



“

**Uns Investoren
interessiert die Skalierbarkeit
eines Produkts, das bisher
noch von niemand anderem
so hergestellt worden ist.**

”

«Viele wollen den Erfolg zu schnell»

Am 26. Oktober 2021 startet die dritte Staffel von «Die Höhle der Löwen Schweiz». Zum Investorenteam, das Start-ups vor laufender Kamera auf den Zahn fühlt, hinzugestossen ist Jürg Schwarzenbach. Als Inhaber der Investmentfirma «Marcaro» legt er gezielt im digitalen und nachhaltigen Umfeld an.

VON THOMAS BERNER

Jürg Schwarzenbach erachtet die Förderung von Unternehmergeist als zentral für den Erfolg unserer Wirtschaft. Heute tut er dies unter anderem als Inhaber der Investment-Firma Marcaro AG, die aktuell über 40 Beteiligungen hält. In der dritten Staffel von «Die Höhle der Löwen» wird er ab 26. Oktober 2021 zudem als Juror und Investor auftreten. Wir treffen Jürg Schwarzenbach im Impact Hub in Bern, einem Coworking-Space, den er mitbegründet hat und in dessen VR er heute sitzt.

ORGANISATOR Sie sind an über 40 Unternehmen beteiligt. Nach welchen Kriterien suchen Sie diese Investments aus?

JÜRIG SCHWARZENBACH Suchen muss ich nicht. Die Anfragen kommen von selbst. Mit der Zeit baut man sich – gerade auch hier in der Region Bern – einen Namen auf. Bis vor Kurzem war ich Präsident von «BE advanced», einer Förderorganisation, die stark vom Kanton Bern unterstützt wird. Insgesamt bin ich seit über zehn Jahren im Start-up-Bereich als Investor tätig. Da lernt man sich natürlich kennen. Die meisten Start-ups, die hier in der Region entstehen, landen irgendwann bei mir, und es gibt hier immer mehr davon. Deshalb haben wir vor etwa zweieinhalb Jahren das Investorennetzwerk Aare Ventures gegründet. In nunmehr zehn Anlässen haben wir da jeweils fünf Start-ups pitchten lassen.

Was sind die Gründe für diese Entwicklung?

Es gibt immer mehr Organisationen, die Start-ups supporten. BE advanced etwa macht eine Challenge, wo Jungunternehmen sich während drei Monaten entwickeln können und unterstützt bzw. gecoacht werden, damit ihr Produkt möglichst marktreif wird. Am Ende dieser Challenge gibt es einen Pitch vor einer Jury. Diese beurteilt dann, ob die Challenge bestanden wurde oder nicht. Ferner ist da auch der Impact Hub, wo wir uns hier befinden. Da tut man auch sehr viel für Start-ups, vor allem aus dem Gebiet der Circular Economy. Und in Deisswil existiert ein Zentrum für Digitalisierung. Auch dort spriessen neue Ideen.

Da stellt sich die «Huhn oder Ei»-Frage: Gibt es diese Organisationen, weil es mehr Start-ups gibt – oder gibt es mehr Start-ups, weil mehr Investoren vorhanden sind?

Es ist tatsächlich gewissermassen die Huhn-oder-Ei-Problematik. Start-ups gehen in erster Linie dorthin, wo Geld, geeignete Räume und genug qualifizierte Menschen vorhanden sind. Das eine hat sicher mit dem anderen zu tun. Deshalb haben wir auch das erwähnte Investorennetzwerk geschaffen. Mir ist es wichtig, dass Unternehmer, die ihre Firma verkauft haben, hier Mitglied sind und ihr Geld wieder investieren, in Verwaltungsräte gehen und dort ihr Wissen weitergeben. Daraus ergibt sich dann ein wertvolles Ökosystem. Diesbezüglich sind

wir hier ganz gut auf Kurs. Immerhin konnten wir innerhalb der zwei Jahre des Bestehens bereits 25 Firmen finanzieren.

Im Rampenlicht stehen Hi-Tech-Start-ups oder Spin-offs. Weshalb sind diese bei Investoren so beliebt? Auch andere Jungunternehmen benötigen ja Finanzierungen.

Wenn jemand ein Coiffeurgeschäft oder einen anderen Gewerbebetrieb eröffnet, benötigt er oder sie nicht das gleiche Ökosystem wie ein Tech-Start-up. Ein solches braucht das Geld für eine neue technologische Entwicklung, für die Umsetzung einer Idee. Und diese Art von Start-ups wollen wir fördern. Am Schluss soll aber auch eine internationale Ausstrahlung stehen, deshalb interessiert uns Investoren die Skalierbarkeit eines Produkts, das bisher noch von niemand anderem so hergestellt worden ist. Das mag schön gesagt sein, ist aber trotzdem oft auch die Meinung der Geldgeber. Nicht zuletzt ist es für einen Investor wesentlich, wenn ein Start-up am Ende das Geld auch wieder zurückzahlen kann – sei es über Dividenden, einen Verkauf oder sei es über einen Börsengang.

Gerade bei Hi-Tech-Start-ups stehen Schweizer Investoren oft in Konkurrenz zu Investoren aus dem Ausland. Inwiefern besteht da die Gefahr, dass da viel Schweizer Know-how leichtfertig ins Ausland verkauft wird?

Diese Gefahr ist vorhanden, ja, aber nicht von Anfang an. In der ersten, der Seed-Phase, in der auch ich mich als Investor bewege, besteht diese Gefahr noch nicht. Da sind die Firmen einfach noch zu klein. Damit sie für einen ausländischen Investor interessant werden, müssen sie Wachstum aufweisen. Auf der zweiten Stufe haben wir in der Schweiz in der Tat das Problem, dass es nur sehr wenige Serie A- und B-Finanzierungen gibt. Wobei: Inzwischen nimmt auch hierzulande die Zahl an Venture-Capital-Firmen zu. Das ist eine gute Entwicklung.

Wodurch unterscheidet sich denn das Schweizer Investoren-Ökosystem von jenem im Ausland?

Um diese Frage zu beantworten, bin ich wohl zu wenig versiert. Das ganz grosse Geld sitzt wohl immer noch im Silicon Valley. Das ist auch nicht verwunderlich.

Denn viele Leute, die von Facebook oder Microsoft stammen, sind Millionäre, die wiederum ihre Family-Offices aufbauen und ihr Geld investieren. Da ist sicher ein Mehrfaches an Mitteln vorhanden als in Europa. Aber verstecken müssen wir uns hier sicher auch nicht. Auch wenn wir in Europa bis vor 20 Jahren noch kaum wussten, was Startup-Investments sind, hat sich das Ganze in der Zwischenzeit enorm entwickelt. Die Hotspots befinden sich aber leider nicht nur in der Schweiz; da ist etwa Berlin die bessere Adresse.

Den Traum, dereinst im Silicon Valley oder eben in Berlin mal gross herauszukommen bzw. an einen Grossinvestor zu gelangen, hegen wohl insgeheim manche Gründer. Eine richtige Einstellung?

Es gibt viele Start-ups, bei denen es Sinn macht, dass sie sich weiterverkaufen, etwa, weil sie internationale Vertriebswege suchen. Dies benötigt viel Kapital, das man kaum aus eigener Kraft aufbringt. Es gibt aber auch solche, die zu einem normalen und gesunden KMU werden und Dividenden auszahlen. Dieses Modell ist für mich genau so erstrebenswert. Ich betrachte meine Investments deshalb längerfristig.

Wenn Sie sich an Ihre eigene Gründerzeit zurückerinnern: Was sind die grössten Unterschiede zu heute?

Sicher die Technologie. Damals war das Faxgerät die grosse Errungenschaft; wir haben Software für Telex-Geräte verkauft. Mobilfunk war noch kein Thema, es gab weder Social Media noch E-Mail. Das war sicher anders als heute. Aber andere Elemente sind immer noch gleich: Wenn man ein Unternehmen gründet, müssen gewisse Dinge einfach funktionieren. Man braucht ein engagiertes Team, das bereit ist, 24 Stunden für die Firma da zu sein und die Ziele beharrlich zu verfolgen.

Welche Fehler machen Jungunternehmerinnen und -unternehmer trotz allem Wissen immer noch am häufigsten?

Viele wollen den Erfolg zu schnell. Erfolgreich zu werden dauert länger und kostet auch viel mehr, als man sich vorstellt. Man darf nicht das Gefühl haben, man sei der einzige mit einer guten Idee. Konkurrenz-



los ist man eigentlich nie. Man braucht einen langen Atem und muss die Geschäftsidee immer wieder neu schärfen. Dazu braucht es Hartnäckigkeit – und man darf nicht zu früh aufgeben. Ferner braucht es ein gutes Umfeld, etwa einen kompetenten Verwaltungsrat, der einem mit Rat und Tat zur Seite steht, aber auch kritische Fragen stellt. Wer dies nicht hat, ist schnell einmal auf sich allein gestellt.

Und braucht es die richtige Finanzierung?

Wenn man diese ohne Investoren schafft, ist vieles natürlich einfacher. Doch Investoren sind auch sonst hilfreiche Unterstützer. Denn Start-ups möchten «Smart Money», also auch Know-how, Erfahrung und Beziehungen. Das ist das, was auch ich zur Verfügung stellen möchte. Start-ups müssen aber frühzeitig und umsichtig ihre Finanzierungsrunden planen. Pro Runde benötigt dies ein halbes Jahr. Alles andere ist eine Illusion und dauert dann einfach länger. Denn die Leute sollten eigentlich bei den Kunden sein und nicht andauernd pitchen müssen.

Nun hat ein Unternehmen schliesslich Sie als Investor gefunden. Sie nehmen dann – etwa als VR – Einfluss auf die Unternehmensstrategie. Wo sehen Sie da jeweils das grösste «Übungsfeld»?

Es sind eigentlich zwei Hauptprobleme: Erstens: Wie lange reicht das Geld noch



© THOMAS BERNER

aus? Und zweitens: Wie bringt man das Produkt auf den Markt? Denn vielfach verfügt man zwar über ein gutes und funktionierendes Produkt, nur wissen das noch zu wenige Kunden. Oft stellt sich dann aber heraus, dass der Bedarf doch nicht so gross ist, wie man es sich vorgestellt hat. Da darf man sich nicht zu grosse Illusionen machen. Letztlich geht es also immer um den Vertrieb: Wie bringe ich das Produkt an den Kunden – in der Schweiz und international? Und oft werden Themen wie Buchhaltung und Reporting unterschätzt: Man muss eben seine Zahlen und Businesspläne kennen. Wichtig sind zudem die richtigen Leute an den richtigen Positionen.

Wie finden Start-ups die dazu nötigen Fachkräfte, gerade in Phasen starken Wachstums?

Ein Start-up kann normalerweise nicht die gleichen Löhne zahlen wie ein Grossunternehmen. Stattdessen kann es Aktien abgeben. Es gibt zu diesem Zweck sog. «Employer Share Option»-Modelle. Das kann für engagierte junge Leute eine spannende Sache sein: Man ist Teil des Unternehmens, hat Mitverantwortung, kann etwas bewegen – und dafür ist man bereit, etwas weniger zu verdienen. Nehmen wir das Beispiel der ON-Schuhe: Ein solcher Hype wirkt auf Menschen anziehend, alle wollen irgendwie Teil des Erfolgs sein, und sei es nur beim Einfädeln der Schnürsenkel. Für Menschen, die «nur» arbeiten wollen, ist ein Start-up nicht unbedingt das Rich-

tige, denn Start-ups sind chaotisch, Unplanbarkeit gehört dort dazu.

Genau dieser «Start-up-Groove» ist es, den ja auch immer mehr etablierte Unternehmen sexy finden. Weshalb?

Ja, viele Unternehmen schaffen «Innovation Circles», wo sie Leute aus verschiedenen Abteilungen mal gemeinsam an neuen Ideen herumschustern lassen. Das finde ich richtig und wichtig. Denn so lernen Unternehmen, wie sich überhaupt neue Ideen entwickeln lassen. Doch grosse Unternehmen können die Ideen häufig trotzdem nicht umsetzen – denn sie sind halt immer noch schwerfällig. Umgekehrt kann auch ein Start-up von grossen Corporates viel lernen – es ist also ein gegenseitiges Sichbefruchten. Wenn dies auf gleicher Augenhöhe geschieht, ist es für beide Seiten spannend. Damit dies gelingt, braucht es aber eine gute Kommunikation.

Jedes Unternehmen will letztlich eines: wachsen. Nun wird aber Wachstum nicht mehr überall unkritisch betrachtet. Inwieweit beein-

Jürg Schwarzenbach in der «Höhle der Löwen»

Jürg Schwarzenbach (64) war 1984 Mitgründer und Mitinhaber der DELEC AG, welche er im Jahr 2005 an den Deutschen Konzern Bechtle AG verkaufte. Heute ist er Inhaber von Marcaro AG, die er im Jahr 2007 als Beteiligungsgesellschaft mit Fokus auf Start-ups und KMU gegründet hat. Dieses Unternehmen hält aktuell über 40 Beteiligungen und engagiert sich stark für den Start-up-Standort Bern. Jürg Schwarzenbach ist zudem Mitglied des Powerpreneur Netzwerks des Swissecconomic Forum und Jury Mitglied des Swiss Venture Clubs. Zudem ist er Initiant und Präsident von

Aare Ventures, dem Start-up-Investorennetzwerk in der Region Mittelland.

Ab 26. Oktober 2021 ist Jürg Schwarzenbach als Juror und Investor in der TV-Sendung «Die Höhle der Löwen Schweiz» tätig, die auf 3+ ausgestrahlt wird. Die Show dient den Start-ups als Plattform, sich einem breiten Publikum zu präsentieren. Als einer der «Löwen» will Jürg Schwarzenbach die Chance ergreifen, bei aussergewöhnlichen Unternehmern dabei zu sein und sie (hoffentlich) weiterzubringen.

> www.marcaro.ch

> www.3plus.tv

flusst dies auch das Denken eines Investors? Stellen sich zuweilen auch ethische Fragen, wenn es um die Schattenseiten unbegrenzten Wachstums geht?

Solche Fragen gibt es, ja. Jedes Investment muss in irgendeiner Form nachhaltig sein. Aber man muss trotzdem sehen: Wenn ein Investor einem Start-up Geld gibt, will er dieses irgendwann mal zurück, und zwar mit Gewinn. Dazu braucht es natürlich Wachstum, möglichst zweistellig. Aber man muss sich auch bewusst sein: Irgendwann stoppt dieses Wachstum, weil sich Marktanteile nicht beliebig steigern lassen. Ich bin kein Befürworter unbegrenzten Wachstums. Aber zu einem Start-up mit einer skalierbaren Idee gehört Wachstum dazu. In unserem System funktioniert das nun mal so.

Wachstum ist alternativlos?

Es geht durchaus auch anders. So bin ich an einem Unternehmen beteiligt, das seit Jahren quasi nur aus einer Person besteht, da es vieles outgesourct hat. Dabei ist es kerngesund, und wir verdienen Geld – damit lebe ich ziemlich stressfrei.