

## BUSINESS ANGELS UND START-UPS ALS MOTOREN DER VOLKSWIRTSCHAFT

Dr. Carole Ackermann, Diamondscull AG

Volkswirtschaften wie die Schweiz, die nicht auf Rohstoffressourcen, billige Arbeitskräfte oder grosse Heimmärkte zurückgreifen können, müssen permanent in der Lage sein, Arbeitsplätze mit tiefer Wertschöpfung durch neue Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung zu ersetzen, wollen sie ihr Wohlstandsniveau halten oder gar ausbauen. Neben grossen Investitionen in Ausbildung, moderne Infrastruktur und Anlagen sind kreative Innovationen und Unternehmertum Treiber dieses Erneuerungsprozesses.

### ERFINDER UND UNTERNEHMER

Waren es früher Erfinder und Unternehmer wie Brown und Boveri, Nestlé, Sulzer, Hoffmann oder Saurer, die mit Start-ups die Erfolgsgeschichte der Schweiz zu schreiben begannen, kamen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts kreative Persönlichkeiten wie Hayek, Wyss, Straumann, Borel, Rhys und viele weitere dazu, die neue Impulse setzten. Sie alle haben Marktbedürfnisse erkannt oder erzeugt und mit wertvollen neuen Produkten bedient und damit Tausende von neuen Arbeitsplätzen mit hoher Wertschöpfung geschaffen. Seither sind die Märkte globaler und das Wis-

sen ist sehr viel breiter auf der Welt verteilt, und auch der Wettbewerb der Ideen wird dramatisch intensiver. Wir leben schon geraume Zeit nicht mehr in einem Zeitalter der Knappheit an Ideen, sondern es gibt sie im Überfluss.

### IDEENWETTBEWERB AUF DEM GLOBALEN MARKTPLATZ

Die in der Schweiz noch oft gepriesene Tugend, dass Innovation ausschliesslich im abgeschotteten Raum des eigenen Unternehmens stattfinden muss, um das geistige Eigentum zu schützen, ist vom Tempo der vernetzten Welt überholt worden. Outside-in- und Inside-out-Prozesse sind heute Stand des Innovationsmanagements der besten Unternehmen. Dabei können Start-ups eine führende Rolle übernehmen. Der Start-up Actelion hat Produktideen, die beim Pharmakonzern Roche brach lagen, aufgegriffen und zum Erfolg geführt und dabei über 2000 anspruchsvolle Arbeitsplätze geschaffen. Am systematischsten nutzen heute Pharmafirmen Outside-in-Prozesse durch den Kauf von Start-ups mit neuen Produkten und Know-how; Schweizer Beispiele dazu sind die Übernahme von Spee-

del durch Novartis oder von ISE durch Synopsys. In beiden Fällen wurde zudem der Engpass vieler Start-ups, der weltweite Marktzugang, durch die übernehmende Gesellschaft behoben.

## INNOVATION UND ENTWICKLUNG

In der Schweiz wurden gemäss Bundesamt für Statistik in den letzten Jahren durchschnittlich 35 000 Unternehmen pro Jahr gegründet, mit mindestens 35 000 Arbeitsplätzen, von denen knapp 50 Prozent das fünfte Jahr mit durchschnittlich drei Mitarbeitern überlebten. Das würde wiederum heissen, dass durch Neugründungen pro Jahr über 45 000 neue nachhaltige Arbeitsplätze entstehen. Pro Einwohner ist die Schweiz gemäss OECD zwar noch führend in der Anzahl neuer Patente, aber nur noch im Mittelfeld der entwickelten Länder, wenn es um die Produktivitätsentwicklung geht als Indikator für die Umsetzungsleistung neuer Ideen. Ideen zu haben, ist nicht hinreichend – die Umsetzung in Produkte und Dienstleistungen, welche Kunden begeistern, ist entscheidend.

## DIE SCHWEIZ IM MITTELFELD

In Bezug auf verfügbares Wagniskapital (Venture Capital) liegt die Schweiz mit 0.04 bis -0.13 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP) über die letzten zehn Jahre ebenfalls im Mittelfeld der Industrienationen – mit ein Indiz für die tiefe Umsetzungsleistung für neue Ideen. Während der Bund Innovati-

onen über den Nationalfonds (SNF), die Kommission für Technologie und Innovation (KTI), die ETH und EPFL sowie Transferinstitute wie EMPA, CSEM oder Inspire fördert, unterstützen die Kantone Innovationen durch ihre Universitäten, Fachhochschulen oder gezielte Aktivitäten in der Wirtschaftsförderung wie etwa bei einigen Technologieparks in der Schweiz. Mit einem Budget von jährlich 100 Millionen Franken ist die KTI bei anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsprojekten und beim Aufbau von Start-ups die wichtigste Förderungsstelle. Im Jahr 2010 wurden 343 Projekte von der KTI unterstützt, welche F&E-Investitionen von 235 Millionen Franken ausgelöst haben.

## STEINIGER WEG VON DER LANCIERUNG ZUM ERFOLG

Von der Geschäftsidee über den Business Plan zur erfolgreichen Firmen-gründung und Start-up-Finanzierung führt meist ein steiniger Weg, der den Jungunternehmern schon viel Ausdauer, Hartnäckigkeit und Verzicht abverlangt. Die durchschnittliche Überlebensrate nach fünf Jahren ist kleiner als 50 Prozent. Start-ups, die das KTI-Label erhalten, erreichen 88 Prozent, und die ausgezeichneten Teilnehmer am Venture Wettbewerb von McKinsey & Company und ETH erreichen über 80 Prozent. Zur privaten oder teilprivaten Finanzierung von Start-ups gibt es in der Schweiz einige Venture Capital-Gesellschaften,

Business Angels, Family Offices, Stiftungen, Kantonalbanken, Verbände wie die Swiss Private Equity & Corporate Finance Association (SECA) und Förderungsplattformen. Während Venture Capital-Gesellschaften, Family Offices und Business Angels Eigenkapital einbringen und eindeutige Renditeziele verfolgen, stellen Stiftungen aufgrund ihres gemeinnützigen Charakters das Kapital als Fremdkapital zur Verfügung und erwarten bei Erfolg maximal eine Rückzahlung der Darlehen. Kantonalbanken investieren je nach Ausrichtung sowohl in Eigen- wie auch Fremdkapital.

### WER FINANZIERT DEN START?

Gemäss der European Private Equity & Venture Capital Association (EVCA) entsteht der Trend, dass sich Venture Capital-Fonds zunehmend auf die späten Phasen der Unternehmensentwicklung konzentrieren, wenn Erfolgsaussichten, Risiken und Kapitalbedarf besser erkennbar sind. Als Konsequenz entsteht für Neugründungen in der Frühphase eine Finanzierungslücke. Zur Schliessung dieses «Death Valley» werden Business Angels und Inkubatoren immer wichtiger.

Business Angels sind Investoren, die bereit sind, Start-ups Kapital, Wissen, Beziehungen und Zeit zur Verfügung zu stellen. In Form von «Seed-Money» (10 000–500 000 Franken) investieren sie in den ersten Phasen des Unternehmenslebenszyklus und sind

damit bereit, ein hohes Risiko einzugehen. Sie gehen in der Bewertung von Start-ups meist weniger formal vor, verursachen minimale Kosten und begrenzen den Investitionshorizont nicht auf eine bestimmte Anzahl Jahre. Dies nicht zuletzt darum, weil eine verlässliche Risikoevaluation in dieser frühen Phase illusorisch ist und sie auch nur sich selber Rechenschaft schulden. Business Angels sind oft in Netzwerken organisiert, um sich den Aufwand für die Prüfung und spätere Begleitung des Investments zu teilen und durch die Nutzung des im Netzwerk vorhandenen Expertenwissens rasch und kostengünstig zu guten Entscheidungen zu kommen.

### UNTERNEHMER HELFEN JUNGUNTERNEHMERN

Ideale Business Angels haben Zeit und Geld, Erfahrung in der Unternehmensführung und verfügen über ein grosses Beziehungsnetz. Ehemalige Unternehmensleiter und -gründer stellen den Hauptharst der Business Angels und sind durchschnittlich an über vier Gründungen investiert. Gesamthaft wurden in der Schweiz in den letzten Jahren zwischen 250 und 450 Millionen Franken pro Jahr in Start-ups vornehmlich im Technologiebereich mit hochqualifizierten Arbeitskräften investiert. Die meisten Business Angel-Vereinigungen ermöglichen Start-ups, ihre Unterlagen auf deren Website abzulegen. Dann findet eine erste Vorselektion der Pro-

jekte (Screening) statt. Beim Verein Business Angels Schweiz (BAS) übernimmt dies eine Jury. Sie hat das Ziel, an den zehn jährlichen Investorentreffen ein breites Spektrum an interessanten Start-ups vorzustellen. Auswahlkriterien sind: eine nachvollziehbare Geschäftsidee mit Produkten, denen ausreichend Marktbedarf gegenübersteht, Kapitalbedarf, Ausichten auf Rendite, das Management Team und die geographische Nähe zu den Investoren sowie allfällige Empfehlungen aus dem Investorenkreis oder Labels von KTI etc.

### STRUKTURIERTER PROZESS

Wird das Unternehmen ausgewählt, findet eine Präsentation vor den Mitgliedern statt. Anhand eines strukturierten Bewertungsbogens werden die Geschäftsidee, der Business Plan und die Präsentation beurteilt. Interessieren sich mehrere Business Angels für ein Unternehmen, wird aus ihrer Reihe ein Champion bestimmt, welcher die vertiefte Prüfung organisiert und koordiniert. Abgedeckt werden strategische, technische, finanzielle, rechtliche, organisatorische und kulturelle Fragen. Dabei kann die Untersuchung vom Prüfen vorliegender Unterlagen und Desk Research über Diskussion mit potentiellen Kunden und Lieferanten bis zu gemeinsamen Workshops auch mit Co-Investoren gehen. Ziel ist es immer, das Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln mit der gebotenen Sorgfalt zu beurteilen

um den Investoren eine Bewertungsgrundlage zu bieten. Ebenso gibt diese Phase dem Start-up-Unternehmen die Möglichkeit, sich ein Bild von den Investoren zu machen, um zu entscheiden, mit welchen Investoren eine Zusammenarbeit vorstellbar wäre.

### MEHR RISIKOFREUDE IST NÖTIG

Im Anschluss an die nachfolgenden Verhandlungen zur Bewertung des Unternehmens und zum Investitions- und Aktionärsbindungsvertrag werden alle Netzwerkmitglieder eingeladen, mit zu investieren. Eine Syndizierung der Investitionen mehrerer Partner ist bei BAS aus Haftungsgründen unüblich; jeder investiert im eigenen Namen und die Interessen werden von Fall zu Fall gebündelt. Weil Business Angels in der Gründungsphase investieren und neben der klaren finanziellen Motivation auch eine Herausforderung suchen, ist die Dauer des Investments sehr unterschiedlich. Sie hängt stark vom Business Modell, der Branche, der Unternehmensentwicklung, zusätzlichem Kapitalbedarf, aber auch der allgemeinen Wirtschaftslage ab. Die Schweiz als Wissensgesellschaft bietet ein hervorragendes Umfeld für Start-ups und unternehmerisches Investieren. Etwas mehr Risikofreude bei Investoren und etwas weniger Angst vor dem Scheitern bei Jungunternehmern könnten der Erneuerung des Wirtschaftsstandortes zusätzlichen Schub verleihen.