Wenn Erben Unternehmer werden

Gastbeitrag *Die eine Generation hat ein Unternehmen aufgebaut, die nächste übernimmt ein Vermögen. Venture Capital kann beide Welten verbinden: Kapital trifft auf junge Firmen, neue Technologien und unternehmerisches Risiko. Doch die spannendste Geschichte ist noch lange kein gutes Investment.*

VERENA GROSS

—

Die Übergabe von Vermögen zwischen Generationen ist mehr als eine Frage des Bewahrens. Sie zwingt Unternehmerfamilien auch zu einer Entscheidung: Wo soll das Kapital künftig eine Wirkung erzielen? Ein Vermögen, das einst durch unternehmerisches Risiko entstanden ist, muss nach anderen Regeln angelegt werden, sobald es Teil eines Portfolios wird.

Das Fundament bilden in der Regel kotierte Aktien und Anleihen. Private Markets erweitern dieses Spektrum um Unternehmen, die noch nicht an der Börse gehandelt werden. Unternehmerfamilien sind mit dieser Welt vertraut.

Sie wissen aus eigener Erfahrung, wie lange Wachstum dauert, wie unsicher der Weg dorthin sein kann – und auch, dass Kapital allein noch kein Unternehmen baut.

Innovation vor dem Börsengang

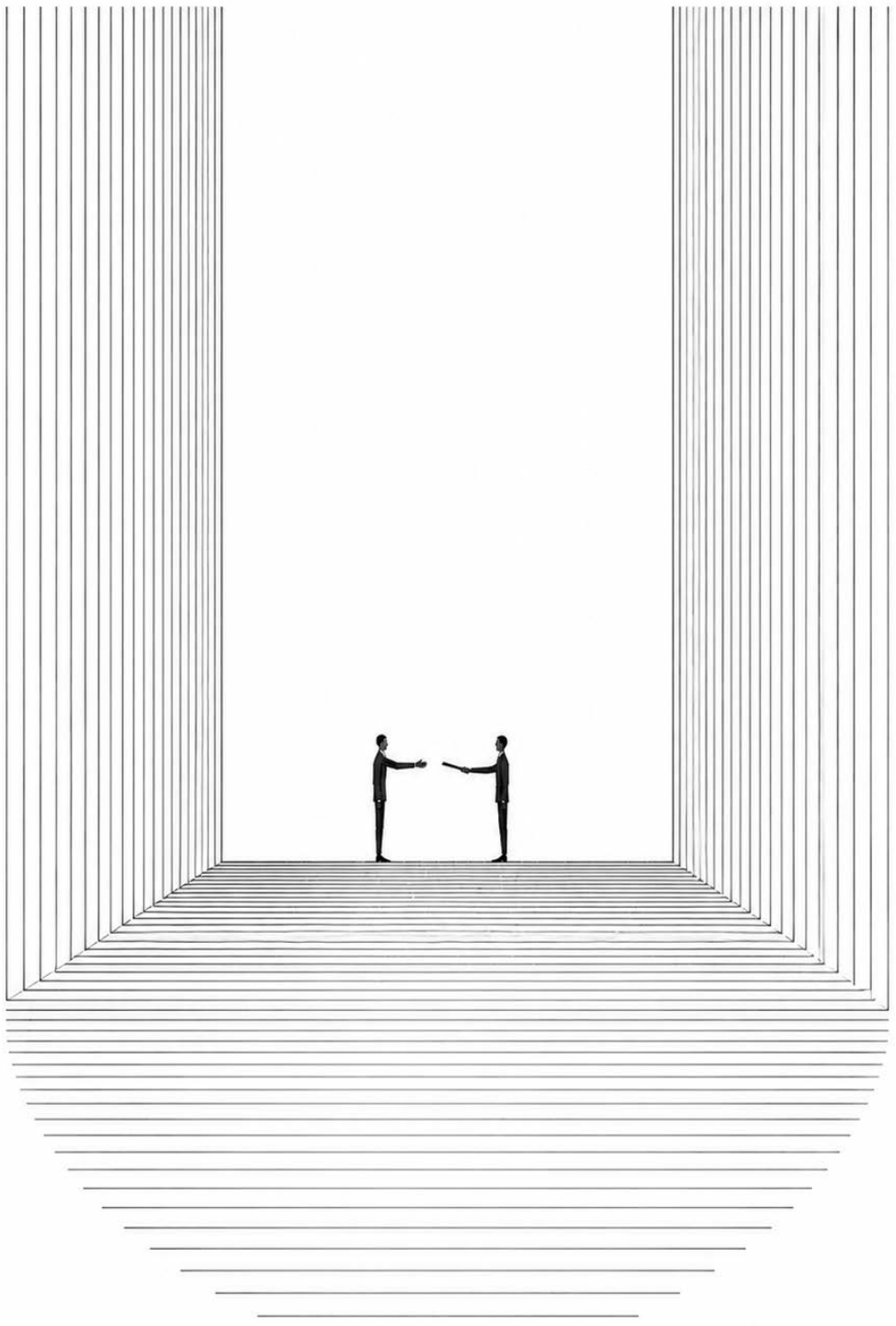
Private Markets umfassen Anlageklassen wie Private Equity, Private Debt, Immobilien und Infrastruktur. Private Equity ermöglicht dabei Beteiligungen an nicht kotierten Unternehmen über unterschiedliche Entwicklungsphasen hinweg und kann somit einen Baustein einer langfristig ausgerichteten Vermögensallokation bilden.

Venture Capital ist innerhalb dieses Spektrums eine besondere Form von Private Equity. Es konzentriert sich auf junge Unternehmen, neue Technologien und Geschäftsmodelle und weist damit eine andere Risiko- und Renditecharakteristik auf als klassische Private-Equity-Strategien. Entscheidend ist deshalb, welche Rolle Venture Capital im Gesamtvermögen übernehmen soll – und wie gross dieser Baustein angesichts von Vermögensstruktur, Liquidität und Risikofähigkeit sein kann.

Das Interesse an einer frühen Beteiligung an Innovation ist in der Schweiz deutlich erkennbar. In den Laboren der ETH Zürich und der EPFL entstehen Roboter, Therapien und energiesparende Chips. Laut dem Swiss Deep Tech Report 2026 flossen von 2020 bis 2026 rund 63 Prozent des Schweizer Venture Capitals in Deep Tech – der höchste Anteil weltweit. Im Jahr 2025 erreichte die Finanzierung mit 2,6 Milliarden US-Dollar einen Rekord; innerhalb eines Jahrzehnts hat sich das investierte Kapital damit etwa verfünffacht.

Doch aus einer innovativen Technologie wird nicht automatisch eine gute Anlage. Prototypen können scheitern, Finanzierungsrunden verzögern sich, Bewertungen werden korrigiert.

Die Ergebnisse von Venture-Capital-Fonds sind sehr ungleich verteilt, das Kapital bleibt über Jahre gebunden. Zudem können Investitionen aufgrund der sogenannten J-Kurve zunächst über mehrere Jahre negative Renditen aufweisen, bevor sich überhaupt eine positive Entwicklung einstellt. Die Konsequenz ist nicht, Innovation zu meiden, sondern sie mit ausreichend Zeit, Liquiditätsreserven und Diversifikation zu finanzieren.



Mit dem Vermögen kann auch unternehmerische Verantwortung weitergegeben werden. NZZ STORY LAB

Die Rolle im Portfolio

Venture Capital verführt zur Einzelfallgeschichte: ein aussergewöhnliches Gründerteam, ein Durchbruch im Labor, ein scheinbar grenzenloser Markt. Solche Geschichten faszinieren. Für Anleger ist jedoch weniger entscheidend, welches Startup am erfolgreichsten ist, sondern welche Rolle Venture Capital im Gesamtportfolio spielt.

Ein robuster Aufbau entsteht über mehrere Auflagejahre, Regionen, Sektoren und Manager. Letztere verbinden auch Fondsanlagen mit ausgewählten Co-Investments und planen zudem Kapitalzusagen sowie Reserven im Voraus. Bei Unternehmerfamilien zählt ein weiterer Faktor: Das eigene Unternehmen bindet oft einen grossen Teil des Vermögens und konzentriert damit genau jenes unternehmerische Risiko, das im übrigen Portfolio gezielt gesteuert werden sollte.

Damit rückt die Managerwahl ins Zentrum. Entscheidend sind nicht nur historische Renditen, sondern auch Strategie, Entscheidungsprozesse, Bewertungspraxis, Reserven für Folgefinanzierungen, Governance und operative Unterstützung. Pictet investiert seit 1989 in Private Equity. Die Erfahrung über unterschiedliche Strategien und Marktphasen hinweg dient dazu, spezialisierte Manager einzuordnen und ihre jeweilige Rolle im Portfolio zu bestimmen.

Der Weg in den Weltmarkt

Die internationale Aufmerksamkeit für Schweizer Deep Tech ist längst da. Bei Finanzierungsrunden von mehr als 100 Millionen US-Dollar stammen laut Swiss Deep Tech Report 2026 88 Prozent des Kapitals aus dem Ausland. Das zeigt die internationale Attraktivität des Standorts – und legt zugleich eine Lücke offen: In späteren Wachstumsphasen fehlt im Inland oft Kapital in der nötigen Grössenordnung.

Das Nadelöhr ist allerdings selten nur finanziell. Vom Prototyp zum globalen Unternehmen braucht es Industriekunden, regulatorische Erfahrung, spezialisierte Führungskräfte und Zugang zu internationalen Märkten. Gute Venture-Capital-Manager bringen solche Ressourcen zusammen und unterstützen Unternehmen dabei, die schwierigen Übergänge zwischen Forschung, Markteintritt und Skalierung zu bewältigen.

Ein Netzwerk ist vor allem dann wertvoll, wenn es Zugang schafft: zu Industriekunden, Führungskräften, Märkten und spezialisiertem Wissen. Entscheidend ist nicht die Zahl der Kontakte, sondern ob im richtigen Moment die richtigen Partner erreicht werden.

Pictet verbindet dazu Unternehmerfamilien, Anlagepartner und Gründer und nutzt die internationale Präsenz der Gruppe, um entsprechende Kontakte herzustellen. Gerade in privaten Märkten, in denen Informationen und Zugänge ungleich verteilt sind, kann ein solches Netzwerk relevant sein.

Zum Zugang gehört auch Wissen: Wie entstehen Bewertungen? Wie belastbar sind Schutzrechte? Wann eignet sich ein Fonds, wann ein Co-Investment? Wer die Mechanismen versteht, kann Chancen und Risiken besser einordnen.

Kapital über Generationen

Für die nächste Generation von Unternehmerfamilien liegt darin ein besonderer Reiz. Sie entdeckt neue Technologien und Geschäftsmodelle oft früh; die ältere Generation hingegen bringt Erfahrung aus Unternehmensaufbau, Krisen und Finanzierung ein. Im besten Fall trifft technologische Neugier auf unternehmerisches Urteilsvermögen. Beide Perspektiven können helfen, die blinden Flecken der jeweils anderen zu erkennen.

Ein klar begrenzter Venture-Capital-Baustein kann so zum Lernfeld für die Familie werden. Die jüngere Generation analysiert Chancen, trifft Gründer und übernimmt schrittweise Verantwortung. Die ältere muss nicht jede Technologie selbst beurteilen, wohl aber Budget, Zuständigkeiten und Entscheidungsregeln mittragen. Governance wird damit nicht zur Bremse, sondern zum Geländer.

Ein gemeinsames Venture-Engagement kann dabei mehr leisten als Rendite. Es schafft eine gemeinsame Sprache für Risiko, Verantwortung und die langfristige Ausrichtung des Familienvermögens. Begeisterung sollte dabei allerdings nicht mit Überzeugung verwechselt werden. Eine belastbare Anlagethese entsteht erst, wenn Annahmen geprüft, Risiken benannt und Entscheidungen gemeinsam reflektiert und dokumentiert werden.

Für die Umsetzung gibt es nicht den einen Weg. Fonds schaffen Breite und Zugang zu mehreren Unternehmen; Co-Investments erlauben gezieltere Beteiligungen, verlangen aber zusätzliche Prüfung und erhöhen das Einzelrisiko. Entscheidend ist, ob die gewählte Kombination die vorgesehene Rolle im Familienvermögen tatsächlich erfüllt.

Private Equity und Venture Capital sind damit kein Gegenentwurf zu disziplinierter Vermögensverwaltung, sondern langfristige Bestandteile davon. Venture Capital setzt einen gezielten Akzent: kleiner, riskanter und schwerer zugänglich, zugleich aber näher an den Ideen, aus denen neue Unternehmen oder sogar Branchen entstehen können.

Die Schweiz wird weiter erfinden. Nicht jede Erfindung wird sich durchsetzen, und nicht jede gute Firma wird automatisch zu einer guten Anlage. Für Anleger besteht die Kunst deshalb nicht darin, die Zukunft vorherzusagen. Sie besteht darin, ein Portfolio zu bauen, das ausgewählte Unternehmen auf ihrem Weg in diese Zukunft über lange Zeit begleiten kann.

—

Gastbeitrag Verena Gross, Equity Partner und Leiterin Pictet Wealth Management Deutschschweiz.

«Nicht jede gute Firma wird automatisch zu einer guten Anlage.»