

# Zu viel Risikokapital – zu wenig Wachstumskapital?

Über die Möglichkeiten der Wachstumsfinanzierung für Schweizer Jungunternehmen



Eine Erfolgsgeschichte: 2004 gewann das damalige Jungunternehmen Sensirion, der führende Hersteller von hochwertigen Sensoren, den Swiss Economic Award. Das Unternehmen entwickelte sich kontinuierlich und beschäftigt heute 600 Mitarbeitende weltweit. Foto: Sensirion AG

Für Unternehmen aus Hightech-Branchen gibt es in der Schweiz viel Risikokapital. Anspruchsvoller ist die Finanzierung für KMU aus anderen Branchen, die auf kontinuierliches Wachstum ausgerichtet sind. Dies zeigen die Erfahrungen aus dem Jungunternehmerwettbewerb Swiss Economic Award und aus der Wachstumsinitiative SEF4KMU.

Peter Stähli

Seit 1999 wird der Swiss Economic Award an Jungunternehmen mit maximal sechs Geschäftsjahren verliehen. In diesem Jahr haben 300 Firmen an diesem renommierten Wettbewerb teilgenommen. Ausgezeichnet werden herausragende unternehmerische Leistungen – also Jungunternehmen, die aus ihrer Idee schon einen positiven Cashflow realisieren oder dies in absehbarer Zeit tun werden. Der Swiss Economic Award wird in den drei Kategorien «Hightech/Biotech», «Dienstleistung» und «Gewerbe/Produktion»

vergeben. Die Analyse des Teilnehmerfeldes über die letzten Jahre bietet einen Einblick in alle Branchen des Schweizer Wirtschaftsnachwuchses. Dabei wird rasch klar, dass die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Branche zu Branche sehr unterschiedlich sind.

## Genügend Risikokapital

Aus dem kürzlich veröffentlichten Swiss Venture Capital Report geht hervor, dass 80 Prozent aller erfolgreichen Finanzierungsrunden im letzten Jahr in den Branchen Medtech, Biotech und ICT getätigt wurden. Von den 455 Millionen Schweizer Franken, die dabei insgesamt an Risikokapital investiert wurden, flossen 429 Millionen oder über 94 Prozent in diese drei von den Investoren bevorzugten Branchen. Das Kapital folgt dabei der Logik, dass die hohen Renditeerwartungen von Risikokapital mit Firmen und Produkten erzielt werden können, die ein grosses Wachstumspotenzial auf den globalen Märkten haben. Das Ziel ist oft ein Exit innerhalb von fünf Jahren. Das heisst, dass die Jungfirma nach wenigen Jahren zu einer möglichst hohen Bewertung weiterverkauft wird. Die Jungunternehmer können dabei selber Millionä-

re werden und dem «Silicon Valley Dream» des jungen und schnell erfolgreichen Entrepreneurs folgen.

Diese Art der Finanzierung schafft in der Schweiz nicht unbedingt viele nachhaltige, neue Arbeitsplätze, sondern ist vorwiegend auf eine hohe Kapitalrendite ausgerichtet. Immerhin bestehen aus volkswirtschaftlicher Sicht die Chance und die Möglichkeit, dass das neu gewonnene Kapital wieder seinen Weg in die Finanzierung eines weiteren Jungunternehmens findet und so den Innovationskreislauf hierzulande weiter antreibt.

Aktuell gibt es in der Schweiz für die genannten Hightech-Branchen genügend Risikokapital. Die Herausforderung für die Investoren ist es jedoch, auf die richtigen Unternehmen zu setzen. Qualität und hohes Potenzial hat dabei Vorrang. Es folgt eine natürliche Selektion, bei der auch und trotz eines eigentlichen Überangebots kapitalsuchende Unternehmen auf der Strecke bleiben.

## Herausforderung Unternehmensfinanzierung

Wie die Praxis und die Jungunternehmen des Swiss Economic Award zeigen, gibt es

aber auch ausserhalb der bisher thematisierten Hightech-Branche viele Jungunternehmen mit hervorragenden neuen Ideen und vielversprechenden, innovativen Produkten.

Oft sind es Firmen mit Nischenprodukten und ebensolchen Strategien. Aufgrund des weniger offensichtlichen, weltweiten Business Potentials und somit weniger raschen und hohen Renditeaussichten fliesst diesen Unternehmen viel weniger Kapital zu. Gefragt ist Wachstumskapital mit einem mittelfristigen Horizont von beispielsweise zehn Jahren und tieferen Renditen, die um acht bis zehn Prozent liegen. Genau hier klafft die grosse Lücke bei der Unternehmensfinanzierung in der Schweiz.

Das Risikoprofil bei Jungunternehmen und bei KMU, die im starken Wachstum stehen, lässt eine Finanzierung über Fremdkapital oft nicht zu. Auf der anderen Seite ist es für Privatinvestoren und Family Offices schwierig und aufwendig, das Potenzial und die Qualität solcher Firmen zu analysieren und detailliert zu beurteilen. Bei Finanzierungen bis zu Beträgen von zwei Millionen Schweizer Franken stehen Aufwand und Ertrag für eine detaillierte Prüfung meist in einem ungünstigen Verhältnis. Damit kann die Suche nach Wachstumskapital schnell zum Spiessrutenlauf werden. Volkswirtschaftlich betrachtet sprechen wir hier von einer wichtigen Gruppe von Unternehmen, die über Jahre für eine nachhaltige Entwicklung des Schweizer Arbeitsplatzes gesorgt haben. Es sind jene Unternehmen, die sich oft in einer Nische erfolgreich positionieren können und mit einem kontinuierlichen organischen Wachstum Arbeitsplätze in der Schweiz schaffen. Das unternehmerische Gedankengut ist geprägt von Werten, mittel- bis langfristigen Strategien und nicht von der kurzfristigen Maximierung von Unternehmenswert und Unternehmensergebnis. Typischerweise entstehen daraus später nachhaltige Familienunternehmen, die über Generationen verantwortungsvoll geführt und weiterentwickelt werden und einen verlässlichen Beitrag zur Stabilität des schweizerischen Arbeitsmarktes leisten.

## Erfolgreiche Wachstumsinitiative

Dass in der Schweiz im Bereich der Wachstumsfinanzierung ein grosses Bedürfnis besteht, zeigt auch der Erfolg der von der UBS und dem Swiss Economic Forum lancierten und von der Allianz, dem Institut für Geistiges Eigentum und Swissem unterstützten Wachstumsinitiative. Diese wurde vor zweieinhalb Jahren unter dem

Namen SEF4KMU ins Leben gerufen und steht allen Branchen offen.

Mittlerweile sind bereits vierzig Millionen Schweizer Franken Wachstumskapital an KMU und Jungunternehmen vermittelt worden. Ein Team von interdisziplinären Experten und branchenspezifisch erfahrenen Unternehmern prüft dabei unabhängig und vertraulich die Wachstumsstrategie der kapitalsuchenden Firmen. Der Expertenreport und das sogenannte Qualitätslabel «Highpotential KMU» helfen dem Unternehmen beim Zugang zu Wachstumskapital, Versicherungsschutz und Anzahlungsgarantien. Der potenzielle Investor erhält durch die Einschätzung des interdisziplinären Expertenteams mit viel unternehmerischer Erfahrung und Praxiswissen eine hervorragende Grundlage für die Prüfung seines Investitionsentscheids.

## Geschäftsmodell und Vertriebsstrategie

Bei der Analyse der Bewerbungen für den Swiss Economic Award über die letzten 17 Jahre stösst man auf einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor, der oft unterschätzt wird. Es ist die Wahl des richtigen Geschäftsmodells und der richtigen Vertriebsstrategie. Insbesondere für international ausgerichtete Jungunternehmen sind dies oft zwei der anspruchsvollsten Aufgaben. Alles muss von Grund auf und ohne grosse Erfahrung entwickelt werden. Werden beispielsweise Fehler bei der Vertriebsstrategie begangen, schlägt dies dann gleich doppelt zu Buche. Man verliert oft nicht nur viel Geld, sondern auch wertvolle Zeit bis zum Markteintritt. Damit verzögert sich auch der finanzielle Zustrom auf den Erlösen und rasch wird die Liquiditätsfrage zum Thema.

Jungunternehmer mit neuestem Wissen und aktuellsten Tools brauchen für solche Aufgaben den Zugang zu Spezialisten und Unternehmern mit Branchenerfahrung. Viele Start-ups lassen heute noch immer die Chance ungenutzt, sich gleich von Beginn an einen entsprechenden Verwaltungsrat zusammenzustellen und das persönliche Netzwerk damit wesentlich und entscheidend zu stärken.

Insgesamt nahm die Professionalität bei den Jungunternehmen über die letzten Jahre kontinuierlich zu und insbesondere die Bereiche der Kommunikation und des persönlichen Auftritts haben sich nicht zuletzt durch die Anwendung der digitalen Technologien und Hilfsmittel entwickelt.

## Kurzinterview

### «Alle Award-Gewinner der letzten Jahre sind noch heute erfolgreich am Markt»

Carolina Müller-Möhl präsidiert seit zehn Jahren die interdisziplinäre Jury des Swiss Economic Award, dem wichtigsten Jungunternehmerpreis der Schweiz. In dieser Zeitspanne haben über 2000 Jungunternehmen am Wettbewerb teilgenommen. Unter ihrem Präsidium wurden bisher 30 innovative und zukunftssträchtige Firmen ausgezeichnet.

*Frau Müller-Möhl, wissen Sie aufgrund Ihrer langjährigen Tätigkeit, wie erfolgreich die Gewinner des Swiss Economic Award auf die Dauer sind?*

Ja, ich verfolge dies zusammen mit dem Team des Swiss Economic Forum sehr aktiv. Bei den Gewinnern der letzten zehn

Jahre haben wir eine Erfolgsquote von 100 Prozent. Das bedeutet, dass alle seit 2006 ausgezeichneten Jungunternehmen heute noch erfolgreich am Markt sind. Die Mehrzahl der Firmen ist signifikant gewachsen und hat wertvolle neue Arbeitsplätze geschaffen. Ich bin offen gesagt stolz auf diese hervorragende Bilanz, die auf die hohe Qualität unseres, von der SQS zertifizierten, Jurierungsverfahrens schliessen lässt. Einen wichtigen Beitrag leisten dabei auch die kompetenten SEF-Experten und Jurymitglieder, die sich mit überdurchschnittlichem Engagement und einem jährlichen Aufwand von über 1500 Arbeitsstunden für den Swiss Economic Award einsetzen.

*Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Faktoren für den Erfolg eines Jungunternehmens?*

Das ist eine gute Frage, auf die es keine kurze Antwort gibt. Es müssen ja sehr viele Faktoren zusammenpassen. Eine neue, geniale Dienstleistung oder ein innovatives

Produkt alleine stellen noch lange keinen Garant für erfolgreiches Unternehmertum dar. Die gekonnte Markteinführung, der effiziente Vertrieb, die Qualitätssicherung, die hohe Kundenzufriedenheit und schliesslich das Erzielen der nötigen Umsätze und Margen sind weitere wichtige Bausteine auf dem Weg zur von uns ausgezeichneten, überdurchschnittlichen unternehmerischen Leistung. Zu den wichtigsten Faktoren gehören aus meiner Sicht aber sicher die Treiber zu den oben erwähnten Punkten. An erster Stelle möchte ich hier die Leidenschaft nennen. Im Rahmen von unseren Unternehmensbesuchen oder bei den Schlusspräsentationen ist es immer wieder ein Erlebnis, die leuchtenden Augen der Jungunternehmerinnen und -unternehmer zu sehen und die grosse Leidenschaft zu spüren, mit denen die Ziele der Businesspläne verfolgt werden. Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Zusammensetzung der Teams und der Teamspirit. Jungunternehmen werden immer

öfters von mehreren Personen gemeinsam gegründet. Der grosse Vorteil dabei ist, dass die junge Firma sofort sich ergänzendes interdisziplinäres Wissen im Team zur Verfügung hat. Zudem entwickeln gut funktionierende Teams eine hohe Dynamik. Dadurch vermögen sie den sich heute sehr schnell ändernden Rahmenbedingungen ideal zu folgen und adaptieren auch die laufenden technologischen Fortschritte sehr rasch.

*In der Schweiz wird in der Öffentlichkeit mit unternehmerischen Misserfolgen härter ins Gericht gegangen als zum Beispiel in den USA. Stört Sie dies?*

Man hört ja oft diese auch etwas überspitzten Darstellungen aus dem Silicon Valley, dass nur jemand wirklich ein erfolgreicher Unternehmer werden kann, der zuerst ein bis zwei Start-ups in den Sand gesetzt hat. Ich finde dies viel zu plakativ. Das Wichtigste ist, dass man aus Fehlern laufend lernt. Geschieht dies rechtzeitig, braucht man aus meiner Sicht nicht zuerst zwei Konkurse hinter sich zu bringen, um erfolgreich zu werden. Wichtig ist aber die stetige kritische Auseinandersetzung mit sich selber und mit der aktuellen Situation. Wir machen im Rahmen der Wachstumsinitiative SEF4KMU die Erfahrung, dass

man sehr offen und gewinnbringend über die Fehler und Herausforderung diskutieren kann. Wir bieten in dieser Initiative den Schweizer KMU die Möglichkeit, die eigenen Wachstumsstrategien mit einem massgeschneiderten Expertenteam zu überprüfen. Im Rahmen dieses Prozesses stehen immer die Schwächen und Fehler im Zentrum der offenen Diskussionen mit den Unternehmern. Das bringt einen viel grösseren Nutzen, als sich nur für die erfolgreichen Punkte loben zu lassen. Zusammenfassend würde ich sagen, dass wir in der Schweiz innerhalb der Firmen und im vertrauten Kreis eine sehr gute Fehlerkultur haben. In der Öffentlichkeit ist man in unserem kleinen Land bei Misserfolgen naturgemäss mehr exponiert als zum Beispiel in den USA mit 300 Millionen Einwohnern. Wichtig ist, dass wir durch diesen Umstand unsere Risikobereitschaft nicht verlieren.

**Carolina Müller-Möhl**  
Jurypräsidentin  
Swiss Economic Award

