

Round-Table-Gespräch

# Finanzierungsmöglichkeiten für KMU – Situation und Perspektiven

Im folgenden Round-Table-Gespräch vertiefen vier ausgewiesene Persönlichkeiten mit grossem Erfahrungsschatz die im vorangehenden Artikel angesprochenen Aspekte – darunter die beiden Autoren – und beleuchten auch alternative Finanzierungsmöglichkeiten, insbesondere die Mezzanine-Finanzierung.

«Schweizer Arbeitgeber»: Meine Herren, wie sieht es heute mit dem Finanzierungsbedarf der KMU aus? Ist er tatsächlich gross?

**Johann Niklaus Schneider-Ammann:** KMU sind das Rückgrat der schweizerischen Volkswirtschaft. Ihre Frage beantworte ich grundsätzlich mit Ja. Die KMU liefern in der Regel genügend bis gute Ergebnisse. Sobald man besondere Projekte angehen will und grössere Wachstumsmöglichkeiten hat, dann sind zusätzliche Finanzierungsquellen zu suchen und auch vernünftig auszuschöpfen. Der Bedarf ist da.

**Hans-Ulrich Müller:** Das ist so. Etwa 50% aller KMU in der Schweiz benötigen gar kein Fremdkapital. Sie sind total eigenfinanziert. Nur die Hälfte der KMU braucht also Fremdkapital. Natürlich ist dort der Bedarf relativ gross. Viele KMU haben heute zuwenig eigene Mittel. Wenn zuwenig eigene Mittel vorhanden sind, dann ist es auch nicht möglich, Fremdkapital – z. B. von den Banken – zu bekommen. Diese stellen ja darauf ab, wie viel Risikokapital vorhanden und wie gross die Ertragskraft ist.

**Urs Baumann:** Das Problem bei den KMU ist, dass sie bei Fremdkapitalbedarf Businesspläne erstellen müssen. Viele wissen nicht genau, wie das geht. Sie sind auf fremde Hilfe angewiesen, damit sie den Banken die nötigen Unterlagen geben können. Da besteht für mich ein Problem bei der Geldbeschaffung. Sie kommen einfach zu den Banken und sagen, wir brauchen Geld, wir

haben eine gute Idee, aber eine gut fundierte Analyse, die für das Rating wichtig ist, fehlt.

**Hans R. Knobel:** Die Universität St. Gallen hat dieses Jahr zusammen mit Ernst & Young eine interessante Studie zu Familienunternehmen publiziert. Daraus und aufgrund eigener Erfahrung kann man schliessen, dass ein grosses Potenzial vorhanden ist, weil sich Familienunternehmen in Bezug auf das Finanzgebaren noch anders verhalten als z. B. kotierte Unternehmen.

So ist für Familienunternehmen oft die Unabhängigkeit und damit auch die Unab-



hängigkeit von Fremdkapitalgebern das wichtigste Ziel. In der Regel versuchen sie daher, sich über eigene Mittel zu finanzieren, z. B. über private Vermögenswerte. Familienunternehmen weisen daher auch einen tieferen Verschuldungsgrad auf als Nicht-Familienunternehmen. Fremdkapital wird in Familienunternehmen offenbar als teuer erachtet, Eigenkapital als billiger. «Es gibt kein besseres Investment als jenes, das ich selber kontrolliere.» Unternehmerfamilien haben durchschnittlich 70% ihres Vermögens im Unternehmen.

Die Präferenz für Unabhängigkeit führt auch dazu, dass Familienunternehmen zusätzlichen Gewinn oft weniger positiv bewerten als Nicht-Familienunternehmen. Für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist aber weniger die eigene Ansicht über den «richtigen» Gewinn als vielmehr der Vergleich mit dem Wettbewerb ausschlaggebend.

Unabhängigkeit als Selbstzweck sollte vermieden und die Fragestellung im Kontext der Frage nach dem «besten Eigner» diskutiert werden. Diese Frage ist besonders im Rahmen der Nachfolgediskussion jeweils zu stellen.

*Urs Baumann:* Mein Vater hat immer gesagt, nie von den Banken abhängig sein. Das ist genau die angesprochene Selbständigkeit. Auf der anderen Seite haben wir KMU gar keinen Vergleich, wie unsere Konkurrenz rentiert.

Aus diesen Voten ist zu hören, dass der Bedarf gross ist. In welcher Phase vor allem?

*J. N. Schneider-Ammann:* Ich werde immer wieder von KMU-Unternehmern angegangen, von bestehenden, aber auch von «Ein-

steigern». Diese suchen nicht nur Rat, sondern auch Finanzierungsunterstützung bei Privaten, um mit dieser gestärkten Ausgangslage dann zur Bank zu gehen, mit der Feststellung, dass jemand bereit ist, Equity oder zumindest Darlehen zur Verfügung zu stellen. Das wird dann mit der Forderung nach einem attraktiven Bankkredit verbunden.

Es sind Innovationen, die finanziert werden müssen, aber auch Nachfolgeprobleme in den Unternehmen. Nur am Rande erwähne ich die Erbenholding mit dem entsprechenden Bundesgerichtsentscheid, der falsch ist und korrigiert werden muss. Immer dann, wenn ich das Gefühl habe, der Geldnachfrager steht auf dem Boden der Realität und die Idee sei wirklich zukunfts-trächtig, dann versuche ich zu vermitteln.

Zusätzlich steht die Frage im Raum, wie viel Geld in einem bestimmten Zeitpunkt zu sprechen ist. Damit verbunden ist der Aspekt, wie man zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Zukunftsidee wirklich einschätzen kann. Das ist ausserordentlich schwierig. Auf Papier können Sie alles schreiben. Es ist genau so falsch, zu zurückhaltend zu sein – als Bank oder als Privater –, so wie es ebenso falsch ist, zu grosszügig zu sein. Es gibt keine Antwort «clear and net». Jeder einzelne Fall ist anders.

Ist es vor allem die Startphase, die punkto Finanzbedarf kritisch ist?

*J. N. Schneider-Ammann:* Ja, dort wo man glaubt, man könnte jetzt industrialisieren und in Konsequenz zum Beispiel in maschinelle Fähigkeiten investieren muss. Ab diesem Zeitpunkt ist man engagiert. Und der Jungunternehmer will oder kann in der Regel nicht ein allzu grosses Risiko eingehen. Wir sind ja grundsätzlich nicht

allzu risikofreudig... Er will «sicher» sein, dass er nach dem Start nicht nur den ersten, sondern auch den zweiten Schritt machen kann. Mindestens will der Einsteiger die Finanzierung für den übernächsten Schritt auch irgendwie «gesichert» haben.

*Hans-Ulrich Müller:* In der Startphase ist es besonders schwierig, Geld zu bekommen, wenn nicht Private bereit sind, dieses Geld – Venture-Kapital – zur Verfügung zu stellen. Eine Bank kann solches Risikokapital nicht geben. Sobald erste Erfolgsaussichten vorliegen, ist es leichter, Geld zu bekommen. Die Banken berücksichtigen bei ihrer Betrachtung die Vergangenheit ebenso wie die Zukunftsaussichten.

Finanzbedarf besteht zudem bei Nachfolgerelegungen, wobei dort die Probleme der wirtschaftlichen Doppelbelastung und der bereits erwähnten Erbenholding besonders nachteilig sind.

*Urs Baumann:* Für mich ist die Qualität des Managements ganz wichtig. Ich habe Fälle mit sehr guten Produkten, aber unfähigem

Management erlebt. Oft «schweben» diese, und sie brauchen externe Kräfte, die sie zurück auf den Boden holen.

*J. N. Schneider-Ammann:* Ich hatte am Vortag dieses Gesprächs eine KMU-Vertretung bei mir – ein Dreimannteam – mit einem vermutlich sehr guten Produkt. Der Unternehmer hat sein ganzes Leben und seine Mittel in dieses Produkt investiert. Er ist an einem Punkt angekommen, wo man es künftigen Anwendern präsentieren kann – Prospekt und Prototyp sind vorhanden, die

Software geschrieben –, und jetzt steht er vor der Pleite. Er wird betrieblen, weil er die Zinsen nicht mehr bezahlen kann. Aber er hat durchgehalten und hofft auf das Ende des Tunnels. Weshalb erzähle ich das?

Man sitzt am Tisch und versucht, den Menschen zu beurteilen. Wie realitätsbezogen ist er, wie konnte er überhaupt in diese Situation kommen? Man will herausfinden, ob der Mensch das Vertrauen verdient – und dazu brauche ich mehrere Begegnungen. Entscheidend für jede Finanzierung ist die Einschätzung des «tragenden Kopfes».

*Urs Baumann:* Es braucht dann Ihr Engagement, Herr Schneider-Ammann, um das Produkt wirklich zu realisieren. Das war auch bei mir so. Auch ich selbst hätte unsere pneumatischen Sitze ohne externe und interne Unterstützung nicht auf den Markt gebracht. Ich brauchte gute Leute um mich, die dazu fähig waren. Trotz guter Ideen bin ich diesbezüglich einfach zu chaotisch. Oftmals wollen die Leute alles selber machen, und dann funktioniert es nicht.

*J. N. Schneider-Ammann:* Darauf wollte ich gleich hinaus. Wer Geld braucht, kommt oft im allerletzten Moment. Bei der Bank weiss er, dass er sich – salopp gesagt – «ausziehen» muss. Das scheut er. Zu den Privaten kommt er auch, wenn es zeitlich eng wird. Alle Finanzierungsbegehren, die unter Zeitdruck beurteilt werden müssen, haben das zusätzliche Problem, dass man sich das erforderliche gute Gefühl nicht mehr erarbeiten kann und sich dann zurück zieht. Damit werden oft gute Ideen nicht realisiert.

*Hans-Ulrich Müller:* Ich bin froh, dass Sie das sagen. Meine Erfahrung geht in die gleiche

che Richtung. Viele Leute, die in ihr Produkt und dessen Nützlichkeit «verliebt» sind, vergessen den «Sauerstoff Geld» und die Notwendigkeit, diesen auch rechtzeitig zu beschaffen. Wenn sie das früh und mit externer Unterstützung machen, dann ist das einfacher.

*Hans R. Knobel:* Man könnte sagen: Auch in guten Zeiten zum Kapitalgeber gehen. Unsere in diesen Spalten bereits publizierte Untersuchung zeigt, dass nur jedes siebte KMU mit der Bank das Rating bespricht. Wer es aber tut, erhält günstigere Konditionen. Bedarf sehe ich vor allem in folgenden Phasen:

a) In der Wachstumsphase: Wachstum muss infolge des globalen Wettbewerbs immer rascher erfolgen. Das erfordert entsprechende Finanzen, die immer schwieriger zu beschaffen sind. Finanzierungen über Kredite im Rahmen von Basel II sind selektiver geworden. Dadurch eröffnen sich Chancen für Mezzanine-Finanzierungen. In Europa – ohne Schweiz – werden diese heute zu 90% für die Nachfolge und zu 10% für Wachstum verwendet. Es gibt ein klares Potenzial für mehr, auch in der Schweiz. Die Voraussetzungen sind gut, wenn die Hausaufgaben gemacht sind, also z. B. eine Figner- und Unternehmensstrategie vorliegen.

b) Bei Restrukturierungen: Grundsätzlich bestehen gute Chancen für Firmen «mit Schulden und Perspektiven». Sobald aber die Zukunftschancen unsicher sind und die Strategie fehlt, wird der Finanzierungsspielraum eingengt. Dann will niemand mit Eigenkapital einsteigen, und die Banken sind infolge von Basel II bei Krediten limitiert.

c) Bei der Nachfolge: Da gibt es einen zu-

nehmenden Bedarf an Finanzierungen. Zehntausende von Nachfolgen stehen in den nächsten Jahren an. Leider werden finanziell und steuerlich gute Gesamtlösungen zu oft verhindert, weil die Nachfolgeplanung zu spät oder nie angegangen wird.

*J. N. Schneider-Ammann:* Bei der von mir zitierten Begegnung wurde mir erneut klar, dass die Beurteilung oft ein Bauchentscheid ist und es nicht einfach ums Geld geht.

*Urs Baumann:* Da spricht bei Ihnen der Unternehmer. Auch für mich ist der Bauch sehr wichtig. Es geht wirklich nicht nur ums Geld.

Die Mezzanine-Finanzierung wurde schon mehrfach erwähnt. Das ist eine der alternativen Finanzierungsformen. Welche Bedeutung haben diese heute, und wo steht die Schweiz diesbezüglich?

*Hans-Ulrich Müller:* Das Bedürfnis ist auch in der Schweiz vorhanden. Wie erwähnt, haben Firmen oft zu wenig Eigenkapital. Und es fehlt vor allem das Kapital, das man aufgrund emotionaler Überzeugung gibt. Bei alternativen Finanzierungsformen komme ich direkt auf den von mir initiierten Swiss Venture Club zu sprechen. Dort realisieren wir solche Plattformen. Involvierte Investoren müssen wissen, welche Risiken sie eingehen. Sie sollen nur so viel Geld geben, wie sie im «worst case» auch verlieren können.

Unser Land braucht unbedingt mehr Unternehmer, und diese brauchen für die Umsetzung ihrer Vorhaben Geld. Wir werden jetzt einen Mikrofonds gründen, aus dem wir Beträge von 20'000 Fr. bis maximal 150'000 Fr. zur Verfügung stellen können.

Es ist eine Art «Evergreen-Fonds». Das Geld ist zurückzuzahlen, aber der Empfänger erhält es aufgrund «weicher» Faktoren. Wir machen da nicht das übliche Rating, sondern wir entscheiden aufgrund des Vertrauens in das Projekt und den Unternehmer. Der Charakter muss stimmen.

Was wir ebenfalls forcieren, ist der *Mezzanine-Fonds*. Aus diesem werden KMU bei mangelndem Eigenkapital Gelder in Form nachrangiger Darlehen gegeben. Rechtlich gesehen ist dieses Darlehen Fremdkapital, wirtschaftlich – weil es nachrangig ist – aber Eigenkapital. Falls der Empfänger mit seinem Unternehmen eine genügende Ertragskraft erarbeitet, wird mit Hilfe der Mezzanine-Finanzierung auch der Spielraum für effektives Fremdkapital grösser, sei es von einer Bank oder von einer anderen Institution. Das ist eine grosse Chance.

Zur Frage: Gibt es das schon? Ja, aufgrund von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aber nur für grosse Transaktionen. Ein Beispiel dafür ist die Firma Emmi vor dem Börsengang. Das Unternehmen realisierte damals auf Mezzanine-Basis eine Brücken- bzw. Zwischenfinanzierung. Aber diese Finanzierungsart existierte bis jetzt nicht für KMU, weil die Kosten für das Managen kleiner Beträge zu hoch sind. Da ist die Idee der Fondsgründung, viele KMU zusammen zunehmen, das Risiko aufzuteilen, das Richtige. Diese Fondsanteile werden dann den Investoren angeboten – gebündelt. Auf dem Gesamtportefeuille wird eine Ausfallwahrscheinlichkeit von Rückzahlungen kalkuliert – z. B. 1.7% oder 2%. Entsprechend wird der Zinssatz unter Einbezug einer Ri-

sikoprämie höher sein. Das ist für den Investor interessant, aber auch für die Firma:

Sie kommt zu Eigenkapital – zu einem höheren Zinssatz zwar als bei einem herkömmlichen Bankkredit, aber ohne zusätzliche Eigentümer an Bord. Sie kontrolliert weiter die Situation.

*Hans R. Knobel:* Das kommt dem Bedürfnis der Familienunternehmen nach Selbstständigkeit sehr entgegen. Der Blick über die Grenzen zeigt folgendes: In der Schweiz ist das Angebot und die Finanzierung mit Mezzanine-Kapital noch nicht so verbreitet wie in den USA, England, Skandinavien, Frankreich oder in Deutschland. In Europa und den USA bestehen bereits Fonds mit mehreren Mrd. \$ für diese Form der Finanzierung.

Verschiedene Entwicklungen wie Basel II und das neue Unternehmertum werden dazu beitragen, dass Mezzanine auch für KMU in der Schweiz an Bedeutung gewinnen werden. Denn diese Finanzierungsform ist auch für Investoren interessant. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Swiss Venture Club.

Herr Baumann und Herr Schneider-Ammann: Wie stufen Sie als Unternehmer die Bedeutung dieser Mezzanine-Finanzierung ein?

*Urs Baumann:* Ich finde es eine sehr gute Lösung. Bei der Nachfolge finde ich allerdings, dass auch der Nachfolger mithelfen sollte, sein (künftiges) Lebenswerk mitzufinanzieren. Meiner Meinung nach sollte diese Finanzierungsart mehr für potentielle, d. h. neue Unternehmen verwendet werden.

*Hans-Ulrich Müller:* Wenn die Nachfolger dazu in der Lage sind ...

*J. N. Schneider-Ammann:* Ich habe keine eigene Erfahrung damit, und ich bin froh, dass ich diese nicht habe. Ich will unabhängig bleiben, und wir haben in unserer Firma auf die Eigenfinanzierung gesetzt. Ich hatte bei mir im Büro auch kaum Leute, die mich wegen einer Mezzanine-Finanzierung angingen. Es ist eine gutes, sozusagen ein «Fünfer und Weggli»-Instrument. Man kann vorwärts machen, ohne zugleich den «Vogt» im Haus zu haben. Entscheidend ist aber, dass die Entwicklung positiv verläuft, sonst dreht sich die Sache dann sehr schnell. Wir müssen dafür sorgen, dass dieses an sich gute Instrument nicht verführerisch gebraucht wird. Leute, die Geld brauchen, müssen unter einem gewissen Druck stehen – vom Markt her.

*Urs Baumann:* Der Druck muss bestehen. Dass ich auch bei meiner Nachfolge, nämlich bei den Managern, die Geld eingebracht haben.

Welche Voraussetzungen sind an eine Mezzanine-Finanzierung zu knüpfen?

*Hans-Ulrich Müller:* Sie ist sicher nicht zur Behebung bestehender Liquiditätsprobleme geeignet. Es geht ganz klar um Wachstums- und Nachfolgefinanzierung. Die Firmen müssen eine ausreichende Ertragskraft haben. Wenn sie in dieser Ausgangslage zu wenig Eigenkapital haben, dann sind sie eigentliche Kandidaten dafür.

Der Bedarf sollte über 30'000 Fr. liegen, damit sich der Aufwand rechtfertigt. Bei kleineren Beträgen kommen eher Bürgerschaftsgenossenschaften oder erwähnte Mikrofonds u. a. m. in Frage.

*Hans R. Knobel:* Die Mezzanine-Finanzierung ist ein Instrument für Unternehmen

mit Finanzierungslücken zwischen Eigenkapital und Fremdkapital, wobei letzteres durch Basel II oft limitiert ist. Ein ausreichender freier Cashflow muss nachhaltig erzielbar sein.

Wie bei jeder Kapitalbeschaffung muss der Kapitalgeber überzeugt werden, in etwas Zukunftsfähiges zu investieren. Dabei sind wir beim Thema Hausaufgaben. Eine Mezzanine-Finanzierung bedingt zudem:

- ein hoch qualifiziertes, erfahrenes Management
- eine hohe finanzielle Beteiligung des Managements (relativ zu den persönlichen Verhältnissen)
- klare Marktchancen und
- eine transparente, zuverlässige Zusammenarbeit zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer.

Entscheidend sind die positiven Perspektiven.

Was ist zu tun, damit dieses Instrument noch bekannter wird?

*J. N. Schneider-Ammann:* Wichtig ist die Mund-zu-Mund-Propaganda aufgrund vorliegender Erfolge. Es ist eine Frage zwischen Menschen und nicht eine Frage von Institutionen, etwa von Swissmem oder Economiesuisse.

*Hans-Ulrich Müller:* Eine wichtige Rolle spielen auch die Medien, in dem sie darüber informieren.

*Urs Baumann:* Für mich ist wichtig, dass es auch über die Banken kommuniziert wird. Es darf aber nicht im Sinne eines «Abschleife» geschehen, sondern mit einer offenen und ehrlichen Kommunikation.

*Gesprächsleitung: Hans Reis*



**Johann Niklaus Schneider-Ammann:**  
«Es sind Innovationen, die finanziert werden müssen, aber auch Nachfolgeprobleme in den Unternehmen.»

### Die Gesprächspartner (v.l.n.r.)

#### **Dr. Hans R. Knobel**

Hans R. Knobel studierte an der ETH in Zürich, wo er sein Studium 1972 mit dem Doktorat in Biochemie abschloss. Auf drei Jahre Forschungstätigkeit in Biochemie und Immunologie folgten 14 Jahre Praxis in Führungspositionen der Industrie, u.a. als Geschäftsführer internationaler Unternehmen. Seit 1988 berät er zahlreiche Unternehmen und Verbände im In- und Ausland in strategischen und operativen Fragen. Er ist Partner und Mitinhaber der Valcor AG, Unternehmerberater (Zürich).

#### **Hans-Ulrich Müller**

Nach einer Lehre arbeitete Hans-Ulrich Müller als Sachbearbeiter bei der Schweizerischen Mobiliarversicherung und absolvierte die HWV Bern, die Swiss Banking School und ein Advanced-Management-Programm in Harvard. Der eidg. dipl. Bücherexperte war bei Arthur Andersen und bei Sandoz/Wander International tätig. 1982 kam er zur Schweizerischen Volksbank – heute CS. Seit Januar 2002 ist Hans-Ulrich Müller Leiter Firmenkunden Schweiz – KMU und Mitglied des Management Committees. Er ist Initiator und Präsident des Swiss Venture Club.

#### **Johann Niklaus Schneider-Ammann**

Nach dem Studium und Praktika von 1977 bis 1981 nahm der dipl. Ing. ETH seine Tätigkeit als Projektleiter Organisation/EDV in einem Unternehmen der Werkzeug-

maschinenindustrie auf. Danach war er in verschiedenen Funktionen in der U. Ammann Maschinenfabrik AG tätig, ab 1984 als Vorsitzender der Geschäftsleitung. 1988 übernahm er den Vorsitz der Ammann-Gruppenleitung, seit 1990 ist er Präsident und Delegierter des VR der Ammann Group Holding AG. Es ist zudem Präsident von Swissmem und seit 1999 Nationalrat.

#### **Urs Baumann**

Nach dem Handelsdiplom absolvierte Urs Baumann am Technikum in Reutlingen (D) die Ausbildung zum Textiltechniker. Es folgten Sprach- und Studienaufenthalte in Oxford (GB), Florenz (I) und diversen Standorten in den USA. 1964 trat er in die elterliche Firma (heute Lantal Textiles) ein und konzentrierte sich auf Aktivitäten in der Luftfahrt. Ab 1970 war er für den Aufbau des US-Marktes mit eigener Produktion zuständig. Er führte lange Zeit die Lantal Textiles und blieb auch nach der Nachfolgeregelung (2003) deren VR-Präsident. Von 1993 bis 1999 präsidierte Urs Baumann den Textilverband Schweiz.

Bilder: Edouard Rieben





Urs Baumann: «Für mich ist die Qualität des Managements ganz wichtig. Ich habe Fälle mit sehr guten Produkten, aber unfähigem Management erlebt.»



Dr. Hans R. Knobel: «Leider werden finanziell und steuerlich gute Gesamtlösungen zu oft verhindert, weil die Nachfolgeplanung zu spät oder nie angegangen wird.»



Hans-Ulrich Müller: «Viele Leute, die in ihr Produkt und dessen Nützlichkeit «verliebt» sind, vergessen den «Sauerstoff Geld» und die Notwendigkeit, diesen auch rechtzeitig zu beschaffen.»