

BETEILIGUNGSMODELLE SICHERN DEN LANGFRISTIGEN AUFBAU VON START-UPS

Interview mit Eckhardt Weber, Gründer und Geschäftsführer, Heartbeat Labs GmbH

Herr Weber, welche Geschäftsidee steckt hinter Heartbeat Labs?

Eckhardt Weber: Wir kommen aus der Investmentgesellschaft HitFox Group und agieren seit Juli 2017 unsererseits als sogenannter Company-Builder, aber ausschließlich für Start-ups im Gesundheitssegment. Auf unserer Plattform wollen wir pro Jahr drei bis fünf Firmen im Bereich Digital Health gründen mit einer Anschubfinanzierung von jeweils 0,5 bis 5 Millionen Euro. Eine erste Firma Kinderheldin, eine Onlineberatung für werdende Mütter und Eltern von Babys. Für Heartbeat Labs steht derzeit ein zweistelliger Millionenbetrag als operativ einsetzbares Kapital bzw. Risikokapital zur Verfügung. Zum Management gehören neben mir noch die HitFox-Gründer Jan Beckers sowie Hendrik Krawinkel. Früher haben wir gemeinsam mit Ramin Niroumand FinLeap entwickelt, ein Company-Builder, der sich auf Fintech-Start-ups spezialisiert hat. Jetzt wollen wir mit Heartbeat Labs weitere Geschäftsideen rund um digitale Technologien und das Gesundheitssystem entwickeln, um die medizinische Versorgung der Menschen beispielsweise über Gesundheits-Apps zu verbessern und das Gesundheitssystem effizienter zu machen.



© Heartbeat Labs GmbH.

Wie gewinnen Sie Mitarbeiter für neue Unternehmen?

Eckhardt Weber: Wir von Heartbeat Labs entwickeln Produkt- und Geschäftsideen zusammen mit Gründern, die zu uns und unseren Geschäftsmodellen passen. Diese Gründer sind unser wichtigstes Asset. Deshalb suchen wir sie genau aus. Oft werden wir in unseren Netzwerken fündig. Für uns ist es ganz wichtig, dass die Gründer

während der Anfangsphase und der mittleren Phase an Bord bleiben. Deshalb beteiligen wir Gründer mit Anteilen am Unternehmen. Auch Mitarbeiter, die von Anfang an dabei sind und langfristig bleiben wollen, haben die Möglichkeit, sich mit kleineren Beiträgen zu beteiligen. Im Schnitt starten wir innerhalb der HitFox Group bei Einzelunternehmen mit zwei bis drei Gründern. Wir vertreten den Standpunkt, dass Gründer, Mitarbeiter und Investoren ein gleichlaufendes Interesse haben sollten, wenn sie zu uns kommen, nämlich ein gesundes Unternehmen über mehrere Jahre hinweg aufzubauen.

Wie sieht das Beteiligungsmodell konkret aus?

Eckhardt Weber: Wir gründen in der Regel immer eine GmbH. Dafür brauchen wir jeweils ein Stammkapital in Höhe von 25.000 Euro. Daran beteiligen sich die Gründer zusammen mit Heartbeat Labs, entweder komplett oder in einer bestimmten Höhe, wobei die Gesellschafter aus der HitFox Group oder weitere externe Investoren ebenfalls Gesellschafter des neuen Unternehmens werden können. Die Höhe der Beteiligung der neuen Gründer hängt davon ab, welche finanziellen Ressourcen sie einbringen können und wollen, aber auch vom Grad der ➤



„Unsere Gründer, Mitarbeiter und Investoren sollten ein gleichlaufendes Interesse haben, wenn sie zu uns kommen, nämlich ein gesundes Unternehmen über mehrere Jahre hinweg aufzubauen.“

Eckhardt Weber,
Heartbeat Labs GmbH

Verantwortung, die sie übernehmen wollen, und von der Leistung, die sie in das Start-up einbringen. Neben der Gesellschafterbeteiligung haben die Gründer und die Mitarbeiter eines neuen Unternehmens die Möglichkeit, virtuelle Anteile zu erhalten. Diese virtuellen Anteile werden zwar auf konkrete Euro-Beträge ausgestellt, lassen sich aber nicht kurzfristig gegen Geld veräußern, sondern sie sind Optionen auf zukünftiges Wachstum. Sie werden erst dann fällig, wenn bei einem kräftigen Wachstum irgendwann Dividenden gezahlt werden oder das Unternehmen im Rahmen eines Exits an Investoren verkauft wird. In der Berliner Start-up-Szene sind virtuelle Anteile extrem verbreitet, wobei die einzelnen Unternehmen viele individuelle Besonderheiten an den Programmen aufweisen.

Wie können die Gründer ihre Stammanteile veräußern?

Eckhardt Weber: Gründer und Mitarbeiter, die in das Stammkapital investiert haben, unterschreiben eine Vereinbarung, dass sie ihre Anteile über einen bestimmten Zeitraum hinweg behalten und nicht veräußern. Diese

Vestingperiode läuft bei uns in der Regel über mindestens drei Jahre. Die Länge des Zeitraums hängt von der einzelnen Gründung und der geplanten Anwachspeiode ab. Wenn ein Gesellschafter das Unternehmen vor dem Ablauf der Vestingperiode verlässt, dann werden seine nicht angewachsenen Beteiligungsrechte zurück auf die Gesellschaft übertragen und können für die Incentivierung neuer Mitarbeiter genutzt werden. Steigt ein Gesellschafter nach Ablauf der Vestingperiode aus dem Unternehmen aus, kann er seine Anteile behalten und sie später, zum Beispiel bei einem Verkauf des gesamten Unternehmens, veräußern. Einschränkungen gelten bei sogenannten Secondaries: Wenn also ein einzelner Gesellschafter Teile seiner Anteile veräußern will, dann ist diese Transaktion von der Zustimmung der anderen Gesellschafter abhängig.

Wie würde es mit den Gesellschaftern und ihren Anteilen weitergehen, wenn es zu einem Exit kommt?

Eckhardt Weber: Denkbar ist hier sicher ein neues Beteiligungsmodell, etwa ein Seller-Vesting, also etwa eine zwölfmonatige Nachlaufzeit für die bisherigen Gesellschafter nach einem Verkauf des Unternehmens. Damit versucht man, die Gründer, die das Unternehmen aufgebaut haben, über den Exit hinaus eine Zeit lang zu halten. Alternativ wird der Käufer dies mit dem Management des Unternehmens im Einzelnen aushandeln.

Welche weiteren Vergütungskomponenten bezahlt Heartbeat Labs?

Eckhardt Weber: Wir bezahlen ein Grundgehalt, das wir mit den einzelnen Gründern und Mitarbeitern in-

dividuell abstimmen. In der Anfangsphase, in der noch kein Gewinn erzielt wird, ist das Grundgehalt natürlich knapper bemessen. Da muss sich jeder Gedanken darüber machen, wie viel er für das tägliche Leben braucht. Hinzu kommt der Beteiligungsanteil, das sind sowohl die festen Anteile als auch die virtuelle Beteiligung. Das Verhältnis von fester zu variabler Vergütung ist in unserem Team unterschiedlich gewichtet. Zumeist gilt: Je früher ein Gründer oder Mitarbeiter im Start-up dabei ist und je senioriger seine Rolle für das Unternehmen ist, desto höher ist auch sein variabler Anteil. Das eröffnet natürlich die Aussicht auf eine hohe Vergütung bei einem Exit. Wenn das Unternehmen dann deutlich wächst und immer mehr Mitarbeiter dazu kommen, dann braucht man professionelle Vergütungsstrukturen mit Bandbreiten, einem Senioritätslevel und Ähnlichem.

Wie sieht es mit Bonuszahlungen aus?

Eckhardt Weber: Boni sind aus meiner Sicht sicher wichtig für ein Vergütungsmodell, doch ich setze es lieber gezielt dort ein, wo es seine Wirkung auch effektiv entfalten kann, also im Vertrieb. Ansonsten nutzen wir Boni bei HitFox sehr zurückhaltend. Ich befürworte auch keine komplette Transparenz der Vergütungen der einzelnen Teammitglieder. Das führt eher zu Neid untereinander. Generell ist die Berliner Start-up-Szene gut vernetzt, deshalb wissen wir auch, wie und wie viel andere Unternehmen vergüten. ◀

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.