Nr. 5 / Mai 2001

G 8790 E

Die Bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND BANKPRAXIS

XVII. Deutscher Bankentag: Private Banken gut aufgestellt

Basel II: Externes und internes Rating

Gold – Stabilitätspfeiler in Krisenzeiten

Inkubator – Geschäftsmodell auch für Investmentbanken?

Auslandsbanken: Barometer des deutschen Finanzmarktes

Wer sind die Gewinner der New Economy

Internet: Revolution zur Unzeit?

Inkubator – Geschäftsmodell auch für Investmentbanken?

Jörg Birkelbach

An Geschäftsideen mangelt es den Existenzgründern in der Neuen Ökonomie nicht, meist aber an Kapital, betriebswirtschaftlichem Wissen, organisatorischem Equipment und Geschäftskontakten. Hier helfen Inkubatoren, die Start-up-Firmen Ressourcen, Know-how und im Idealfall ein Beziehungsnetzwerk bereitstellen können. Der Anreiz für diese Dienste liegt in Leistungsvergütungen und Unternehmensbeteiligungen. Professionell inszeniert ist eine derartige Kooperation für Jungunternehmer wie Inkubator gleichermaßen ein Gewinn. Daher lohnt auch für Investmentbanken die Überlegung, ein Inkubatormodell zu realisieren.

Branchenkenner rechnen mittelfristig mit über 100.000 Neugründungen in der expansiven Internetindustrie. Ausgelöst wurde diese Gründerwelle u. a. durch die gewachsene Bereitschaft von Venture Capitalists, Investmentbanken und privaten Investoren, Risikokapital für Neugründungen bereitzustellen. Dass Kapital allein jedoch keine Erfolgsgarantie ist, haben mittlerweile sowohl Gründer als auch Kapitalgeber erfahren müssen. Gewaltige Summen gingen durch Fehlinvestitionen verloren.

Die Gründe für ein Scheitern, insbesondere in der Frühphase, sind vielfältig: Den meist noch sehr jungen Unternehmern fehlt es oft an betriebswirtschaftlichen Erfahrungen. Zudem wird es auch für die Start-ups immer schwieriger, wirklich gute Mitarbeiter zu finden, die als Leistungsträger die Firma nach vorne bringen können. Unterschätzt wird oft auch der schnell aufkommende Wettbewerb. Als Neugründer muss man davon ausgehen, dass an ein und derselben Idee weltweit mindestens fünf bis zehn weitere Teams brüten.

Fehler beim Aufbau der Organisation, kaum ausgebildete Vertriebskanäle, Zahlungsverzögerungen bei Kunden, ein nicht vorhandenes Netzwerk und die Unkenntnis über regulatorische und steuerliche Aspekte, aber auch immer wieder auftretende Schwierigkeiten bei den Finanzierungsrunden bringen dann viele der Start-ups frühzeitig zum Scheitern. Daher stehen etablierte Investmentbanken den Early Stage- bzw. Seed-Finanzierungen skeptisch gegenüber.

Aus dieser Situation und aus dem enormen Angebot an Risikokapital heraus entwickelte sich ein neuer Typus von Dienstleistern: die Inkubatoren. Weltweit soll es bereits über 1.000 dieser »Brutkästen« geben, die mehr oder weniger ähnlich konzipiert sind. Neben dem notwendigen Kapital stellt ein Inkubator vielfältige Basisleistungen und im Idealfall ein umfassendes Netzwerk zur Verfügung, damit das Management des Jungunternehmens sich auf die Umsetzung der Geschäftsidee konzentrieren kann.

Inkubatoren stellen meist Büroräume, Kommunikations- und Informationstechnik, Managementberatung (Recht, Steuer, Marketing und Vertrieb), allgemeine Verwaltungsdienstleistungen (Personal, Buchhaltung) und vieles mehr zur Verfügung. Ein ganz wesentlicher Faktor ist aber das jeweilige Beziehungsnetzwerk, das den Neugründern bei der Realisierung der Unternehmensziele helfen soll. In der Literatur finden sich verschiedene andere Begriffe wie Business Acceleratoren, Econets, Venture Catalysts, Venture Services, die aber im Grundprinzip alle vergleichbare Leistungen beschreiben.

Vorbild USA

Weltweit wurden allein im vergangenen Jahr mehrere hundert Unternehmen gegründet, die sich diesem Geschäftsmodell widmen, darunter auch Gründungen etablierter Konzerne, die sich über derartige Vehikel den Einstieg in die Neue Ökonomie sichern wollen. Aus den USA kommend findet das Inkubatormodell mittlerweile auch in Europa und insbesondere in Deutschland Verbreitung ▶**(1)** und ▶**(2)**.

In den Vereinigten Staaten sind bereits knapp 500 Inkubatoren tätig, die über 20.000 junge Unternehmen betreuen. Im Umfeld dieses New Business sind bereits mehr als eine viertel Million neue Jobs entstanden. Schätzungsweise 90 Prozent der Start-ups, die über einen Inkubator an den Start gehen, schaffen es dauerhaft, sich zu etablieren. Start-ups, die es ohne die fürsorgliche Betreuung eines »Brutkastens« versuchen, scheitern oft: Nur jedes vierte Unternehmen schafft es aus eigener Kraft.

Unternehmen, die erfolgreich inkubiert werden, verbleiben zudem in dieser Community und helfen später mit ihren eigenen Erfahrungen, Unternehmen im komplementären Umfeld aufzubauen. So können gut aufgestellte Inkubatoren erheblich mehr tun, als nur die Finanzierung sicherzustellen. Als Gegenleistung erhalten sie meist einen Anteil am Unternehmen, der von wenigen Prozentpunkten bis zur Kapitalmehrheit reichen kann. Eine Bezahlung der vom Inkubator erbrachten Leistungen ist in einigen Fällen ebenfalls vorgesehen.

Wichtige Finanzierungsfunktion

Als großer Vorteil wird die Bereitschaft der Inkubatoren gesehen, die meist schwierig zu überbrückende Lücke zwischen der ersten Finanzierungsrunde (überwiegend Mittel der Gründer, ihrer Freunde und Familien) und den von traditionellen Venture Capitalists und Investmentbanken gestalteten Finanzierungsrunden, die im Vorfeld der zumeist angestrebten Bör-

1. Internetadressen ausgewählter Inkubatoren

www.a-anacom.de
Full-Service Inkubation von Gründerteams.

www.ac.com/careers/germany
Der Inkubator von Andersen Consulting.

www.area5f.com
Area5F ist eine neutrale Gründer-Community – bezeichnet sich selbst als »Venture Catalyst« – und will den Aufbau innovativer Firmen mit hohem Wachstumspotenzial unterstützen.

www.atviso.com
Full-Service-Inkubator für US-Unternehmen, die in den europäischen Markt einstiegen wollen.

www.bain.de
Bainlab bietet Full-Service insbesondere für eCommerce-, Internet- und Biotech-Gründer.

www.bvalley.de
Bietet Startkapital für startups in den Bereichen Multimedia mit den Schwerpunkten eCommerce, Communities, Content-Generierung und Integration neuer Technologien an.

www.crossvalley.de
Full-Service Inkubator für startups aus den Bereichen Internet und Technologie.

www.ebs.de/incubator
Inkubator der European Business School.

www.ecc-gmbh.de
Die ECC (Electronic Commerce Center) GmbH übernimmt in Kooperationsprojekten das Projektmanagement und steht den Kunden als Generalunternehmen zur Verfügung.

www.econa.de
Die Econa AG ist ein auf Marketingstrategien spezialisierter Venture Capitalist für Internet- und New Media-Unternehmen.

www.firestorm-incubator.de
Die Firestorm Incubator AG hat sich auf die Unterstützung von schnell wachsenden Unternehmen spezialisiert, die einen kurz- bis mittelfristigen Börsengang oder Tradesale beabsichtigen.

www.globalstartup.de
GlobalStartup unterstützt Entrepreneure und junge Wachstumsunternehmen.

www.garage.com
Inkubator des Gründer-Gurus Guy Kawasaky

www.gorillapark.com
From ideas to IPO.

www.igz.izbm.de
Das IGZ (Innovations- und Gründerzentrum Berlin) ist ein Projekt der Innovations-Zentrum Berlin Management GmbH (IZBM).

www.Maz-hh.de
Full-Service für startups der »TIMES«-Branchen: Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia-Technologie, E-Business und Security.

www.mediaplaza.de
Inkubator für junge Unternehmen im Multimediabereich.

www.myqube.com
MyQube ist auf die Internet- und High-Tech-Branche spezialisiert und will als »Venture Catalyst« sowohl Finanzierung als auch Beratung leisten.

www.net-capital-partners.de
Schwerpunkt im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie.

www.net-venture.de
Inkubator für die Internetbranche.

www.speedventures.com
Inkubator für startups im Internet- und Mobile-Commerce Bereich.

www.upside-ventures.de
Service und Seedfinanzierung für startups im IT-Bereich

www.venturelab.de
Venture Lab ist ein Inkubationcenter für startups, initiiert von der IVC VENTURE CAPITAL AG.

www.venturepark.de
Full-Service-Inkubator. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt auf dem B2B- und dem Online-Medien-Bereich.

www.webmedia.de
Inkubator für Internetstartups.

sengänge liegen, zu schließen ►(3). Venture Capital (VC) wurde oft erst dann bereitgestellt, wenn das junge Unternehmen die ersten Hürden überwunden hatte und sich bereits auf einem nachhaltigen Wachstumspfad bewegte. Nicht selten ist jedoch vorher das Kapital verzehrt. Daher gelten Inkubatoren als die neuen Stars der Venture Capital-Szene und ihre Geschäftsmodelle als prädestiniert für die aufkeimende Internetindustrie.

Ein besonderes Phänomen ist, dass über 60 Prozent der heute bekannten Inkubatoren selbst Neugründungen sind, die oft noch am Tropf großer VC-Gesellschaften hängen oder als Tochtergesellschaften aus der TIME-Industrie ausgegründet wurden. Die meisten Gesellschaften bedienen sich derartiger Konstruktionen, um die Chancen auf weitere Investments zu wahren. Ihnen geht es darum, möglichst frühzeitig – und damit günstig – entsprechende Beteiligungen einzugehen und über die Inkubationsleistungen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung zu nehmen.

Netzwerk als Schlüssel zum Erfolg

Entscheidend für den Erfolg eines Projektes sind weniger die Basisleistungen des Inkubators, die zudem meist durch einen hohen Equity-Anteil bezahlt werden müssen, als vielmehr die Vorteile eines Netzwerks. Alle anderen Leistungen können die Unternehmensgründer grundsätzlich in jedem Technologiepark erhalten oder selbst aufbauen, ohne dabei wesentliche Beteiligungen am Unternehmen und damit erhebliche Mitspracherechte einräumen zu müssen.

Wichtig ist überdies die Branchenexpertise. Ein thematisch zu breit ausgelegter Inkubator kann keine echten Mehrwertdienste für ein Start-up bringen. Fehlendes Know-how und eine zu weite und oberflächliche Ausrichtung ist einer der wesentlichen Schwachpunkte vieler Inkubator-Modelle. Die Konzentration auf spezielle Themengebiete erhöht hingegen die Attraktivität eines Inkubators für Existenzgründer.

2. Internetadressen ausgewählter Venture Capital-Netzwerke

www.netit.de
DIB – Deutsche Internet Beteiligungsbörse: Im Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) sind über 80 Beteiligungsgesellschaften organisiert.

www.business-angels.de
BAND – Kontaktplattform für Business Angels und wachstumsorientierte junge Unternehmen im Internet.

www.adt-online.de
Das Netzwerk der Technologie- und Gründerzentren in Deutschland umfasst 200 Standorte für junge innovative Firmen und technologieorientierte Existenzgründer.

www.vdi.de
Beteiligungsgesellschaften unterstützen die gemeinnützigen Aktivitäten des VDI, der über zwei Technologiezentren den schnellen Transfer neuer Schlüsseltechnologien von der Wissenschaft in die betriebliche Praxis fördert.

www.netventures.de
NetVentures.de möchte Unternehmer, Investoren und Berater im Interesse aller Beteiligten zusammenführen: Unternehmer können ihr Geschäft registrieren lassen, ihr Projektentwurf und Kapitalbedarf werden anonym veröffentlicht. Business Angels können sich kostenlos registrieren lassen, um profitable Investitionsmöglichkeiten zu suchen. Unternehmensberater können sich ebenfalls kostenlos registrieren lassen, um ihre Dienstleistungen an KMU anzubieten.

Quelle: www.startup-tv.de

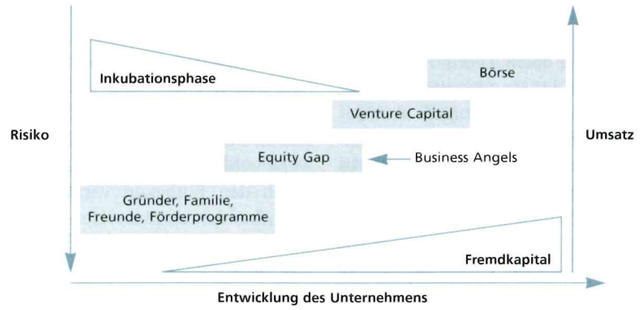
Die Initiative zum Aufbau von Netzwerken geht gleichermaßen von klassischen Venture Capitalists und fachlich versierten Gründern aus, die bislang als Unternehmensberater oder in anderen Führungspositionen der Wirtschaft tätig waren. Die Capitalists versprechen sich von ihrem Engagement vor allem den Ausbau und die Intensivierung ihrer bereits vorhandenen Netzwerke, aber auch eine signifikante Renditesteigerung ihrer Beteiligungsportfolios. Die im hohen Ausmaß zu verzeichnenden Neugründungen von »Brutkästen« sind dabei überwiegend von erfahrenen Führungskräften initiiert worden, die in dem aufkeimenden Gründungsboom eine neue Herausforderung und eine Erfüllung sahen, und dabei nicht selten auf einen sicheren, gut dotierten und hoch angesehenen Arbeitsplatz verzichteten.

Schwerpunktmäßig konzentrieren sich die bekanntesten Inkubatoren auf die Förderung internetbasierter Geschäftsideen. Einige widmen sich den Themenbereichen Biotechnologie, Life Science usw. Nur wenige Geschäftsmodelle fokussieren sich ganz gezielt auf einen konkreten, klar umrissenen Themenkomplex, wie z. B. auf Unternehmen im Umfeld der Breitbandtechnologie.

Wesentliches Ziel eines Inkubators ist es, ein Start-up-Unternehmen möglichst schnell zum Erfolg zu führen. Da die meisten Modelle in der New Economy kaum für längere Zeit vor potenziellen Wettbewerbern geschützt werden können, gilt das Gebot einer hohen Umsetzungsgeschwindigkeit (Time to Market), soll der Markterfolg dauerhaft sichergestellt werden. Bestenfalls den ersten drei bis fünf Wettbewerbern im gleichen Geschäftsfeld rechnet man ausreichende Erfolgschancen zu. Geschwindigkeit und Qualität will man mit umfassenden Faszilitäten erreichen, die dazu beitragen, dass sich das Gründerteam auf die Umsetzung der eigentlichen Geschäftsidee konzentrieren kann.

Die meist exzellenten Kontakte der Inkubatoren können die entscheidenden Türen öffnen. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass die überwiegende Zahl der Inkubatoren auch dann an den Incubates beteiligt bleibt, wenn diese den »Brutkasten« bereits verlassen und eigene Geschäftsräume bezogen haben. Die so genannte Hatching Time (Verweildauer) liegt meist unter einem Jahr. Inkubatoren lassen sich in der Regel bei den folgenden Finanzierungsrunden verwässern, eher selten ganz auskaufen. Erweisen sich die Geschäftsidee und/oder das Management während der Hatching Time als ungeeignet, kann die Reißleine gezogen werden, bevor noch mehr Kapital vernichtet wird. Letzen Endes hängt die jeweilige Exit-Strategie aber von der Investmentphilsophie des Inkubators ab.

3. Finanzierungsphasen junger Technologieunternehmen



Preis-Leistungs-Verhältnis

Die Vereinbarungen zwischen Inkubatoren und Incubates sind meist komplexer Natur, da es gilt, eine optimale Kombination aus Unternehmensbeteiligung, dem Preis für die bereitgestellten Leistungen und der darzustellenden Finanzierung zu finden. Jeder Vertrag ist praktisch individuell zu verhandeln, auch wenn es gewisse Standards gibt. Die Vielzahl der weiteren variablen Faktoren macht es schwierig, einen aussagekräftigen Leistungs- und auch Preisvergleich zwischen den einzelnen Inkubatoren anzustellen und deren Leistungspakete mit denen traditioneller Venture Capitalisten zu vergleichen.

Aus diesem Blickwinkel heraus empfiehlt sich für Gründer stets die akribische Prüfung des potenziellen Inkubators. Eine hohe Spezialisierung ist stets vorzuziehen, ebenso wie die über einzelne Standorte hinausgehende Präsenz. Im Idealfall existiert ein überregionales oder gar internationales Netzwerk. Von Vorteil ist insbesondere auch die sich im Trend abzeichnende Verflechtung zwischen verschiedenen Inkubatoren, durch die das verfügbare Netzwerk signifikant größer wird. Die einzelnen Portfoliofirmen können bereits vor einem Börsengang Synergien nutzen, entweder durch einen Merger oder eine Kooperation. Positive Effekte sind überdies zu erwarten, wenn sich die Geschäftsmodelle der unterstützten Unternehmen ergänzen.

Ansatzpunkte für Banken

Ausgestattet mit diesem Funktions- und Dienstleistungsspektrum könnten Inkubatoren ernst zu nehmende Wettbewerber für Investmentbanken werden, denn sie bieten mehr als nur die reine Finanzierung. Dabei ist es für Investmentbanken durchaus möglich, selbst als Inkubator tätig zu werden. Eine Vielzahl der dafür notwendigen Leistungen haben diese nämlich bereits verfügbar. Sie werden nur zu selten als solche identifiziert und daher bestenfalls vereinzelt entsprechend eingesetzt.

Neben den Basisfunktionalitäten, wie Büroräumen, mit dem entsprechenden IuK-Equipment, verfügt jede Bank über eine Marketing- und Vertriebsexpertise, eine Rechts- und Personalabteilung, Steuer- und Finanzierungsexperten und dergleichen mehr. Diese arbeiten bereits als Dienstleister für die jeweilige Bank und bedienen sich dazu auch externer Partner, sofern die entsprechenden Skills im Haus nicht verfügbar sind oder deren dauerhafte Verfügbarkeit aus Kostengründen nicht opportun ist. Ferner verfügen Investmentbanken meist über ein exzellentes Netzwerk, haben Kenntnis über öffentliche Förderprogramme und können im Idealfall auch Investorengruppen zusammenbringen.

Banker stehen nach anfänglicher Euphorie der Neuen Ökonomie – an-

gesichts der jüngsten Rückschläge – mittlerweile eher skeptisch gegenüber, auch wenn sie wissen, dass dieses Geschäftsfeld in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen wird. Ein Hemmnis ist oft der Mangel an Erfahrung und Experten, die Fragen und Geschäftsmodelle des E-Business realistisch einschätzen können. Das Risiko eines fehlgeschlagenen Engagements in der diffizilen Internetbranche ist daher extrem hoch. Das belegt die Entwicklung am Neuen Markt. Die Floprate ist für alle Marktteilnehmer transparent, die Gefahr eines Imageverlustes für die Emissionshäuser entsprechend groß.

Tendenziell engagieren sich Banken eher in den späten Finanzierungsphasen junger Technologieunternehmen, also dann, wenn der Börsengang bereits unmittelbar in Sicht ist. Diese risikominimierende Strategie hat allerdings den Preis, dass die Beteiligungen bereits hoch bewertet sind und für vergleichsweise hohe Beträge nur noch relativ kleine Anteile gezeichnet werden können. Andere Institute wiederum haben sich dem lukrativen Markt der Börseneinführung gewidmet. Im Wettbewerb um die attraktiven Leadmandate fehlte dann mitunter die gebotene Weitsicht und Expertise in der Einschätzung der Unternehmenssubstanz und des relevanten Marktes. Im Ergebnis notieren heute viele IPOs des TIME-Segments unter ihren Emissionskursen.

Ein Umdenken bei den Investmentbanken könnte sich lohnen, denn die Fokussierung ausschließlich auf die Phase des Börsengangs birgt offenbar größere Risiken als bislang angenommen. Ein Engagement bei Börsenkandidaten zu einem erheblich früheren Zeitpunkt könnte hingegen viele Vorteile haben. So ist ein Investment in der Seed- oder Frühphase meist zu sehr günstigen Konditionen zu realisieren. Unternehmen könnten wiederum von den in Banken verfügbaren Faszilitäten, aber auch deren weit reichenden Netzwerken profitieren. Ebenfalls dürfte es einfach sein, weitergehende Finanzierungsrunden durch den Einbezug vermögender Privatkunden zu realisieren (Private Equity). Investmentbanken könnten aus diesem Blickwinkel gesehen Inkubationsfunktionen übernehmen und sich damit von reinen Finanzinvestoren differenzieren.

Qualitätssicherung durch internetbasierte Wertschöpfungskette

Dies könnte durch die Bündelung der hausinternen Kompetenzen und Dienstleistungen geschehen, aber auch im Wege einer Beteiligung an einem Inkubator oder durch einen Kombination beider Möglichkeiten. Die meist noch jungen Firmengründer könnten dann neben den notwendigen Finanzmitteln die technischen und personellen Ressourcen der Investmentbank nutzen, wie etwa deren Rechts- oder Personalabteilung. Marketing und Vertrieb könnten ebenso ihre Dienstleistungen auf den bankeigenen Inkubator ausweiten, wie die Investment Banking-Abteilung, die die Businesspläne ohnehin zu prüfen hat. Möglicherweise sind die hauseigene E-Commerce-Infrastruktur und die IT-Ressourcen nutzbar und anderes mehr. Dies hätte bankseitig den Vorteil höherer Skaleneffekte. Für das Start-up gäbe es die gesamte Logistik und Infrastruktur aus einer Hand, ebenso Kapital und Netzwerk.

Ein so qualitätsgesichertes und unterstütztes Start-up dürfte sicher ein attraktives Investment für vermögende Privatinvestoren darstellen, die die weiteren Finanzierungsrunden begleiten könnten. Über eine derartige internetbasierte Wertschöpfungskette könnte eine Investmentbank neben einer frühzeitigen Einbindung ein hohes Maß an Qualitätssicherung realisieren. Durch die verschiedenen Überprüfungsprozesse käme mehr Substanz in Start-ups und die Fehlschläge würden deutlich reduziert.

Es wäre zu überlegen, diese Dienstleistungsidee durch eine Ausgründung vom Kerngeschäft der Bank unabhängiger zu machen. Dadurch ergäben sich nicht nur Möglichkeiten interessante Mitarbeiterbeteiligungsmodelle zu entwickeln, sondern es böte sich zudem eine ideale Plattform für Mitarbeiter- und Führungskräfte des Unternehmens, eigene Geschäftsideen zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen, sozusagen als Idea Lab des Finanzinstitutes. Dies hätte eine hohe Bindungswirkung für qualifizierte Mitarbeiter. Gleichzeitig könnten so neue Talente mit entsprechendem Know-how für das eigene Unternehmen gewonnen werden. Ein weiterer, ganz wesentlicher Faktor dieser Idee ist es, über eine derartige Konstruktion mehr unternehmerisches Denken in die Bankenstrukturen zu bringen.

Das überall zu spürende Gründungsfieber könnte auch für eine entsprechende Aufbruchstimmung in den Investmentbanken sorgen und dazu beitragen, die eigenen Aufgaben, die jahrelang als Routinejob verrichtet wurden, als Geschäftsidee zu sehen. Dies hätte auch sehr positiven Einfluss auf bestehende Tätigkeitsformen. So könnte eine Revisionsabteilung als Dienstleister für Start-ups tätig werden, eine willkommene Abwechslung im täglichen Routineprüfungsgeschäft. Die Finanzanalysten könnten eine neue Gruppe aufbauen, die sich auf die Bewertung von Unternehmen in der Frühphase einstellt – eine Dienstleistung, die sich bei entsprechender Qualität bestens dazu eignet, über ein entsprechendes Portal auch für Dritte zur Verfügung gestellt zu werden.

Last but not least könnten so auch die inkubierten Unternehmen langfristig an die Investmentbank gebunden werden. Deren Gründer sind, wenn die Idee funktioniert, interessante Kunden, die in allen Fragen der Finanzplanung und Vermögensberatung der Unterstützung bedürfen. Die Firmen werden nicht nur in der Wachstumsphase, sondern auch nach einem eventuellen Börsengang weiterhin auf die Spezialisten der M&A-Abteilungen zurückgreifen wollen, um durch Zukäufe zu wachsen usw.

Fazit

Um ein Inkubatormodell zu realisieren, bedarf es neben den in Investmentbanken bereits verfügbaren Leistungsbündeln auch umfassenden Know-hows in den Kerngeschäftsfeldern der Neuen Ökonomie. Solche Branchenspezialisten sind jedoch rar. Vor diesem Hintergrund kommt dem Aufbau entsprechender personeller Ressourcen eine ganz besondere Rolle zu. Wissensmanagement ist der Schlüssel zum Erfolg im Investment Banking rund um die New Economy.

Autor:
Jörg Birkelbach ist als Direktor bei Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA, Köln, für die Entwicklung von E-Business-Strategien verantwortlich.

CIS – Von dieser Tonart profitiert Ihr Unternehmen!

Unser Client Information System – Fachinformationen für die Finanzbranche im Internet

- **Service aus einer Hand**
Internet-Zugriff auf eine strukturierte Wissensdatenbank mit fachlichen Informationen für Banken, Kapitalanlagegesellschaften, Versicherungs- und Leasingunternehmen
- **„ONKOS"-Online-Kommentierungen**
Fortlaufend kommentierte Gesetzestexte, z. B. KWG und Grundsatz I, IAS für Banken, MaH
- **Vielfältiges Angebot**
Aktuelles und praxisnahes Wissen aus den Bereichen Rechnungslegung und Bilanzierung, Risikomanagement, Aufsichtsrecht, Compliance, Steuern und Recht
- **Online-Transaktionen**
Buchung von Seminaren und Bestellung von Fachpublikationen über das Internet
- **Universelle Nutzbarkeit**
Weltweit und zu jeder Tageszeit Zugriff auf wichtige Veröffentlichungen, Verlautbarungen, Gesetzestexte und Fachbeiträge
- **Dialogmöglichkeiten**
Offene Diskussion im Forum zum Thema „Basel II"

PwC Deutsche Revision
PRICEWATERHOUSECOOPERS

CIS Client Information System

Wissen ist das einzige Gut, das sich vermehrt, wenn man es teilt.

Antrag per Fax an: (0 69) 95 11 88 91

Name, Vorname
Firma
Straße
PLZ/Ort
Telefon/Telefax
Datum, Unterschrift

Sie erhalten per Post Ihr persönliches Benutzerkennwort und sind berechtigt, unser Client Information System CIS für die Dauer von einem Monat kostenlos und unverbindlich zu testen. Sollten Sie sich für eine dauerhafte Nutzung entscheiden, beträgt die jährliche Gebühr für Kunden unseres Hauses pro Anschluss DM 2.700,– zzgl. MwSt. Nicht-Kunden zahlen einen Aufpreis von 50%. Formulare für die Online-Anmeldung finden Sie auch unter www.pwc.de.

CIS Client Information System

Weitere Informationen erhalten Sie bei
Fachverlag Moderne Wirtschaft
Olof-Palme-Str. 35 · 60439 Frankfurt/Main · Tel. (0 69) 95 11 88 98 · Fax (0 69) 95 11 88 91