wurde unter Sonstiges behandelt. Da bin ich schier ausgerastet.“ Wenn der geborene Flensburger „ausrastet“, schlägt er aber nicht mit der Faust auf den Tisch, sondern wird wortkarg und direkt. „Die Menschen spüren dann, dass da irgendetwas schief gegangen ist.“ Bei der Liquiditätsplanung werde häufig unterschätzt, dass der Zeitraum zwischen dem ersten Kundenkontakt und dem Auftragseingang viel größer ist als er-

wartet. Solche Planzahlen müssen im Businessplan umgehend angepasst werden, um nicht von Liquiditätsengpässen überrascht zu werden.

Liebig prüft genau. Als er als Gutachter Gründungskonzepte untersuchte, scheute er sich nicht davor, die angegebenen Kundenkontakte zu kontrollieren. Manchmal stellte sich dann heraus, dass ein Erstkontakt noch gar nicht stattgefunden hatte.

Auf Grund der „Begrenzung der Nebentätigkeit“ für Hochschullehrer ist Liebig zeitlicher Einsatz auf durchschnittlich einen Tag pro Woche beschränkt. Vorbereitungen für eine Aufsichtsratssitzung oder die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie können sich schon mal in die Nacht hineinziehen. Doch von einer Rund-um-die-Uhr-Betreuung hält der in Bonn studierte Volkswirt nichts. „Als Business Angel können Sie nicht Amme eines Menschen werden, wenn er Sie wegen jedem und allem anruft. Irgendwann sind Sie nur noch alleine für diesen Menschen zuständig – menschlich, fachlich, geschäftlich –, das überfordert mich und ist auch nicht meine Aufgabe. Irgendwo braucht man eine Distanz.“

„Bauernschläue“ schlägt Hochschulwissen

Im Schwabenland, dem Land der Tüftler und Erfinder, hatte Liebig viele interessante Begegnungen mit mehr oder weniger genialen Gründerköpfen. Ein potenzieller Unternehmer hatte sich in den Kopf gesetzt, ein Perpetuum mobile zu bauen. Liebig konnte ihn von der Abwegigkeit seines Projektes erst mit →

historischen Zeichnungen aus dem elften Jahrhundert überzeugen. Ein anderer Erfinder wollte ein luftreinigendes Ionisierungsgerät in Form einer Stehlampe für den Hausgebrauch entwickeln. Liebig brachte ihn mit der Porsche AG zusammen, die den Ionisierungsmechanismus des Erfinders mittlerweile als Filter in Serienfertigung im Auto einsetzt. Leider zog der Urheber der Idee daraus keinen Gewinn. „Er hatte keine Gabe für Vertragsverhandlungen, und dabei konnte ich ihm ja nicht helfen“, erklärt Liebig. Hier spricht der Gutachter, nicht der Business Angel.

Einmal lag Liebig mit der Bewertung eines Unternehmenskonzeptes allerdings auch daneben. Er erzählt von einem „Bauernsohn“, der das Erbe seines Vaters, die Landwirtschaft, an den Nagel hängen und ein Unternehmen für Lasertechnik gründen wollte. Ein „kleiner Richtungswechsel“ ohne jegliche Sachkenntnis, alleine von der Faszination

Professor Volkmar Liebig ist 1946 geboren, studierte in Bonn Volkswirtschaftslehre und assistierte anschließend bei Professor Horst Albach am Universitätsseminar der Wirtschaft (USW) in Erftstadt bei Köln. 1980 wurde er als Professor für Betriebswirtschaft, Managementtechniken und Unternehmensgründung an die Fachhochschule Ulm (FHU) berufen. Acht Jahre leitete Liebig die Transferzentren STZ Technische Beratung an der FHU und das STZ Mikroelektronik Ulm der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung. Als Mitglied des Lenkungs Ausschusses der Studienkommission für Hochschuldidaktik an Fachhochschulen in Baden-Württemberg befasste er sich unter anderem mit der Gründungs didaktik und der Existenzgründung aus Hochschulen. Seit 2000 ist Liebig Managing Director des Zentrums für Unternehmertum und Existenzgründung an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) – Otto-Beisheim-Hochschule in Vallendar/Koblenz.

„Als Business Angel können Sie nicht Amme eines Menschen werden. Man braucht Distanz.“

durch die Technologie angetrieben. Liebig kalkulierte den Businessplan und kam zu dem Ergebnis, dass die Auslastung des 500.000 Euro teuren Laserschnittgeräts ungeheuer hoch sein müsste, damit die Anschaffung überhaupt rentabel sei. Liebig riet dem Quereinsteiger ab.

Ein Dreivierteljahr später traf er den ambitionierten Unternehmer auf einer Fachmesse wieder. Er hatte das Unternehmen gegründet und die Maschine für den halben Preis erworben. „Diese – buchstäbliche – Bauernschläue des Unternehmers hatte ich völlig unterschätzt“, gibt Liebig zu. „Man geht eben bei der Kalkulation sehr formal vor. Ich hatte mir nicht vorstellen können, dass man die Anlage je für den halben Preis bekommen könnte.“ Als Akademiker fehlt einem manchmal vielleicht doch der Bezug zum praktischen Geschäft. „Ich habe Respekt vor dieser natürlichen Schläue, die man nicht an der Universität lernen kann. Viele gute Unternehmer haben nie eine Universität von innen gesehen. Sie können sich oft auch nicht sehr analytisch ausdrücken, aber sie haben etwas anderes: eine mentale Unverbautheit.“

Selbstkritisch gibt Liebig zu: „Ich denke, dass Wissen manchmal belasten kann. Wenn Sie viele Theorien im Kopf haben, dann versuchen Sie häufig das, was Sie hören und wahrnehmen, einer Theorie zuzuordnen. Das versuchen diese Menschen durch ihre direkte Wahrnehmung gar nicht. Und deswegen müssen wir uns immer wieder bemühen, die natürliche Naivität zu erhalten. Gute Unternehmer nehmen die Dinge ungefiltert so wahr, wie sie sind, und treffen auf dieser Basis intuitiv eine sichere Entscheidung.“

Aufsichtsrats- und Beiratstätigkeiten von Prof. Volkmar Liebig

CAD UL GmbH (heute AG)	Beirat	1985–1999
CIM TEAM GmbH	Gesellschafter und Beirat	1986–1992
HUMANTECHNIK GmbH	Gesellschafter und Beirat	1986–1991
LearningOnline AG	Aufsichtsratsvorsitzender	1999–2001
AVESCO AG	Aufsichtsratsvorsitzender	2000–heute
UGS GmbH	Gesellschafter und Beirat	1999–heute

„Geistige Nahrung“

Liebig hat seine Beteiligungen – bis auf die UGS GmbH – abgestoßen und will sich im Koblenzer Raum stärker engagieren. Die Praxis soll mit der Forschung enger verknüpft werden, sodass die regionalen Unternehmen von dem Know-how der WHU und deren Netzwerk profitieren können. Nach wie vor wird Liebig seine Engagements als Business Angel auf die Beratung und Aufsichtsratsmandate konzentrieren. Zwar sei es prickelnd zu sehen, wie aus einer



„Man entwickelt schnell ein Gefühl, ob der Vorstand bei den Aufsichtsratssitzungen nur eine ‚Platte‘ auflegt, in der Hoffnung, dass die Probleme nicht herausgehört werden.“

Investition ein tragfähiges Unternehmen werde, doch seien spekulative Gewinnerwartungen kein Antrieb für ihn. Was den Business Angel Liebig motiviert, ist die Neugierde auf das Thema. Er will „das Ohr auf der Schiene haben“. Seine Erfahrungen seien „geistige Nahrung“, die ihn für seine Arbeit an der Hochschule inspirierten. Dem Professor nimmt man den Idealismus ab. ←

christine.haupt@finance-magazin.de