

In die Zukunft investieren

Interview mit Gina Domanig, Managing Partner von Emerald Technology Ventures

Vom Start-up zum Game Changer: In unserem Exklusivinterview mit Gina Domanig, Managing Partner von Emerald Technology Ventures, beleuchten wir, wie wichtig in einem Verwaltungsrat ab der ersten Stunde ergebnisorientierte Investitionsstrategien und Best Practices sind. Im Interview erklärt unsere Gesprächspartnerin ausserdem, weshalb Risikokapital nicht nur eine finanzielle Transaktion ist, sondern auch die Good Governance vorantreibt. Und schliesslich erläutert sie in ihrer Funktion als Mitglied des Weltenergierats und des Global Future Council on Food and Water Security des Weltwirtschaftsforums, weshalb bei der Bewältigung der drängendsten Klimaprobleme der Welt eine ganzheitliche Sichtweise unerlässlich ist.


Prof. Dr. Reto Eberle: *Sie sind Managing Partner von Emerald Technology Ventures, einer der weltweit grössten Cleantech-Risikokapitalgesellschaften, deren Fokus nicht nur auf den Bereichen Energie und Wasser, sondern auch auf nachhaltigen Verpackungen, nachhaltigen Lebensmitteln, nachhaltiger Landwirtschaft, Mobilität und Urbanisierung sowie auf industrieller Informationstechnologie liegt. Vor 25 Jahren waren nachhaltige Investitionen noch ein Alleinstellungsmerkmal. Mittlerweile sind zahllose Unternehmen auf den Zug aufgesprungen. Was ist Ihr Erfolgsrezept?*

Gina Domanig: Als wir vor 25 Jahren anfangen, galt dieser Bereich nicht als attraktiv. Wir waren die Ersten, die uns damit befassten. Zu Beginn gab es daher viele «magere» Jahre. Doch wir haben an unserer Strategie festgehalten und die Finanzkrisen sowie Cleantech-Blasen – und das Platzen dieser Blasen – überlebt. Heute boomt nachhaltiges Investieren und wir sind als Unternehmen in letzter Zeit stark gewachsen. Und weil wir schon so lange im Geschäft sind, sind wir anderen Marktteilnehmern bezüglich Know-how und Erfahrungswerten weit voraus.

Welche Art von Investitionen tätigen Sie? Investieren Sie direkt als Private Equity oder indirekt als Fonds? Wie geht Ihr Unternehmen bei Investitionsentscheidungen vor?

Ich würde uns zwar nicht als Impact-Investoren bezeichnen, aber wenn man sich die Branchen und Unternehmen ansieht, in die wir investieren, ist unsere Strategie per Definition Impact-orientiert. Es dreht sich vieles um die Energiewende, um sauberes Wasser, den Zugang zu Wasser, aber auch um Recycling sowie Lösungen zur Beseitigung bzw. Vermeidung von Plastikmüll.





«Ich glaube nach wie vor fest an den Cashflow, denn ich denke, dass die Menschen letztes Endes immer noch mit Bargeld und nicht mit Klicks bezahlt werden wollen.»

Unsere Strategie berücksichtigt jeweils nicht nur die Branche, sondern auch das Entwicklungsstadium und den Standort der Unternehmen, in die wir investieren. Da es in der Geschäftstätigkeit von Emerald in erster Linie um Risikokapital geht, konzentrieren wir uns tendenziell auf die frühe Expansionsphase von Unternehmen. Wenn wir ins Spiel kommen, haben sie in der Regel bereits bewiesen, dass ihre Technologie funktioniert, haben idealerweise bereits zwei oder drei Kunden gewonnen, sind aber noch nicht profitabel. Genau da setzen wir an: Wir helfen ihnen, die Kommerzialisierung voranzutreiben. Geografisch sind wir weltweit tätig, doch die meisten unserer Investitionen tätigen wir in Nordamerika, Europa und Israel. Seit vier Jahren haben wir auch ein Büro in Singapur, das wir

gerade ausbauen. Dennoch haben weder der Dealflow noch die Investitionsmöglichkeiten im Risikokapitalbereich in Asien schon dasselbe Niveau wie in Europa und Nordamerika erreicht.

Inwieweit spielt Good Governance bei Ihren Investitionsentscheidungen eine Rolle? Unterscheidet sich die Governance von Start-ups von der Governance etablierter Unternehmen?

Für uns bedeutet Good Governance die Umsetzung von bewährten Praktiken, selbst wenn das nur in einem ganz kleinen Rahmen erfolgt. Die Zusammensetzung eines Verwaltungsrats kann sich ändern, aber die Governance steht bereits fest und der Verlauf wird dokumentiert, während das Unternehmen weiter wächst. In einem Verwaltungsrat wollen wir ein gewisses Gleichgewicht zwischen Investoren und unabhängigen Mitgliedern erreichen. Und für die Vergütung und die Rechnungsprüfung setzen wir von Anfang an Ausschüsse ein.

Selbst ganz junge Unternehmen müssen ordentliche Verwaltungsratssitzungen abhalten. Dazu gehören nun mal Traktandenlisten, Unterlagen für die Verwaltungsratsmitglieder sowie Protokolle. Denn man weiss nie, wann das Unternehmen verkauft wird. Während des Exits wird der Käufer – oft ein grosser Konzern – prüfen, ob alles in Ordnung ist. Das ist auch einer der Gründe, weswegen wir von Unternehmen Audits verlangen, obwohl das im Risikokapitalbereich nicht gerade üblich ist. Ein weiterer Grund ist, dass kleinere, oft weniger erfahrene Finanzteams so gezwungen werden, sich mit komplexen Themen wie Rechnungslegung nach Fertigstellungsgrad, Transfer Pricing und länderspezifischen Mehrwertsteuern zu befassen. Dieses Fachwissen holt man sich nämlich besser eher früher als später ins Haus.



Sollten Start-ups nicht auch mittelfristig Gewinne erzielen und einen positiven Cashflow generieren? Wie erklären Sie sich somit die Tatsache, dass einige (auch grosse) börsennotierte Unternehmen zwar innovative Geschäftsmodelle haben, aber noch weit davon entfernt sind, Gewinne und einen positiven Cashflow zu erzielen? Machen Start-ups die traditionelle Unternehmensführung zunichte?

Unter dem Strich geht es immer um Geld. In unserem Geschäftsbereich verkaufen wir unsere Unternehmen meist an grosse Konzerne. Diese wollen keine defizitären Unternehmen übernehmen. Nun kann es sein, dass die Technologie eines Unternehmens für sie so wichtig – und strategisch so entscheidend – ist, dass sie bereit sind, etwas zu kaufen, das auf kurze Sicht Verluste einführt. Aber sie wollen Perspektiven – sie wollen sehen, wie das Unternehmen profitabel werden kann.

In den USA haben bzw. hatten wir vor einigen Jahren die SPACs. Das war einfach verrückt. Ein Blick in die Statistiken zeigt, dass die durchschnittliche SPAC mittlerweile 90 Prozent ihres Marktwerts verloren hat. Diese Unternehmen waren viel zu unreif, um jemals an die Börse zu gehen. Viele von ihnen gingen schliesslich Konkurs oder wurden von der Börse zurückgezogen, weil sie zu lange unter 1 Dollar pro Aktie notierten. Ich glaube nach wie vor fest an den Cashflow, denn ich denke, dass die Menschen letztes Endes immer noch mit Bargeld und nicht mit Klicks bezahlt werden wollen.

«Eine gute VR-Präsidentin oder ein guter VR-Präsident holt das Beste aus den verschiedenen Meinungen oder Argumenten heraus, um zu einem besseren Entscheid zu gelangen.

Wie sollte ein Verwaltungsrat das Thema Nachhaltigkeit angehen? Mit einem spezifischen Ausschuss oder als Gesamtgremium? Wie beurteilen Unternehmen die regulatorischen Entwicklungen im Allgemeinen?

Ich kann mir vorstellen, dass es am Anfang eine Task Force braucht, um Nachhaltigkeitsprozesse sowie entsprechende Verfahren und Strukturen im Unternehmen zu implementieren. Doch danach sollte man Nachhaltigkeit unternehmensweit konsistent verankern, denn sonst sendet man falsche Signale aus. Ausserdem braucht es nachhaltigkeitsbezogene Metriken. Meiner Meinung nach sollten sie als zusätzliche Parameter innerhalb der normalen betrieblichen Prozesse dienen und als Nachhaltigkeitskennzahlen dem Verwaltungsrat vorgelegt werden, so wie andere Kennzahlen auch – beispielsweise zur Rentabilität, zur Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden und zur Geschäftstätigkeit.

Was die Regulierung anbelangt, so denke ich, dass der Privatsektor Regulierungen oft begrüsst, weil sie die Wettbewerbsbedingungen verbessern. Unternehmen ergreifen viele freiwillige Massnahmen, und viele sind auf der Suche nach Innovationen. Genau aus diesem Grund kommen viele Investoren zu uns. Sie wollen ihren ökologischen Fussabdruck verkleinern oder ihr Unternehmen nachhaltiger machen. Da ist viel Positives im Gang.





Letztes Jahr haben Sie den Women's Board Award gewonnen. Wie unterscheidet sich die Rolle der VR-Präsidentin oder des VR-Präsidenten von der Rolle anderer VR-Mitglieder und jener des CEO?

Nun, meiner Meinung nach hat das VR-Präsidium eine ganz besondere Rolle inne, selbst bei Start-ups. Für diese Funktion versuchen wir immer, eine unabhängige Person zu gewinnen, und vermeiden es, dem CEO zwei Hüte aufzusetzen – einfach weil es schwierig ist, beiden Rollen gerecht zu werden.

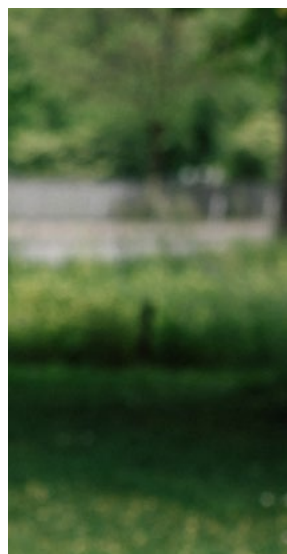
Für mich spielt die VR-Präsidentin bzw. der VR-Präsident auch die Rolle eines Brückenbauers, einer Vermittlerin, eines Schiedsrichters. Doch gleichzeitig ist sie oder er auch jemand, der die Good Governance sicherstellt. In den Gremien, in denen ich tätig war, habe ich ein Präsidium immer dann als besonders effizient erlebt, wenn die betreffende Person die anderen VR-Mitglieder ermutigte, sich zu äussern, bevor sie ihre eigene Meinung kundtat. Ihre persönliche Meinung war ihr dabei in der Regel weniger wichtig als vielmehr den Meinungsbildungsprozess zu lenken, ohne dabei zu dominieren. Eine gute VR-Präsidentin oder ein guter VR-Präsident holt das Beste aus den verschiedenen Meinungen oder Argumenten heraus, um zu einer besseren Entscheidung zu gelangen.

Ein weiterer wichtiger Unterschied ist, dass die Präsidentin oder der Präsident in den meisten unserer Ausschüsse nicht vertreten ist. Wir wollen nämlich, dass sie bzw. er – ganz im Sinne der Arbeitsteilung – viel Zeit im Unternehmen verbringt und den CEO berät, während die Ausschüsse ihre Hausaufgaben machen und dann dem Verwaltungsrat ihre Empfehlungen unterbreiten.

Als Mitglied des Weltenergierats (WEC) engagieren Sie sich für die Bewältigung der Herausforderungen, vor denen das gesamte Energiesystem steht. Die Aufgabe des WEC besteht darin, «die Energiewende zu definieren, zu ermöglichen und zu beschleunigen und dabei eine technologie neutrale globale Perspektive zu wahren». Was sind die grössten Herausforderungen der Zukunft und wie können wir sie bewältigen?

Ich würde sagen, es gibt zwei Ebenen. Die eine ist die politische Ebene. Sie spielt eine zentrale Rolle. Die Teilnehmenden des CEO Breakfast am letzten Weltenergiekongress nannten als einzige Hürde mit überwältigender Mehrheit den fehlenden Kohlenstoffpreis. Leider gibt es noch zu viele Parteien, die den CO₂-Preis nicht unterstützen. Da es aber nicht viel bringt, diese Bepreisung geografisch zu limitieren, brauchen wir einen globalen Kohlenstoffpreis. Solange es noch keine globale Strategie gibt, könnte man immer noch eine «Koalition der Willigen» schmieden, die sich freiwillig zu bestimmten Zielen verpflichtet. Wir sehen das bei Netto-Null-Verpflichtungen sehr oft.

Die zweite Ebene sind die Bereiche Technologie und Innovation. Hier geht es darum, mehr CO₂-freien Strom zu erzeugen und die damit verbundene Infrastruktur zu entwickeln und bereitzustellen. Was aber ist mit Sektoren zu tun, die sich nur schwer abschaffen lassen? In einigen Fällen müssen viele Interessengruppen zusammenfinden. Nehmen wir zum Beispiel nachhaltige Flugzeugtreibstoffe: Das ist nur eine der klimapolitischen Herausforderungen, die eine Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfordern und sowohl den privaten als auch den öffentlichen Sektor betreffen.





Auf unserem Planeten werden schon bald über 8,5 Milliarden Menschen leben. Aus dieser Tatsache erwachsen grundlegende Fragen in Bezug auf die Zuverlässigkeit der Versorgung mit Nahrungsmitteln und Wasser. Wo sehen Sie das Potenzial von entsprechenden Technologien und datenbasierten Lösungen, auch in Ihrer Funktion als Mitglied des Global Future Council on Food and Water Security des Weltwirtschaftsforums?

Wasser war schon immer ein sehr wichtiges Thema für uns. Gleichzeitig stellt es uns auch vor grosse Herausforderungen, denn man kann Wasser nicht bepreisen wie Kohlenstoff. Siebzig Prozent des Süsswassers werden in der Landwirtschaft verbraucht, aber viele Landwirtinnen und Landwirte können es sich nicht leisten, für Wasser zu bezahlen. Wir müssen daher innovative Lösungen finden und Anreize für die Landwirtschaft schaffen, Technologien zur punktgenauen Bewässerung einzusetzen, die energieeffizienter sind und in der Regel zu höheren Erträgen führen.

Wir investieren beispielsweise in ein Unternehmen in Lateinamerika, das ein bestimmtes Wassereinzugsgebiet untersucht und die Unternehmen bzw. Betriebe erfasst, die das Wasser aus diesem Gebiet nutzen; ebenso ermittelt es die landwirtschaftliche Nutzung der betreffenden Wasservorräte. Dann verkauft es den Unternehmen

sogenannte «Wasserspargutschriften». Diese werden in der Folge dazu verwendet, wassersparende Technologien für die Landwirtschaft zu subventionieren. Wenn das Wasser im betreffenden Einzugsgebiet versiegt, sind Unternehmen und Konzerne in ihrer Existenz bedroht. Daher sind sie bereit, für Wasser zu zahlen.

Generell stellt aber auch die Infrastruktur ein grosses Problem dar. In den weltweiten Wasserleitungsnetzen gehen jährlich 30 Prozent des Wassers verloren. In jeder anderen Branche würde man sich fragen, was da eigentlich los ist. In den meisten Ländern sind Wasserverluste bei Versorgungsunternehmen aber nicht reguliert und geben die Kosten für Wasserverluste einfach an die Verbraucherinnen und Verbraucher weiter. Es fehlt also der Anreiz, besser und sorgsamer zu wirtschaften. Wir wissen aber, dass es viele interessante digitale Technologien gibt, die den Wasserversorgern dabei helfen, herauszufinden, an welchen Stellen die Frisch- oder Abwasserinfrastruktur repariert oder ersetzt werden muss.

Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Member of the Board Leadership Center,
KPMG Switzerland

+41 58 249 42 43
reberle@kpmg.com

Über Gina Domanig:

Gina Domanig ist Managing Partner von Emerald Technology Ventures. Im Jahr 2000 gründete sie Emerald als ersten unabhängigen Cleantech-Risikokapitalfonds in Europa. Gina Domanig ist derzeit Verwaltungsratsmitglied von Actnano Inc., GeoDigital International Inc. und Urgently Inc. (JULY NASDAQ). Zusätzlich zu den Emerald-Aktivitäten ist Gina Domanig Mitglied des Verwaltungsrats der Mobiliar Genossenschaft und der Stiftung Basel Agency for Sustainable Energy (BASE). Sie ist auch Mitglied des Beirats des Danish Innovation Fund sowie des Global Future Council on Food and Water Security des Weltwirtschaftsforums und ist Co-Vorsitzende für Innovation beim World Energy Council.

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://www.kpmg.ch/blc).

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2024 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.