

# Baytrag

zum **B**eteiligungs**G**eschehen



## Editorial

### Innovative Finanzierung

Ob Unternehmer oder Konsumenten, ob Wissenschaftler oder Politiker – in einem sind sich alle einig: Innovationen sind ein Schlüsselfaktor für einzel- und gesamtwirtschaftliches Wachstum. Auch wenn hierbei oft primär an neue Produkte gedacht wird, beinhaltet Innovation doch zahlreiche weitere Aspekte: Eine neue Arbeitsorganisation, eine neue Vertriebsstruktur oder der veränderte/erweiterte Einsatz einer bereits bestehenden Technologie.

Eine Innovation bedingt die andere. Zum Beispiel haben die Weiterentwicklungen und Erfindungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie ›König Kunde‹ eine ganz neue Dimension eröffnet, indem sie die Preis-, Markt- und Produkttransparenz grundsätzlich und umfangreich erweitert haben. Wer da ›Hoflieferant‹ bleiben oder werden will, der muss sich schon etwas einfallen lassen.

Innovationsideen gibt es viele, aber die große Mehrzahl wird dann doch nicht umgesetzt. Aus 1.919 skizzierten Produktideen gehen letzten Endes 11 erfolgreiche Produkte hervor. Warum ist diese Quote so gering? Die Innovationshemmnisse sind zahlreich, gerade aber für den Mittelstand sind die schwierigen Finanzierungsbedingungen ein zentrales Hemmnis (s. S. 7). Die BayBG leistet mit ihren Beteiligungen seit Jahrzehnten einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung von Innovationen und Zukunftsprojekten. Dabei geht es nicht nur um

Investitionen in die High Tech-Branchen, sondern auch in die eher traditionellen Sektoren. Die Unterscheidung zwischen modernen und traditionellen Industrien kann sich sowieso allenfalls auf das hergestellte Produkt beziehen, nicht auf die verwendete Produktionstechnologie, Absatzstrategie oder Organisation. Hier sind die einen genauso innovativ wie die anderen.

Für ein BayBG-Engagement ist Branchenzugehörigkeit zweitrangig. Entscheidend sind die Produktionstechnik, der Markt, die Mitarbeiter und vor allem die Unternehmerpersönlichkeit. Eine Philosophie, die sich für die BayBG, besonders aber auch für die Partnerunternehmen bezahlt macht, wie die in diesem Baytrag veröffentlichten Firmenporträts erneut bestätigen.

#### *Die Geschäftsführung der BayBG*

*Dr. Sonnfried Weber (Sprecher)*

*Günther Henrich*

*Dr. Wolf Rüdiger Willig*

#### **Aus dem Inhalt**

**Erfolgreiche Innovationen aus Sicht einer Beteiligungsgesellschaft**

**Schmack: Vom Start-up bis zum Börsengang**

**Das Münchner VIP-Haus**

**Porträt: Michael Schneider, neuer BayBG-Aufsichtsratsvorsitzender**

**Gesichter der Innovation**

**Inverview Prof. Hans-Jörg Bullinger, Präsident Fraunhofer-Gesellschaft**

# Erfolgreiche Innovationen

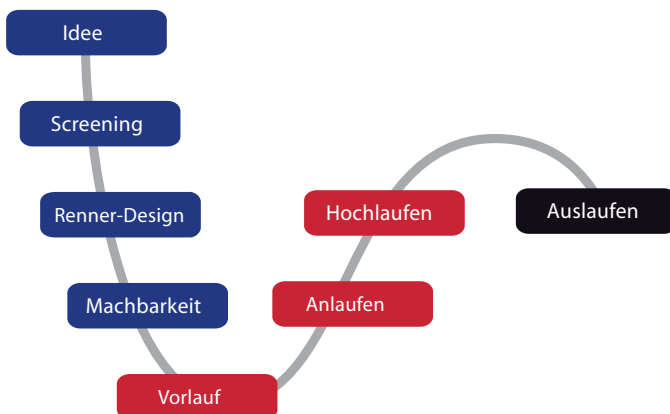
## aus der Sicht einer Beteiligungsgesellschaft

### 1. Definition ›Innovation‹

Eine Innovation ist ein neues Geschäftsmodell, das auf einer neuen Technologie, einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung beruht. Eine Innovation kommt nur dann zum Tragen, wenn sie wirtschaftlich erfolgreich ist. Die Zwischenschritte ›vertrieblicher Erfolg‹ in der Markteinführung und ›technischer Erfolg‹ mit dem Prototypen reichen dazu nicht aus. Bei der Markteinführung schlägt die Stunde der Wahrheit. Um die Innovation nicht zu einem Desaster werden zu lassen, haben sich Erfolg versprechende Vorgehensweisen bewährt.

### 2. Der Innovations-Prozess

Idealtypisch läuft ein Innovationsprozess in folgenden Phasen ab:



**Screening-Prozess.** In dieser Phase werden alle verfügbaren Informationen gesammelt und systematisch ausgewertet. Historische Beispiele zeigen, dass eine intensive Screening-Phase die folgenden Phasen erheblich beschleunigt (time to market) und deren Kosten reduziert. **Beispiel:** Ein Hersteller von Klebestreifen für Baby-Windeln hatte in der Screening-Phase unter anderem eine Gruppe junger Mütter organisiert, mit denen er wertvolle Praxis-Informationen sammelte,...

**Renner-Strategie.** In dieser strategiebetonten Phase wird ein Geschäftsmodell konzipiert, das zukünftig ein Renner werden müsste.

**Beispiel:** Ein Entwickler von Maschinen zur Dekoration von edlen Trinkgläsern hatte einen beachtlichen Prototypen fertig gestellt und dabei viel Geld und Zeit investiert. Erst im Gespräch mit einer Beteiligungsgesellschaft tauchte das Problem des zu geringen internationalen Marktpotenzials auf.

**Machbarkeits-Prüfung.** Das theoretische Geschäftsmodell kommt auf den Prüfstand. Potenzielle Kunden werden gefragt, auch nach der Akzeptanz der Preise, die wiederum anhand von Kalkulationen quer geprüft werden. Die Zeitstrecken werden kritisch betrachtet, auch im Hinblick auf ausreichende Reserven. Oftmals ergeben sich Verzögerungen mit fatalen Folgen.

**Beispiel:** Ein Entwickler von Software für den Bürobereich hatte mehrere Jahre vor dem Erscheinen von ›Microsoft-Outlook‹ effiziente Lösungen anzubieten. Es ergab sich ein Zeitfenster von ca. 2 Jahren. In dieser Zeit hätte das Unternehmen eine nachhaltige Marktposition erreichen wollen, dies aber nicht geschafft, weil die Zeitstrecken unterschätzt wurden. Das Zeitfenster schloss sich und mit ihm das Unternehmen.

**Anlaufen.** In dieser Phase der Markteinführung laufen Vertrieb und Produktion an. Dies ist die kritische Stunde der Wahrheit. Zielsetzung der Anlaufphase ist das Erreichen des Break-Even-Punktes.

**Hochlaufen.** Diese Phase dient der Optimierung. Der Vertrieb setzt sich neue Ziele, z.B. die Internationalisierung. Produktionskapazitäten werden ausgebaut. Rationalisierungspotenziale werden genutzt.

**Auslaufen.** Gegen Ende des Produktlebenszyklus ist ein zu langes Festhalten an dem ›Renner von gestern‹ und dem ›Penner von heute‹ zu vermeiden.

### 3. Die Finanzierung der Innovation

Aus dem Businessplan ergibt sich ein Kapitalbedarf, der für die mittelfristige Zielsetzung des Unternehmens notwendig ist. Innovationen werden zumeist durch ein Mosaik finanziert, wobei neben den Initiatoren auch Förderprogramme, Hausbanken und institutionelle Investoren eine Rolle spielen. Bei der Optimierung dieses Mosaiks sind in der Regel die institutionellen Investoren behilflich.

#### 4. Die Instrumente der Beteiligungsgesellschaften

Je nach vorliegender Fallgestaltung kommt

- eine offene Beteiligung (Anteilsverkauf),
- eine stille Beteiligung oder
- ein Mix zwischen beiden infrage.

##### Offene Beteiligung

Für eine offene Beteiligung sollten drei Bedingungen erfüllt sein:

- Es gibt ein deutliches Wertsteigerungspotenzial.
- Der Unternehmer ist beim Exit mit Unternehmensverkauf oder einem Börsengang einverstanden.
- Für den Exit existieren attraktive Szenarien.

Für eine offene Beteiligung fallen i.d.R. keine laufenden Vergütungen an. Jedoch: Anteile müssen abgegeben werden. Dieser Nachteil kann sich in einen Vorteil verwandeln, wenn der neue Partner positive Impulse einbringt.

##### Stille Beteiligung

Die stille Beteiligung ist ein universell einsetzbares und flexibel gestaltbares Instrument. Die Konditionen bestehen im Kern aus einer festen Verzinsung, einer erfolgsabhängigen laufenden Vergütung und einem Exitkicker. Die stille Beteiligung hat den Vorteil, leichter kalkulierbar zu sein, sie ist in der Gestaltung sehr flexibel und greift nicht in die Gesellschafterverhältnisse ein. Der Unternehmer bleibt in jedem Fall Herr im Haus.

#### 5. Beurteilungskriterien einer Beteiligungsgesellschaft

Der Prüfungsvorgang (Due Diligence) einer Beteiligungsgesellschaft umfasst neben den üblichen Positionen des Businessplans noch die Sektoren Recht und Umwelt. Beurteilt werden:

- die Qualität und die Umsetzbarkeit des Businessplans,
- die Leistungsfähigkeit und die Lernfähigkeit des Managements,
- Chancen- und Risikoprofil.

#### 6. Auswahl einer Beteiligungsgesellschaft

Die Beteiligungsgesellschaften unterscheiden sich in Zielsetzung und Ausrichtung. Da beim Geld bekanntlich die Gemütlichkeit aufhört, gilt es, sich möglichst umfangreich über den möglichen Partner zu informieren. Auf was ist dabei besonders zu achten? Es gibt auf Branchen und/oder auf Unternehmensphasen spezialisierte Beteiligungsgesellschaften und es gibt Universalbeteiligungsgesellschaften, die sich durch einen besonderen Vorteil auszeichnen: Universalbeteiligungsgesellschaften können Firmen längerfristig, auch über verschiedene Unternehmensphasen hinweg, begleiten. Gleichzeitig bieten sie ihren Partnerunternehmen Branchen übergreifende Beziehungsstrukturen.

Auch nach der Höhe des Beteiligungsvolumens unterscheiden sich die Beteiligungsgesellschaften: Mittelstandsorientierte Beteiligungsgesellschaften steigen bereits ab einem Volumen von 200.000 Euro ein.

Neben diesen ›harten‹ sollten auch die ›weichen‹ Faktoren mit in die Entscheidung für die eine oder die andere Beteiligungsgesellschaft einbezogen werden. Wie viele Beteiligungen hat die Beteiligungsgesellschaft in welchen Branchen bereits realisiert? Ist sie

mehr am Mittelstand oder mehr an Großunternehmen orientiert? Hat sie das notwendige Know-how zur betriebs- und finanzwirtschaftlichen Beratung, auch was die öffentlichen Fördermöglichkeiten betrifft?



*Dr. Wolf Rüdiger Willig, Geschäftsführer  
BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH*

# Vom Start-up zum Börsengang

## Schmack Biogas AG: Chronik eines Beteiligungsengagements

*Produkt- und Unternehmensentwicklungen verlaufen in den wenigsten Fällen linear. Das gilt ganz besonders für junge Märkte. Schnellen Wachstumsphasen folgen Phasen der Stabilisierung und Konsolidierung. Technologische Leistungsfähigkeit und Ideenreichtum sind da zwar notwendige, aber noch nicht hinreichende Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg. Finanzielle und betriebswirtschaftliche Entwicklung müssen mit der allgemeinen Umsatz- und Marktentwicklung Schritt halten. Eine Universalbeteiligungsgesellschaft begleitet ihre Partnerunternehmen nicht nur mit Kapital über verschiedene Phasen hinweg, sondern auch mit Know- und Do-how ihrer Experten für außergewöhnliche Unternehmensphasen.*



**Wettbewerbsvorteil Schmack:**  
Hohe Kompetenz bei biochemischer Analyse

**Burglengenfeld im Jahr 1995.** Ulrich Schmack installiert gemeinsam mit seinen Brüdern auf dem elterlichen Bauernhof eine erste Biogasanlage. Auch wenn das Produkt nicht vollkommen neu ist, so zeichnen sich neue und erweiterte Einsatzpotenziale der Biogastechnik ab. Mit seiner hohen Kompetenz bei der Steuerung der biologisch-bakteriellen Gärprozesse grenzt sich das junge Unternehmen, die spätere Schmack Biogas AG, von der Konkurrenz ab.

**Herbst 1999.** Nach der Verwirklichung erster Projekte steht das oberpfälzer Unternehmen vor dem endgültigen Durchbruch, aber auch vor der Frage: Wie die notwendigen Investitionen ausgewogen finanzieren? Die BayBG engagiert sich als erste Beteiligungsgesellschaft bei diesem Start-up. Sie bringt Beteiligungskapital in stiller und offener Form ein. In den Folgejahren wachsen Umsatz und BayBG-Engagement weiter.

**Frühjahr 2003.** Da es wegen der Unsicherheiten im Zuge der geplanten Novellierung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes zu einem Nachfragerückgang nach Biogasanlagen kommt, muss die Branche Umsatzeinbußen hinnehmen. Die Finanzierung des Unternehmens wird in dieser Restrukturierungsphase mit einer Aufstockung der BayBG-Beteiligung und dem Einstieg weiterer Beteiligungsgesellschaften sichergestellt. Zusätzlich bringt die BayBG strategische Beratung und unmittelbar operative Unterstützung im kaufmännischen Bereich mit ein.

**1. August 2004.** Die Novellierung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes tritt in Kraft. Damit zeigen die internen und externen Faktoren bei Schmack Biogas wieder auf Wachstum. Ende 2004 steigt Herbert Abel mit seiner Beteiligungsgesellschaft bei der Schmack Biogas AG ein und übernimmt neben Ulrich Schmack eine Vorstandsfunktion.

**Ende 2005.** Der Jahresumsatz von Schmack hat sich auf 34,1 Mio. Euro verdoppelt. Alle Prognosen gehen von einem weiteren Wachstum aus. Beste Voraussetzungen, die Finanzierung auf noch breitere Basis zu stellen.

**Frankfurt, 24. Mai 2006.** Die Schmack Biogas AG geht erfolgreich an die Börse (Amtlicher Markt / Prime Standard).

**Resümee Ulrich Schmack:** »Beteiligungskapital und die Begleitung einer Beteiligungsgesellschaft vom Start-up bis hin zum Börsengang bildeten zentrale Grundpfeiler unseres langfristigen Erfolgs.«

# »Mittelstand innovativer als Groß- unternehmen«

Interview mit Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger

**Herr Bullinger, um langfristigen Erfolg zu haben, muss ein Mittelstandsunternehmen immer wieder neue (Produkt-) Ideen umsetzen. Was gilt es dabei zu beachten?**

Wir haben einmal untersucht, wie Innovationsprozesse heute verlaufen: Von fast 2.000 Ideen sind nur 11 zu am Markt erfolgreichen Produkten geworden. Das zeigt, dass ein riesiger Speicher von unterschiedlich ausgereiften Ideen notwendig ist, um kontinuierlich auf einen ausreichenden Vorrat zurückgreifen zu können. Hat ein Unternehmen dies versäumt, gibt es nur eine schnelle Lösung: Partner suchen, die bereits Ideen entwickelt haben. Man muss das Wissen von außen in das Unternehmen hereinholen und andererseits auch sein Wissen mit anderen teilen – in strategischen Allianzen sogar mit den schärfsten Wettbewerbern.

**Wenn wirklich so viele Innovationsideen vom Markt nicht angenommen werden, wie könnte man dann die Marktnähe erhöhen?**

Gerade für mittelständische Unternehmen liegt die Quelle für Innovationen häufig bei den Kunden. So führt es oft zu erstaunlichen Ergebnissen, wenn man mit anspruchsvollen Kunden intensiv diskutiert, was ihnen weiterhelfen würde.

**Ab welcher Größe muss ein Unternehmen an die Installation eines festen Innovationsmanagements denken?**

Das hängt nicht allein von der Größe ab, sondern auch davon, wie technologierorientiert ein Unternehmen letzten Endes wirklich ist. Viele Unternehmen stecken in einem Dilemma: Auf der einen Seite werden in immer kürzeren Abständen Innovationen gefordert, auf der anderen Seite nimmt aber das Risiko zu, dass ein neues Produkt nicht zum wirtschaftlichen Erfolg führt. Innovationsrisiken sind im Wesentlichen durch Unsicherheiten begründet – durch fehlendes Wissen. Die unternehmerische Herausforderung besteht also darin, das

Risiko zu minimieren, indem möglichst viel Wissen über Kunden, Märkte, Wettbewerber und Technologien gesammelt, vernetzt, analysiert und interpretiert wird. Deshalb kommt kein Unternehmen, das sein Produktspektrum rasch erneuern muss, künftig ohne ein systematisches Innovationsmanagement aus.

**Wie sollte und könnte die Innovationszusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft funktionieren?**

Die Bündelung der Kräfte und die Vernetzung der Kompetenzen sind die richtige Antwort auf die viel beklagte deutsche Umsetzungsschwäche. Flexible Innovationsnetzwerke, die Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen eng miteinander verknüpfen, sind die Modelle der Zukunft. Solche neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft erprobt z.B. die Fraunhofer-Gesellschaft inzwischen in vier regionalen »Innovationsclustern«.

**Wer ist eigentlich innovativer, der Mittelstand oder die Großindustrie?**

Alle unsere Untersuchungen zeigen, dass der Mittelstand und vor allem Neugründungen wesentlich innovativer sind als die Großunternehmen. Mittelständler greifen rascher und konsequenter neue technologische Möglichkeiten auf als große Konzerne. Familienunternehmen zeichnen sich häufig durch eine sehr langfristig angelegte Innovationsstrategie aus.

*Als Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft leitet Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger eine der bedeutendsten Forschungseinrichtungen Deutschlands. Er ist Träger des Bundesverdienstkreuzes 1. Klasse. Am 31.05.2006 war Bullinger Gastredner auf den von BayBG und IHK durchgeführten Bayerischen Mittelstandsgesprächen in Nürnberg.*



---

## Impressum

Herausgeber: BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH  
Bruderstraße 7, 80538 München

Tel: 089 2198-02  
Fax: 089 2198-2555  
info@baybg.de

Redaktion: »BayBG Kommunikation«  
Gestaltung: Sieveking & Partner, München  
Druck und Bindung: Color Offset, München

# Das Münchner VIP-Haus

## va-Q-tec: Neue Dimensionen in der Wärmedämmtechnik

In München steht ein ... – richtig – ... ein Hofbräuhaus. Nicht weit davon, ebenfalls mitten in der Stadt, steht ein anderes Haus, das zumindest in Architekten-, Statiker- und Ökologenkreisen seit rund einem Jahr eine ähnliche Bekanntheit besitzt: Ein Ultraniedrigenergiehaus, das für Heizung und Klimatisierung nur ein Zehntel der Energie eines vergleichbaren Hauses benötigt. Niedrigenergiehäuser gibt es inzwischen immer öfter. Was also ist das Besondere daran? Die Außenwände! Während für Niedrigenergiehäuser nach konventioneller Bauart Dämmschichten von rund 20 cm Dicke benötigt werden, kommt das Münchner Haus mit 2 cm aus. Möglich machen das die so genannten Vakuumisolationspanelen (VIP) der Würzburger va-Q-tec AG. Das 2000 gegründete Unternehmen, eine Ausgründung aus dem Bayerischen Zentrum für Angewandte Energieforschung, ist ein Pionier bei der Entwicklung und Produktion von Dämmstoffen auf der Basis der Vakuumtechnik sowie deren Anwendung.



Dünne Wände, hohe Isolationsfähigkeit:  
VIP-Niedrigenergiehaus

VIPs sind plattenförmige Dämmungen mit extrem niedriger Wärmeleitfähigkeit. Sie bestehen im Inneren aus druckstabilen Kernstoffen, in diesem Fall aus Kieselsäure. Diese Kerne werden mit einer Hochbarrierefolie luftdicht verpackt und luftleer gepumpt. »Die Vakuumtechnik als solche ist nicht neu, die erste Thermoskanne wurde 1904 produziert«, erläutert der Geschäftsführer und Gründer von va-Q-tec, Dr. Joachim Kuhn. Mit der erstmaligen vollständigen Fassadendämmung eines mehrstöckigen Gebäudes mit dieser Technik haben wir jetzt eine ganz neue Dimension verwirklicht. Das Besondere an va-Q-tec-VIPs ist auch, dass die Folie die Platte in einem rechten Winkel umschließt. Kuhn: »Bei unserem Verfahren bleiben keine Randlaschen und Fugen, die die Isolierungseigenschaften negativ beeinflussen könnten.«

Mehr als 15 Jahre Forschung und Entwicklung in den Bereichen Nanotechnologie und Materialwissenschaft münden in die neue Isolationstechnik von va-Q-tec. Gefragt sind die VIPs immer dort, wo sehr gute Wärmedämmung bei wenig Platzverbrauch gefordert ist: Bei Kühlcontainern in der Logistik, Kühl- und Gefrierschränken, Kühlboxen für Medikamente und eben auch bei Neubauten oder einer energetischen Sanierung von Altbauten mitten in der Stadt.

»Mit einem guten Produkt alleine ist es aber noch nicht getan; genau so wichtig ist eine gute Finanzierung«, resümiert Kuhn. Neben anderen Kapitalgebern steht hierfür auch »die BayBG, die seit 2001 in Form einer stillen Beteiligung bei unserem Unternehmen engagiert ist und uns so den raschen Aufbau der Produktionskapazitäten erst ermöglicht hat.« va-Q-tec ist mehrfach ausgezeichnet, zum Beispiel mit dem Bayerischen Energiepreis 2002. Das Münchner VIP-Haus erhielt den Deutschen Bauphysikpreis 2005.

**Übrigens:** Norbert Baier, Aufsichtsratsvorsitzender von va-Q-tec, wurde wegen seiner erfolgreichen Mitwirkung beim Firmenaufbau vom ›Business Angel Netzwerk Deutschland‹ 2005 als bester deutscher Business Angel mit der ›Goldenen Nase‹ ausgezeichnet.

# Innovationshürde

## Finanzierung – und ihre Überwindung

Fast zwei Drittel der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes haben zuletzt Innovationsprojekte verfolgt. Damit ist gegenüber den Vorjahren die Innovations-tätigkeit wieder deutlich gestiegen und Deutschland ist im internationalen Innovationsvergleich ganz vorne mit dabei. So die zentralen Ergebnisse des aktuellen Innovationspanels des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Innovationsmöglichkeiten gäbe es aber noch viel mehr, wenn da nicht zahlreiche innovationsbehindernde Komponenten wären, z.B. lange Verwaltungs- und Genehmigungsverfahren oder einschränkende rechtliche Normen. Am meisten behindert aber der Mangel an Finanzierungsquellen zusätzliche Innovationen, resümiert das ZEW. Wegen der traditionell begrenzten Eigenkapitalquote des einheimi-



schen Mittelstands sind die Kreditinstitute oft auch zurückhaltend, wenn es um Fremdkapital geht. Das ZEW empfiehlt, sich vermehrt Beteiligungskapital als Alternative zu öffnen. Die BayBG stellt Mittelstandsunternehmen Kapital zur Verfügung. Da sie entsprechend ihrer Philosophie ausschließlich stille Beteiligungen und/oder offene Minderheitsbeteiligungen realisiert, gilt immer: Der Unternehmer bleibt Herr im Haus.

## Porträt Michael Schneider

### Neuer Aufsichtsratsvorsitzender der BayBG

Eigentlich wollte er Architekt werden. Er studierte dann aber Jura, weil ihn gesellschaftliche Fragestellungen und Zusammenhänge noch mehr interessierten. Seine Vorliebe für das kreative Gestalten und Bauen, ganz besonders im übertragenen Sinn, ist Michael Schneider, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der LfA Förderbank Bayern, aber nie abhanden gekommen. Als er 1999 zur LfA ging, baute er konsequent Marketing und Vertrieb aus. »Ein gutes Produkt muss auch gut kommuniziert werden.« Ein anderes Beispiel: Als Amtschef des Bayerischen Wirtschaftsministeriums, eine Position, die Schneider von 1993–1999 innehatte, konzipierte er eine neue Aufgaben- und Organisationsstruktur.

»Eine kommunikationsstarke Persönlichkeit mit hoher Teamorientierung«, so beschreiben Kollegen und Mitarbeiter Schneider. Er selbst sagt: »Wie im Fußball gilt auch im Berufsleben: Erfolg ist nur im Team möglich.« Der Vergleich ist nicht neu, bei Schneider aber authentisch; er spielte in der Jugend mit Franz Beckenbauer in der Schülermannschaft von Bayern München.



»Führen durch Fragen« – so skizziert der 1944 in Starnberg geborene LfA-Vorstand ein wesentliches Element seines Arbeits- und Führungsstils. Er hinterfragt Probleme, Strukturen, Abläufe so lange und von verschiedenen Seiten, bis die »Knackpunkte« deutlich und so einer effizienten Gestaltung zugänglich werden.

Nachdem Schneider seit dem Jahr 2000 einen Sitz im Aufsichtsrat der BayBG hat, deren größter Einzelgesellschafter die LfA ist, wurde er am 13.07.2006 zum Vorsitzenden gewählt. Schneider folgt damit Hartmut Langhorst, der für die Fusion im mittelständischen Beteiligungswesen Bayerns steht und jetzt aus Altersgründen ausschied. In der Zusammenarbeit von LfA und BayBG sieht Schneider zahlreiche Synergieeffekte: »Die LfA sorgt für zinsgünstige Kredite und Risikoübernahmen, die BayBG macht Beteiligungen. Das hierin steckende Potenzial werden wir in Zukunft noch weiter ausschöpfen. Gemeinsam und zusammen stärken wir den bayerischen Mittelstand.«

# Gesichter der Innovation

**Hunger macht innovativ oder wie die ›Pizzawerbung‹ erfunden wurde.** »Die Pizzas waren gegessen und die Kartons lagen auf dem Tisch. Grauweiß, unbeschriftet. Attraktive Werbefläche nicht genutzt – für uns als Werbeagentur war das nicht akzeptabel. Und so war 1999 die Idee geboren: Werbung auf Pizzakartons. Drucktechnisch war die Sache dann aber nicht so einfach. Wir entwickelten ein inzwischen patentiertes Druckverfahren, um die Pizzakartons in höchster Qualität bedrucken zu können. Heute haben wir Lizenzpartner in 14 Ländern.«

**Die Organisation des Innovationsprozesses.** »Innovation ist immer ein Zusammenspiel aus Menschen, deren Ideen und (Prozess- bzw. Produkt-)Entwicklungen im Unternehmen sowie den Marktanforderungen und Kundenwünschen. Wir recherchieren bei unserem Innovationsprozess die Marktanforderungen, die Preis- und Wettbewerbssituation bei Produkten, die mit unseren oder ähnlichen Technologien gefertigt werden können. Danach machen wir uns darüber Gedanken, wie der Markt sich zukünftig entwickeln wird. Hier greift dann der eigentliche Innovationsprozess, indem wir versuchen, für die Kunden ein verbessertes Produkt, einen Mehrwert, eine Problemlösung für die Zukunft zu schaffen. Es handelt sich also immer um eine Ist-Aufnahme, die Ermittlung eines ›Deltas‹ und die Kostenbetrachtung dazu, um die Entwicklungskapazitäten auch auf sinnvolle Aufgaben anzusetzen. Am liebsten tun wir das

**Gemeinsam erfolgreich · Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen.** »Früher habe ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Rundfunktechnik gearbeitet. Ich habe diese Kontakte zu den Forschungseinrichtungen gehalten und ausgebaut. Ob wir nun mit so genannten Spin-offs oder den Instituten direkt zusammenarbeiten, im Vordergrund steht ein für beide Seiten stets positives Ergebnis. Wir profitieren von dem umfassenden Know-how und den an den Instituten gegebenen technischen Möglichkeiten. Die Institute und Spin-offs wiederum sind durch uns ganz nah an den praktischen Anwendungen und lernen die genauen Bedürfnisse des Marktes kennen. Zu unseren Partnern bei den Technologiehäu-



**Neue Technik, neue Kunden.** »Seit Ende der 70er Jahre vertreibt DT zahntechnische Produkte. Mit dem Einzug der CAD/CAM-Techniken in die Zahntechnik verliert die handwerkliche Fertigung, die wir vor allem belieferten, zunehmend an Bedeutung. Unter Nutzung unserer hohen zahntechnischen Kompetenzen haben wir hierauf mit



Ralph Deuerling, Geschäftsführer Pizzboxx GmbH, Nürnberg, Erfinder der ›Pizzawerbung‹. Zu den Auftraggebern von Pizzboxx zählen z.B. Sony, Deutsche Telekom und Puma. [www.pizzboxx.com](http://www.pizzboxx.com)

mit einem Pilotkunden und danach in voller Marktbreite. Wichtig dabei ist immer ein offenes, kreatives Klima im Unternehmen, eine wenig hierarchische Struktur und eine strukturierte und planvolle Vorgehensweise, Schnelligkeit – und ein wenig Glück gehört manchmal auch dazu.«

Alexandra Luft, Geschäftsführerin helsacomp GmbH, Gefrees. Das Unternehmen fertigt geprägte Membranen aus Elastomertuch und Hochpräzisionsgummiteile für höchste Anforderungen. [www.helsacomp.de](http://www.helsacomp.de)



sern zählen Fraunhofer, IRT, Coding Technologies sowie auch die innovativen Planungsabteilungen bei einigen Hörfunk- und Fernsehsendern.«

Detlef Wiese, einer der Gründer und Geschäftsführer der MAYAH Communications GmbH, Hallbergmoos. Das Unternehmen stellt hoch innovative Produkte für die Ton- und Bildübertragung her. [www.mayah.com](http://www.mayah.com)

dem Aufbau eines eigenen Fräszentrums für Zahnersatzprodukte reagiert. Gleichzeitig haben wir nach zusätzlichen Anwendungsmöglichkeiten unserer Produkte gesucht und den Goldschmiedemarkt gefunden: Wir konnten 4.000 Produkte (z.B. Bohrer) identifizieren, die Zahntechniker und Goldschmiede benötigen. Inzwischen haben wir einen eigenen Katalog für Goldschmiede geschaffen.«

Eva Maria Roer, Gründerin und Gesellschafterin der DT&Shop GmbH, Bad Bocklet. Mit der Einführung des Versandhandels revolutionierte DT den Vertrieb von zahntechnischen Produkten. [www.dt-shop.com](http://www.dt-shop.com)