

# Nach dem Start oben bleiben – bloß wie?

**N**ach erfolgreich bewältigter Seed- und Start-up-Phase stehen PropTechs vor der Entscheidung, ob und in welcher Form sie weiteres Wachstum forcieren wollen. Entscheiden sich die Jungunternehmer für die Expansion ihres Geschäftsmodells in neue Märkte, benötigen sie entsprechende finanzielle Mittel. Der Cashflow im Unternehmen reicht zu meist für größere Investitionen nicht aus. Damit steht die nächste Runde, die Series B, im Finanzierungszyklus an, mit neuen Anforderungen an die Jungunternehmer.

## Wachstum heißt, die Produkte zu standardisieren, zu skalieren und das Marktpotenzial zu erschließen

„Zur Akquisition von Wachstumskapital benötigen PropTechs ein vorzeigbares Produkt, zahlende Kunden sowie ein motiviertes Team. Zu den wichtigen Setups gehört zudem eine wachstumsfähige Gesellschaftsstruktur. Häufig werden die Anforderungen an die Organisationsstruktur und das Reporting unterschätzt. Mangelt es dem Team an Know-how im Hinblick auf die Skalierbarkeit von Geschäftsmodellen oder im Bereich Finanzen und Rechnungswesen, sollten Profis an Bord geholt werden“, weiß Alexander Ubach-Utermöhl, Gründer und CEO des blackprint Boosters, aus langjähriger Erfahrung.

Verfügt das Gründerteam in späteren Finanzierungsrunden wie einer Series B außerdem nicht selbst mindestens über 50 Prozent der Unternehmensanteile, ist das für viele Venture-Capital-Investoren ein „Deal Breaker“ und wirkt sich dadurch negativ auf die Akquisition von weiterem Wachstumskapital aus.



„In der Wachstumsphase eines jungen Unternehmens geht es darum, Produkte weitestgehend zu standardisieren, um entsprechend skalieren und das zuvor identifizierte Marktpotenzial erschließen zu können. Diese Phase erfordert konsequenterweise eine solide finanzielle Ausstattung, da insbesondere das Sales Team sowie der Customer Support ausgebaut werden müssen“, erklärt Herwig Teufelsdorfer, COO der 21st Real Estate. Die Organisation eines wachsenden Unternehmens bedürfe der laufenden Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation.

Die Expansion im Blick verlagert sich der Fokus der Jungunternehmen zunehmend auf die Erreichung des Break-even. Der Zeitraum, bis das PropTech erstmals

schwarze Zahlen schreibt, kann je nach Geschäftsmodell unterschiedlich ausfallen. „Im Mittel dauert es etwa vier bis fünf Jahre auf der Ebene eines echten HGB-Jahresergebnisses oder Cashflows. Junge Wachstumsunternehmen sind jedoch oft vorher auf Ebene eines EBITDAs oder EBITs bereits profitabel, da etwa Entwicklungsleistungen aktiviert werden. Für uns sind bei der Beurteilung in frühen Phasen vor allem die so genannten Unit Economics relevant“, erläutert Nikolas Samios, Managing Partner von PropTech1 Ventures. Oft würden auch Deckungsbeitrags-Berechnungen angestellt, die ebenfalls Indikatoren lieferten, ob ein Wachstum, also weitere Investition, wirtschaftlich sinnvoll sei, auch wenn das Unternehmen noch nicht profitabel sei.

Viele PropTechs scheitern. Will ein Start-up aus diesem Bereich die nächste Finanzierungsrunde erreichen, muss es hübsch sein. Die Attraktivität für ein Investment bei den Newcomern erhöht sich mit skalierbaren Geschäftsmodellen und hohen Wachstumsraten.



„Schwarze Zahlen stehen nicht unbedingt im Vordergrund, sondern eher ein nationaler und internationaler Rollout, um das Geschäftsmodell zügig im Markt zu positionieren. Allgemein sieht man bei Tech Companies, dass Wachstum im Vergleich zu schwarzen Zahlen Vorrang hat“, berichtet Kai Panitzki, Managing Partner bei Bitstone Capital.

„Ein PropTech-Start-up kann auch bei geringer Größe schnell schwarze Zahlen schreiben. Für von Investoren begleitete Unternehmen ist Profitabilität in der Gründungsphase allerdings eher nachrangig, da von ihnen erwartet wird, dass sie das Kapital in Wachstum und Umsatzsteigerung stecken. Erst wenn das Geschäftsmodell etabliert ist und die Geschäftsführung öffentliche Beteiligungen

erwägt, spielt Profitabilität eine wichtigere Rolle“, so die Erfahrung von Mihir Shah, Co-CEO von JLL Technologies.

Da die PropTechs in der Series-B-Finanzierungsrunde für internationale Venture Capital oder Private Equity Fonds meist noch nicht groß genug sind, tritt hierzulande häufig ein Syndikat von Venture Capital Fonds als Investoren auf. So stellten die Investoren Project A, Axel Springer und Purplebricks im Oktober 2018 dem technologiegestützten Immobilienmakler Homeday 20 Millionen Euro Fremd- und Eigenkapital zur Verfügung.

Homeday will das frische Kapital in den weiteren Personalaufbau, in Marketing sowie die Weiterentwicklung des Produkts investieren.

Im Juli dieses Jahres erhielt Wunderflats, ein Marktplatz für möbliertes Wohnen auf Zeit in Deutschland, ein Series-B-Investment von acht Millionen Euro. Lead-Investor war PropTech1 Ventures, ein auf europäische PropTech-Start-ups spezialisierter Venture CapitalFonds. Auch Bestandsgesellschafter wie die IBB Beteiligungsgesellschaft, Creathor Ventures und Axel Springer Digital Ventures hatten ihre Investments erhöht.

„Wir suchen nach überzeugenden Teams, welche in einer skalierbaren Form, in der Regel mit einem starken technischen Element, ein wirtschaftlich substanzielles Problem lösen oder Potenzial heben, was uns Grund zur Annahme gibt, dass das von uns investierte Eigenkapital über ein paar Jahre durch einen Exit attraktiv verzinst wird. Der Richtwert für den internen Zinsfuß (IRR) liegt bei etwa 40 Prozent per anno“, erläutert Nikolas Samios, Managing Partner von PropTech1 Ventures. Das Investitionsvolumen belaufe sich auf rund 200.000 bis drei Millionen Euro im Erst-Investment plus weitere Mittel in Folgefinanzierungsrunden. Der Investitionszeitraum beträgt etwa fünf bis acht Jahre.

„Unser Schwerpunkt liegt auf Series-A-Investitionen in Real-Estate-Technologie-Start-ups. Wir fokussieren hierbei junge Unternehmen, die bereits ein solides, skalierbares Geschäftsmodell sowie ein erstes Minimum Viable Product (MVP) entwickelt haben – optimalerweise mit erster Traktion auf Kundenseite.

Sehr entscheidend ist bei der Auswahl auch das richtige Timing am Markt und ein starkes Gründerteam. Wir investieren zwischen 500.000 bis drei Millionen Euro, angefangen bei Series-A-Runden bis hin zu Follow-on-Runden“, erläutert Kai Panitzki.

## Geprüft werden die Qualität des Gründungsteams und die exklusiven Unternehmensantworten

Auch einige der großen Immobilienunternehmen sind mittlerweile unter die PropTech-Finanzierer gegangen. So legte beispielsweise JLL Technologies 2017 den 100 Millionen US-Dollar schweren „JLL Spark Global Venture Fund“ auf, „um die beste Immobilientechnologie für unsere Unternehmen und Kunden zu finden und zu nutzen“, stellt Mihir Shah fest. „Bei der Bewertung von Start-ups achten wir auf das, was wir als ‚JLL Fit‘ bezeichnen – also Passgenauigkeit. Dabei stehen folgende Fragen im Fokus: Wird diese Technologie unsere eigenen Geschäftsabläufe und die unserer Kunden verbessern?

Ebenso wichtig ist: Können wir bei JLL Spark dazu beitragen, dass dieses Start-up durch die Unterstützung wächst? Wenn diese beiden Kriterien erfüllt sind, prüfen wir die Qualität des Gründungsteams, die Marktchancen und ob der Ansatz des Unternehmens möglichst exklusive »

Antworten auf die Herausforderungen der Branche geben kann“, so Shah.

Der Eintritt in die Wachstumsphase gestaltete sich turbulent für das 2015 als VRnow in Berlin gegründete und in diesem Jahr zur Marke Convaron gelaunchte PropTech für Immobiliendigitalisierung. „Wir gewannen zunehmend den Eindruck, dass sich sowohl der Markt als auch die Einstellung des Marktes gegenüber der Digitalisierung alle drei Monate änderte.

Unsere Kunden wollten erst alles ganz schnell und sofort. Gleichzeitig haben potenzielle Kunden angefangen, eigene Corporate Start-ups zu gründen oder mit Start-ups zu kooperieren. Die Einschätzung der finanziellen Mittel für die Wachstumsphase hing bei uns unmittelbar mit unserer Roadmap zusammen. Wir haben alles um die Entwicklungsabteilung und die Produkte herum geplant“, schildert Tim Meger-Guingamp, Gründer und Geschäftsführer von Convaron, die aufregende Zeit. Die Organisationsstruktur des Unternehmens habe sich mit zunehmendem Wachstum zunächst nicht verändert.

## Um auf die Nachfrage adäquat zu reagieren, wird die Strategie monatlich überarbeitet

„Uns wurde dann schnell klar, dass dies Convaron nicht guttut. Um wachsen zu können, mussten wir unsere Produktentwicklungsorientierung aufgeben und uns nach den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Wir haben in der Wachstumsphase unsere Vision, unsere Kultur und das Gesamtvorhaben fast wöchentlich hinterfragt und uns viele ältere, erfahrenere Mitarbeiter ins Management und ins Team geholt“, so sein Fazit.

„Es gab innerhalb der Immobilien- und PropTech-Branche keine Erfahrungswerte, auf denen wir unsere Überlegungen hätten aufbauen können. Wir waren die Ersten, die nicht nur einen reinen Trans-

aktionsdatenraum, sondern darüber hinaus eine KI-basierte Asset-Management-Plattform angeboten haben. Mit unserem ersten Großkunden, der Union Investment, wussten wir gleichwohl, dass das Produkt echten Mehrwert bietet und im Einsatz skalierbar ist. Die Bedürfnisse unserer Kunden und ihr Feedback sind nach wie vor die Treiber für die fortlaufende Weiterentwicklung des Produktes zu einer branchenweiten Plattform“, erinnert sich Maurice Grassau, Gründer und CEO des PropTechs Architrave.

## PropTechs müssen als verlässlicher und langfristiger Partner wahrgenommen werden

Im Mittelpunkt der Strategie habe stets gestanden, die „Jetztfähigkeit“ der Produkte mit der langfristigen Produktvision im Einklang zu halten. Dazu brauche es langfristig gesicherte finanzielle Mittel – vor allem um Produktentwicklung, Vertrieb und Support mit Top-Leuten adäquat voranzutreiben und auszubauen. „Wir haben deswegen frühzeitig auf starke und verlässliche Partner mit strategischen Minderheitsbeteiligungen gesetzt. So wahren wir unsere vollständige operative Unabhängigkeit und können unsere Wachstumsstrategie finanziell abgesichert und inhaltlich zielgerichtet fortführen“, so Grassau.

Im Zuge des Wachstums sei auch die Geschäftsführung erweitert worden. Zuletzt durch Martin Rothenberger als neuen CTO. „Durch gezielte Personalentwicklung sind wir mittlerweile auf rund 100 Mitarbeiter angewachsen, die an den drei Standorten Berlin, Dresden und Frankfurt am Main beschäftigt sind. Das beträchtliche Unternehmenswachstum lässt uns bereits die nächsten Schritte planen – in Richtung internationale Expansion“, erläutert Grassau. **«**

Gabriele Bobka, Bad Krozingen

## Experten



„Allgemein sieht man bei Tech Companies, dass Wachstum im Vergleich zu schwarzen Zahlen Vorrang hat.“

**Kai Panitzki**, Managing Partner bei Bitstone Capital



„Die Einschätzung der finanziellen Mittel für die Wachstumsphase hing unmittelbar mit unserer Roadmap zusammen. Wir haben alles um die Entwicklungsabteilung und die Produkte herum geplant.“

**Tim Meger-Guingamp**, Gründer und Geschäftsführer von Convaron