



Innovationsland Schweiz

«Eine gute Geschäftsidee löst ein Problem»

ETH-Professor Roman Boutellier sagt, wie man ein Unternehmen gründet, welche Fehler man dabei vermeiden sollte und wo man Starthilfe bekommt.

Interview **Roger Waber** Fotos **Simone Gloor**

Herr Boutellier, wie wichtig sind Start-ups für die Schweizer Wirtschaft?

Roman Boutellier: Für die Gesamtwirtschaft ist die Bedeutung von Start-ups geringer, als man gemeinhin denkt. Gezielte Standortförderung in der Schweiz bringt einen viel grösseren wirtschaftlichen Nutzen. Start-ups haben jedoch eine hohe psychologische Wirkung: Sie verankern Innovationsfreude und unternehmerisches Denken in der Bevölkerung. Start-ups treiben neue Entwicklungen voran, die sich später in der Wirtschaft durchsetzen.

Die Schweizer Wirtschaft gilt als innovativ.

Das ist richtig. Die Schweiz belegt regelmässig Spitzenplätze im internationalen Wettbewerb, wenn es um Innovationsbereitschaft geht. Dies zeigen verschiedene Statistiken, beispielsweise solche der OECD. Doch schauen wir genauer hin: In der Schweiz werden durchschnittlich 10 000 neue Firmen pro Jahr gegründet.

Gleichzeitig stellen rund 10 000 Unternehmen ihre Tätigkeit ein. In Prozenten ausgedrückt: Jährlich verschwinden drei Prozent aller Schweizer Unternehmen vom Markt, und drei Prozent werden neu aktiv. In den USA beträgt der Anteil der Neugründungen zwölf Prozent. Das ist viermal mehr als in der Schweiz. Womöglich ist die viel grössere wirtschaftliche Dynamik in den USA der Grund, weshalb die Amerikaner schneller den Weg aus Wirtschaftskrisen herausfinden. Da kann die Schweiz nicht mithalten.

Weshalb nicht?

Der Heimmarkt der USA ist riesig. Der Schweizer Markt hingegen ist klein. Es hat aber auch mit unterschiedlichen Mentalitäten zu tun. In den USA gilt es als vernünftig, ein neues Unternehmen zu gründen. Als ebenso vernünftig gilt es, ein Unternehmen sterben zu lassen, wenn es nicht rentiert. In der Schweiz sprechen alle nur von den Neugründungen. Ein Unternehmen, das vom Markt verschwindet, wird hierzulande oft in ein schlechtes Licht gerückt. Dabei muss es gar nicht negativ sein, wenn eine Firma



Zur Person

Prof. Dr. Roman Boutellier, 59, ist seit Oktober 2008 Vizepräsident für Personal und Ressourcen der ETH Zürich. Von 2004 bis 2008 lehrte er am Departement Management der ETH Zürich Technologie- und Innovationsmanagement. Von 1999 bis zu seiner Berufung an die ETH war Roman Boutellier CEO des Industriekonzerns SIG Holding AG in Neuhausen und verantwortlich für die Restrukturierung des Konzerns. Davor war er seit 1993 Professor an der Universität St. Gallen für Innovation und Logistik. Von 1987 bis 1993 leitete Boutellier den Zentralbereich Technik bei der Leica AG in Heerbrugg und von 1981 bis 1987 die Bereiche Optikrechnung und Optikfabrikation bei der Firma Kern in Aarau. Der promovierte Mathematiker ist verheiratet und Vater einer erwachsenen Tochter und zweier erwachsener Söhne.

verschwindet. Zum Beispiel, wenn ein Unternehmen an ein grösseres verkauft wird und so Synergien genutzt werden können. In den USA kann man jederzeit mit einem Firmeneigentümer über den Verkauf seines Unternehmens reden. In der Schweiz darf man das nicht.

Welche Branchen verzeichnen einen hohen Anteil an Start-ups?

Es sind die Branchen, die mit einer relativ bescheidenen Infrastruktur starten können und deshalb wenig Kapital benötigen. Die IT- und die Softwareindustrie gehören dazu, ebenso die Biotechnologie und die Medizinaltechnik. In diesen Bereichen ist es

«Ein Start-up sollte nach fünf Jahren Bilanz ziehen: Ist es während dieser Zeit gewachsen? Und wenn nicht: Ist es richtig, weiterzumachen?»

in der Anfangsphase vor allem Brainpower, die zu einem marktreifen Produkt oder zu einer Dienstleistung führt. Weniger Start-ups verzeichnen kapitalintensive Branchen. Wer eine Giesserei gründen oder ein neues Werk in der Zementindustrie aufstellen möchte, muss viel Geld in Gebäude und Maschinen investieren. Um zu Kapital für diese millionenschweren Anschaffungen zu gelangen, braucht es das Vertrauen der Investoren. Normalerweise können kleine Firmen nicht damit rechnen.

Wie viele Start-ups überleben eigentlich?

Etwa die Hälfte aller neu gegründeten Unternehmen existiert noch nach rund fünf Jahren. Ein Start-up sollte nach dieser Zeit Bilanz ziehen: Ist es in diesen Jahren gewachsen? Und wenn nicht:

Ist es richtig, weiterzumachen? Oder sollte die Firma vom Markt verschwinden? Unter diesen Jungunternehmen gibt es dann ganz wenige, die durchstarten und sich rasant entwickeln. Das sind die besonders interessanten Unternehmen.

Spüren die Start-ups die Wirtschaftskrise?

Ich stelle grundsätzlich zwei Tendenzen fest. Einerseits ist es während der Wirtschaftskrise schwieriger, zu Kapital zu gelangen. Andererseits gibt es mehr Stellensuchende, die aus der Not eine Tugend machen. Wenn sie keine Stelle finden, machen sie sich selbständig und gründen selber ein Unternehmen. Diese beiden Entwicklungen heben sich gegenseitig auf, sodass man nicht sagen kann, dass während der Wirtschaftskrise mehr oder weniger Unternehmen gegründet werden. An der ETH selber hatten wir in den vergangenen Jahren trotz Krise fortwährend etwa 20 bis 30 Firmengründungen pro Jahr. Diese Zahl entspricht der Grösse unserer Schule. Wir können nicht erwarten, dass wir jedes Jahr 200 Superideen für Geschäftsmodelle generieren können. Um die 20 sind realistisch.

Was ist eine gute Geschäftsidee?

Die gute Geschäftsidee löst ein Problem in Form einer Dienstleistung oder eines Produkts, das neu ist und ein Bedürfnis befriedigt. So, wie es sich der Kunde wünscht.

Machen Sie ein Beispiel.

Der Bund hat das Obligationenrecht geändert. Fast jedes Unternehmen ist verpflichtet, ein Risikomanagement einzuführen. Doch viele wissen nicht, wie das geht. Zwei ETH-Doktoranden haben eine eigene Firma, die i-risk GmbH, gegründet. Dieses Start-up berät Privatunternehmen und die öffentliche Hand im Bereich des Risikomanagements. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse der beiden Unternehmer fliessen in ihre Beratungen ein.

Was braucht es noch – ausser einer guten Idee –, um ein Unternehmen zu gründen?

In der Anfangsphase braucht es jemanden, der die Grundidee zu einem fundierten Projekt führen kann. Nur so weckt sie das Interesse bei den Investoren. In der zweiten Phase ist der Unternehmertyp gefragt. Jemand, der das Projekt mit hohem Einsatz gegen alle Widerstände zu einem Unternehmen führt. In der dritten Phase braucht es Manager mit Geschäftssinn, Leute, die die neue Dienstleistung oder das Produkt verkaufen können und die Abläufe im Betrieb professionalisieren.

Wie kommt ein Start-up zu Geld?

Am Geld scheitert es in der Regel nicht, wenn jemand eine Firma aufbauen will. Im Gegenteil: In der Schweiz stehen heutzutage gute Instrumente zur Verfügung, um Start-ups bei der Geldbeschaffung zu unterstützen. Es gibt die Förderagentur des

«Es braucht Leute, die die neue Dienstleistung oder das Produkt verkaufen können.»

Bundes für Innovation KTI. Oder Venture, eine Förderinitiative der ETH, der KTI und des Beratungsunternehmens McKinsey. Die viel grössere Schwierigkeit für einen Forschenden ist es, seine glänzende Idee gegenüber einem potenziellen Geldgeber überzeugend zu verkaufen. Dieser muss einen klaren Nutzen für sein Engagement erkennen. Im besten Fall löst die Dienstleistung oder das Produkt, welches das Jungunternehmen anbietet, ein spezifisches Problem des Investors.

Welche Fehler sollte ein Start-up nicht machen?

Ohne den sehr hohen persönlichen Arbeitseinsatz der Unternehmerin oder des Unternehmers wird ein Start-up nicht erfolgreich sein. Man muss frei sein für die Aufgabe. Irgendwo mit einem 50-Prozent-Pensum arbeiten und daneben noch eine Firma gründen ist unmöglich. Jungunternehmer müssen sich im Klaren sein, dass sie in den ersten fünf Jahren mehr oder weniger unter dem Bürotisch schlafen werden. Ohne 200-prozentigen Arbeitseinsatz kommt das Start-up nicht zum Fliegen. Die Belastung ist hoch, und kaum jemand hält das vierzig Jahre lang durch. In der Anfangsphase muss man diese jedoch aushalten können. Viele Unternehmer machen noch einen anderen Fehler: Sie sind ungeduldig. Ein Unternehmen zu gründen, benötigt meistens mehr Zeit, als eingeplant ist. Es ist sehr zeitintensiv, potenzielle Geldgeber, Kunden und die allgemeine Öffentlichkeit für ein Projekt zu überzeugen. Generell rate ich Jungunternehmern, nicht zu früh den Bettel hinzuwerfen und gegenüber dem Umfeld auch gewisse Verbindlichkeiten einzugehen.

Angenommen, jemand hat eine gute Geschäftsidee: Wo bekommt diese Person Hilfe, wenn sie ein Unternehmen gründen will?

Viele Hochschulen bieten Basiskurse an, die Managementwissen vermitteln. Beratung gibt es insbesondere bei der Förderagentur des Bundes für Innovation KTI. Deren Berater sind erfahren und haben bereits viele Firmengründungen mitgemacht. Sie können auf ein grosses Netzwerk von Spezialisten zurückgreifen, seien es ehemalige Unternehmer oder Juristen. Die Beratungen können Jungunternehmern mit vernünftigen Geschäftsideen effektiv helfen und sind in einer ersten Phase kostenlos. Auch die Rolle der Kantonalbanken ist nicht zu unterschätzen. Die Kantonalbanken betreiben aktive Standortförderung. Sie sind bereit, junge Unternehmen finanziell und beratend zu unterstützen.



Voraussetzung ist, dass ein Start-up Arbeitsplätze schafft und zum Wirtschaftswachstum beiträgt.

Wie wichtig ist das persönliche Netzwerk?

Sehr wichtig. Man kennt vielleicht Kollegen oder ältere, erfahrene Bekannte, die einem helfen können, einzelne Projekte umzusetzen. Eine Bekannte ist vielleicht in finanziellen Angelegenheiten bewandert, eine andere Person kann bei Marketingfragen helfen. Leider fehlt dieses Netzwerk oft bei jungen Menschen. Ich stelle immer wieder fest, dass die erfolgreichsten Start-ups von Unternehmern gegründet werden, die vorher längere Zeit bei grösseren Firmen angestellt waren, Erfahrungen sammeln und ein persönliches Netzwerk aufbauen konnten.

Allzu jung sollte man also nicht sein, um ein Start-up zu gründen ...

Es ist wichtig, dass man vorher Erfahrungen sammelt. Ich empfehle den jungen Leuten, nach der Ausbildung zuerst einmal fünf bis zehn Jahre für ein grösseres Unternehmen zu arbeiten. Auch die Familienplanung sollte man nicht ausser Acht lassen. ETH-Abgänger befinden sich häufig in einem Lebensabschnitt, in dem viele zum ersten Mal über eine eigene Familie nachdenken. Man sollte genau abwägen, wie man Karriere und Familie unter einen Hut bringen will. Da man sich bei einer Firmengründung mehrere Jahre überdurchschnittlich engagieren muss, ist es allenfalls gescheiter, zuerst eine Familie zu gründen und erst in einem zweiten Schritt nach ein paar Jahren mit der Unternehmensgründung zu starten.

Es gibt verschiedene Wettbewerbe, bei denen «die Unternehmerin oder der Unternehmer des Jahres» gekürt wird. Was bringen solche Förderpreise?

Die Auszeichnung macht einen Unternehmer bekannt. Sie ist eine öffentliche Anerkennung für einen ausserordentlichen Einsatz. Sie trägt zum guten Ruf eines Unternehmens bei. Dies kann bei der Geldbeschaffung dienlich sein. Nur: Vergangener Erfolg garantiert nicht, dass eine Firma auch in

«Ohne 200-prozentigen Arbeitseinsatz kommt ein Start-up nicht zum Fliegen.»

der Zukunft erfolgreich sein wird. Ein Unternehmerpreis kann deshalb auch sehr belastend sein. In ein Unternehmen, das zuoberst auf dem Podest steht, werden viele Erwartungen gesteckt. Es braucht dann nur eine wirtschaftlich ungünstige Phase, und schon kann das Unternehmen ohne eigenes Versagen von diesem Podest fallen. Zusammengefasst: Unternehmerpreise sind eine schöne Anerkennung – aber sie sind eben nur eine Momentaufnahme und keine Garantie für nachhaltigen Erfolg.

Welches ist Ihrer Meinung nach der bedeutendste Unternehmerpreis?

Der Venture-Businessplan-Wettbewerb. Er ist etabliert und anerkannt. Er unterstützt Jungunternehmer bei der Gründung ihres Unternehmens und will brachliegendes Innovationspotenzial nutzen. Der Wettbewerb steht allen offen, nicht nur Jungunternehmen der ETH. ■

Die wichtigsten Schweizer Unternehmerpreise

Venture

Eine Initiative der ETH Zürich, der Förderagentur für Innovation KTI und von McKinsey & Company, Switzerland. Im Rahmen eines gesamtschweizerischen Businessplan-Wettbewerbs werden Jungunternehmer aus der Schweiz bei der Gründung eines Unternehmens unterstützt.

Preisgeld insgesamt 150 000 Franken.

www.venture.ch

Swiss Economic Award

Jährliche Verleihung am Swiss Economic Forum. Prämiert werden herausragende unternehmerische Leistungen.

Preisgeld: 75 000 Franken.

www.swisseeconomic.ch/award

Le Prix Du Jeune Entrepreneur

Ein Preis der Universität St. Gallen, der ETH Lausanne, der ETH Zürich und der Ecole Hôtelière de Lausanne.

Preisgeld: 5000 bis 20 000 Franken.

mot.epfl.ch/ccefe.htm

Jungunternehmerpreis der W. A. de Vigier Stiftung

Ältester Förderpreis für Start-ups (seit 1989). Jährlich werden 5 × 100 000 Franken für innovative Geschäftsideen vergeben.

Nebst diesem Startkapital erhalten die Preisträger auch immaterielle Unterstützung.

www.devigier.ch

Zuger Jungunternehmerpreis

Die Anmeldung steht Unternehmen aller Branchen offen. Aus diesen werden 15 Firmen für die Abstimmung ausgewählt.

Der Preis ist mit 5000 Franken dotiert.

www.technologieforumzug.ch

Zentralschweizer Neuunternehmerpreis 2010

Teilnahmeberechtigt sind Unternehmen aller Branchen und Grössen mit Sitz in der Zentralschweiz, die seit mindestens 12 Monaten bestehen und nicht älter als 5 Jahre sind.

Das Preisgeld beträgt 10 000 Franken.

www.gewerbe-treuhand.ch

Heuberger Winterthur Jungunternehmerpreis

Prämiert werden Geschäftsideen, Produkte oder Dienstleistungen mit einem hohen Innovationsgrad und Wachstumspotenzial.

Preisgeld insgesamt: 450 000 Franken.

www.jungunternehmer-preis.ch

Jungunternehmerpreis Nordwestschweiz

Der mit 20 000 Franken dotierte Preis soll neu gegründete Firmen der Region bekannter machen. Jeder kann junge Unternehmen zum Wettbewerb vorschlagen, die Firmen dürfen sich aber auch selbst anmelden.

www.jungunternehmerpreis.ch

Prix Strategis

Preis für wachstumsträchtige Jungfirmen aus der Westschweiz.

Wird seit 18 Jahren von «HEC Espace Entreprise» vergeben.

Erster Preis: 50 000 Franken bar und eine Uhr von Ebel.

www.hec-espace-entreprise.ch

Prix Liechti

Der Jungunternehmerpreis «Coup de pouce» ist mit 50 000 Franken dotiert. Das Stipendium unterstützt Unternehmensprojekte mit klar definierten wirtschaftlichen Aspekten im humanitären Bereich.

www.fondation-liechti.ch/entrepreneurs.html