

«Ich möchte mich nicht mit Martin Ebner vergleichen»

Der Investmentbanker Peter Friedli hat in den vergangenen zwei Jahren aufgrund der Börsenflaute zwei Drittel seines Vermögens verloren, doch ist er nach wie vor überzeugt, dass er den richtigen Weg geht. Der langfristig denkende Investor Friedli ist auch Miteigentümer der Roche-Spin-offs Basilea Pharmaceutica.

BaZ: Herr Friedli, sind Sie der nächste Martin Ebner?

Peter Friedli: Nein, und zwar weder in der einen noch in der anderen Richtung.

Wieso nicht?

Ich habe keine Schulden. Ich möchte mich nicht mit Martin Ebner vergleichen, denn er verfolgte eine andere Strategie. Meine Strategie lautet: Beteiligung, Kontrolle und unternehmerisches Wirken.

Sie betrachten sich eher als Unternehmer...

...denn als Financier, richtig.

Dennoch, wieso soll man heute in die Beteiligungsgesellschaft New Venturetec investieren. Der Aktienkurs liegt 58 Prozent unter dem Ausgabepreis von 1997 und beträgt bloss noch 6 Prozent vom Allzeithöchst?

Die Kursschwankungen reflektieren die allgemeine Situation, in der wir uns vor drei bis vier Jahren befunden haben, als eine Übertreibung nach oben stattfand und die Situation jetzt, in der die Abwärtsbewegung ebenfalls ein übertriebenes Ausmass erreicht hat. Wenn man die Situation anschaut, stellt man fest, dass die New Venturetec vor drei Jahren über eine Milliarde Franken wert war und heute noch 65 Millionen wert ist. Dabei ist New Venturetec noch immer an den gleichen Gesellschaften beteiligt, diese stehen heute aber operationell viel besser da als vor drei Jahren. Da kann also in der Bewertung irgendwas nicht stimmen. Wir wissen jetzt natürlich, dass damals die Preise zu hoch waren, doch jetzt sind sie zu tief.

Wenn Unternehmen, die operationell besser dastehen, derart schlechter bewertet werden, stellt sich die Frage, was für ein Zusammenhang besteht, zwischen Börse und realer Wirtschaft?

Der Kapitalmarkt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr von der realen Wirtschaft entfernt. In den vergangenen fünf Jahren hat sich diese Entwicklung noch beschleunigt. Mein Fokus richtet sich seit jeher immer auf das operationelle Geschäft – Kosten, Management, Produkte und gute Marketing-Organisation. Wenn dies Bereiche überdurchschnittlich gut funktionieren, wird früher oder später auch der Börsenkurs den Wert des Unternehmens reflektieren. Man muss den Kapitalmarkt bis zu einem gewissen Grad auch abstrahieren, gleichzeitig lebt man natürlich damit und kann die Börsentendenzen nicht ignorieren.

Wie viel Zeit verwenden Sie für das operationelle Geschäft und wie viel für den Kapitalmarkt?

Neunzig Prozent der Zeit verbringen ich mit dem operationellen Geschäft und zehn Prozent mit Börsenfragen. Mein Credo ist, dass Unternehmen, die einen Nutzen schaffen und Mehrwert erbringen, Erfolg haben, dabei muss man die nötige Geduld aufbringen. Denn es geht oft schnell, aber nicht immer so schnell. Ich möchte mit Firmen assoziiert sein, die über zehn, zwanzig Jahre Erfolg haben im Markt, dies ist entscheidend.

Peter Friedli

piw. Seit 17 Jahren arbeitet Peter Friedli als selbstständiger Investmentbanker und Unternehmer. In dieser Zeit hat er Geld in insgesamt 160 Startups und Venture-Unternehmen investiert. Zur Zeit ist die Friedli Corporate Finance an 25 Unternehmen beteiligt. Mit Ausnahme der Biotechfirma Basilea Pharmaceutica haben alle Unternehmen ihren Ursprung in den USA. Friedli investiert ausschliesslich in Telekommunikations-, Internet- und Biotechnologie-Unternehmen. Der 48-jährige Solothurner, der sein Wirtschaftsstudium abgebrochen hat, lehnte schon vor Jahren eine Berufung in den Verwaltungsrat von Martin Ebners BZ Gruppe ab, da er eine andere Strategie verfolgt. Die «Bilanz» schätzte einst Friedlis Vermögen auf über 100 Millionen Franken. Im Interview sagt der Unternehmer, dass sein Vermögen auf ein Drittel geschrumpft ist.



Klare Strategie. «Ich habe keine Schulden. Meine Strategie lautet: Beteiligung, Kontrolle und unternehmerisches Wirken.» Investmentbanker Peter Friedli wendet 90% der Zeit für das operationelle Geschäft auf. Foto Hannes-Dirk Flury

Welche Eigenkapitalrendite streben Sie an?

In meinem Bereich muss die Eigenkapitalrendite jährlich zwischen zwanzig und 25 Prozent liegen. Dies kann mal darüber, mal darunter sein, doch über zehn Jahre sollte diese Rendite erzielt werden. Es kann auch mal eine Flaute geben, so dass die Rendite bloss bei 15 Prozent liegt.

Und haben Sie dieses Ziel bisher erreicht?

Nein, wenn ich bei New Venturetec zurückrechne, beträgt die Eigenkapitalrendite ungefähr Minus fünf Prozent. Einst betrug die Eigenkapitalren-

«Ich habe nie ans Aufhören gedacht. Was ich mache, ist zu stark Teil meines Lebens, ich fühle mich zu sehr mit meiner Mission verbunden.»

dite aber 33 Prozent. New Venturetec besteht jetzt etwa seit fünf Jahren. Mein Ziel ist es, in weiteren fünf Jahren eine Eigenkapitalrendite in der Bandbreite von zwanzig bis 25 Prozent zu erreichen. Diese Chancen sind intakt, hängen aber auch vom Umfeld ab. Heute, da die Börsen auf dem Tiefpunkt liegen, kann man keine Schlussbilanz ziehen.

Wie viel Firmen betreuen Sie heute?
25 Firmen.

Welches sind zurzeit Ihre erfolgreichsten Firmen und in welchen Bereichen sind diese tätig?

Der Biotech-Sektor macht fünfzig Prozent des Portefeuilles von New Venturetec aus. Darunter befinden sich sehr erfolgreiche Firmen. Myriad Proteomics arbeitet sehr gut. Auch Basilea, bei der Roche grösster Aktionär ist, arbeitet sehr gut. Osiris Therapeutics ist eine ausgezeichnete Firma mit guter Technologie und enormem Potenzial. Auch im Technologie-Sektor habe ich in gute Firmen investiert. So gebe ich E-Centives nach wie vor gute Chancen, auch wenn wir noch nicht über den Berg sind. E-Centives ist an der Börse kotiert, der Aktienkurs ist stark zurückgekommen und liegt mittlerweile bloss noch bei wenigen Rappen. Ich verstehe, wenn Investoren sagen, «wir glauben nicht daran». Aber die Leute von E-Centives sind sehr gut, die Technologie ist sehr gut und in den USA hat beispielsweise jetzt Nestlé die Zusammenarbeit verlängert. Man muss nochmals in drei Jahren schauen, was hat diese Firma jetzt gemacht. Priority Telecom ist ein anderes Beispiel. In diese Firma

habe ich rund 25 Millionen Dollar investiert. Sie wird Ende Jahr Break-even erreichen mit Cash von 20 Millionen Dollar. Dieses Investment ist nicht erfolgreich, denn ich werde in fünf Jahren, wenn der Business-Plan eingehalten wird, bloss mein investiertes Geld wieder zurückerhalten. Andererseits sind in diesem Bereich, der Telekommunikation, derart viele Firmen verschwunden, bei denen man viel Geld verloren hat. Deshalb muss ich damit zufrieden sein. Eine weitere Firma aus der Telekom-Branche, die nicht zum Portefeuille der New Venturetec gehört, ist die US-Firma Iowave. Diese Firma kann die letzte Meile kabellos bedienen. Wir haben in den vergangenen Jahren stetig etwas mehr verkauft und stehen jetzt beim Breakeven-Punkt.

Wo setzen Sie als Investor und Unternehmensberater im gegenwärtigen Umfeld Ihre Prioritäten?

Ich schaue immer auf das Management und das saubere Umsetzen der Strategie. Diese muss man dann zielstrebig verfolgen. Zuoberst kommt die Kostenkontrolle, bei derart schwierigen Rahmenbedingungen kommt dies gnadenlos zum Vorschein. Bei günstigem Investitionsklima kann man auf dem Kapitalmarkt neues Geld holen. Dies ist heute kaum mehr möglich. Das heisst, mit dem Geld, das man hat, muss man operativ profitabel arbeiten. Der Business-Plan muss gesund und realistisch sein. Die meisten Pläne sind nicht realistisch, sondern spiegeln Wunschen. Auf der anderen Seite muss man den Fokus auf die Kunden legen, die Kunden sind das Wichtigste. Dazu braucht man eine gute Verkaufsorganisation, die das Produkt auch verkaufen kann. Die Konsumenten sind sehr kritisch und kaufen nicht alles, das Produkt muss einen Mehrwert ausweisen. Jedes Unternehmen produziert heute in einem gesättigten Markt. Dieser Konkurrenzkampf macht den Erfolg so schwierig. Man muss Probleme erkennen und schnell handeln.

Wie erkennen Sie, dass ein Unternehmen und sein Management Potenzial hat und mehr als bloss Durchschnitt ist?

In erster Linie rede ich mit Kunden. Da bin ich sehr stark involviert. Fünfzig Prozent der Informationen, die ich als Entscheidungsgrundlage brauche, hole ich auf diesem Weg. Dazu rede ich mit den Managern, schaue mir das Unternehmen, die Kostenrechnung, die Herstellungskosten, den Marketingaufwand und die Konkurrenz an. Schliesslich verwende ich bei der Beurteilung den gesunden Menschenverstand, wobei meine Erfahrung auch eine wichtige Rolle spielt.

Als einziges Schweizer Unternehmen haben Sie in der Biotech-Firma Basilea Pharmaceutica investiert. Wie beurteilen Sie die Fortschritte dieses Unternehmens?

Die Testergebnisse zweier Produkte stimmen sehr zuversichtlich. Bei einem dieser Medikamente sollten wir im Oktober mehr über die Phase zwei erfahren. Die Produkte weisen ein hohes Umsatzpotenzial auf. Eines dieser Produkte wirkt gegen innere Pilzkrankungen, das andere ist ein Antibakterium. Worauf ich jetzt auch dort poche – Basilea hat rund hundert Mitarbeiter –, ist die Kostenstruktur. Wir müssen uns voll auf die Kommerzialisierung dieser Produkte ausrichten. Dagegen müssen neue Projekte zurückgestellt werden, denn dazu würde zusätzliches Personal benötigt. Auch wenn wir hundert Millionen Franken auf der Bank haben und auch das Jahr mit hundert Millionen Franken auf der Bank abschliessen werden, heisst dies nicht, dass unsere Ressourcen unbegrenzt sind. Neben der Kostenkontrolle mache ich mich bei

«Basilea muss mit Roche, dem grössten Aktionär, oder anderen Unternehmen Partnerschaften eingehen.»

Basilea stark für Corporate Partners, denn man weiss nicht, wie sich der Kapitalmarkt entwickeln wird. Aus diesem Grund muss Basilea mit Roche, dem grössten Aktionär, oder anderen Unternehmen Partnerschaften eingehen. Von diesen Partnern können wir dann neue Mittel erhalten, indem wir das Marketingrecht für Produkte abtreten.

Hat sich an der Beteiligung von Roche und von Ihnen nichts geändert?

Nein, Roche kontrolliert nach wie vor etwa 49 Prozent, dann komme ich mit 11 Prozent.

Bis wann erwarten Sie, dass erste Produkte auf den Markt kommen?

Sehr aggressive Schätzungen gehen von 2005 aus, ich erwarte, dass das erste Medikament von Basilea 2006 auf den Markt kommt. Wenn das Produkt die Zulassung geschafft hat, steigt der Wert des Unternehmens enorm, andernfalls nicht. Das ist das Risiko im Biotechsektor.

Gehen Sie davon aus, dass Roche seine Optionen einlösen und die Rechte auf die Medikamente im Erfolgsfall kaufen wird?

Ein Deal ist nicht gemacht, bis er gemacht ist. Ich glaube, das Interesse

seitens Roche ist vorhanden, ich kann aber im Moment nichts Näheres sagen.

Für Sie ist diese Partnerschaft etwas ungewöhnlich, weil Sie mit einem grossen Partner – Roche – zusammenarbeiten. Läuft dies gut?

Wenn ich ein Unternehmen analysiere, sehe ich immer zuerst die Dinge, die nicht optimal funktionieren. In vielen Unternehmen läuft immer vieles gut, es gibt aber immer auch Dinge, die schlecht laufen. Roche ist sicher ein erstklassiger Partner. Bei Spin-offs gibt es immer spezielle Probleme, weil gewisse Mitarbeiter erkennen müssen, dass sie nicht mehr beim etablierten Konzern Roche, sondern bei einer kleinen Firma angestellt sind. Das Umdenken ist für gewisse Mitarbeiter einfach, andere haben mehr Mühe damit. Wir können uns nicht die gleiche Kostenstruktur erlauben wie Roche. Dies beginnt bereits bei der Pensionskasse. Der Schritt in die Selbstständigkeit ist im Grossen und Ganzen gut verlaufen. Natürlich hätte es immer auch noch schneller gehen können.

Eine andere Firma, die für Schlagzeilen sorgte, ist Think Tools. Sie sagen, Sie schauen immer alles genau an. Wie sich gezeigt hat, war Albrecht von Müller, der Gründer von Think Tools, gar kein Physiker. Was sind die Lehren, die Sie aus diesem Fall gezogen haben?

Think Tools ist für mich abgeschlossen, ich habe dabei kein Geld verloren, sondern sogar fünf Prozent pro Jahr verdient. Die ganze Sache ist nicht so herausgekommen, wie ich es mir erhofft hatte. Ich habe mich sicher in gewissen Leuten getäuscht, nicht nur in Albrecht von Müller. Ich hatte nicht die Kontrolle und konnte nicht machen, was ich gerne gemacht hätte. Die Lehre ist, die Kontrolle zu haben. Dazu muss man verstehen, dass Leute, die glauben etwas erfunden zu haben, oft nur warme Luft produzieren. Deshalb muss man dies genau anschauen. Ich bin seit längerer Zeit ganz aus Think Tools ausgestiegen, auch aus dem Verwaltungsrat.

Sie sind seit 17 Jahren im Geschäft, haben Ups and Downs miterlebt, gehen Sie heute aufgrund Ihrer Erfahrung anders vor als noch vor einigen Jahren?

Sicher haben wir in kurzer Zeit eine extreme Boom-Phase und jetzt eine extreme Melt-Down-Phase erlebt. Auch diese Phase hat ihre positive Seite. Ich bin ein extrem langfristig orientierter Investor und Unternehmer. Ich werde an meiner Strategie nichts ändern. Ich habe keine Schulden, ich habe gute Unternehmen, nicht alle, aber die meisten, ich habe keinen Scherbenhaufen. Ich will einfach das besser machen, was ich bisher gemacht habe. Situationen wie jetzt erlauben einem, Dinge besser zu machen, denn man lernt vorsichtig zu sein. Investitionen in junge Unternehmen sind nicht einfach lohnenswert. Vielmehr brauchen wir derartige Investitionen, um auch Arbeitsplätze zu schaffen. Mir persönlich geht es gut und ich bin auch von meinem eigenen Business-Modell überzeugt. Man lernt immer, in schwierigen Zeiten sogar mehr, als wenn alles gut läuft. Ich gehe meinen Weg und mich wird man auch noch in ein paar Jahren antreffen.

Aber gibt es nicht auch Momente, in denen Sie zweifeln, sich überlegen, ob Sie aufhören sollten? Schliesslich verlieren Sie einen Teil Ihres Vermögens?

Nein, diese Gedanken hatte ich – ganz ehrlich gesagt – nie und werde sie – so glaube ich wenigstens – nie haben. Was ich mache, ist zu stark Teil meines Lebens, ich fühle mich zu sehr mit meiner Mission verbunden, diese Firmen aufzubauen. Ich habe kein anderes Ziel. Ich will das machen, was ich gerne mache. Und ich mache dies gerne. Natürlich ist mein Vermögen heute geringer geworden, und zwar recht viel weniger, ich würde sagen etwa ein Drittel. Aber dies ist nicht meine Sorge. Ich kenne meine Firmen und ich weiss, was sie wert sind. Dieser Wert wird wieder kommen und wenn er zwischenzeitlich auf dem Papier weniger ist, kann ich dennoch sehr gut schlafen. Die eine oder andere Firma wird mich enttäuschen, aber im Schnitt werde ich gut dastehen. Interview Pierre Weill