Etwas Wettbewerb bei gleichzeitiger Kooperation fördert innovative Geschäftsmodelle

Mit Stéphane Dufour, Managing Director des EPFL Innovation Park, sprach Dr. Andreas Wenger, Mitglied des zfo-Herausgeberbeirats, über die dezentrale Struktur der Schweizer Innovationsparks, die drei Säulen eines Ökosystems für innovative Geschäftsmodelle sowie die Zusammenarbeit von Großunternehmen und Start-ups.

Unterstützung innovativer Geschäftsmodelle in der Schweiz

zfo Lieber Stéphane, vor welchen Herausforderungen stehen Unternehmen in der Schweiz bei der Gestaltung und Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle? Einmal abgesehen von der Finanzierung und der Tatsache, dass jedes neue Geschäftsmodell einen Bedarf ansprechen muss.

Dufour Meines Erachtens gibt es zwei wesentliche Herausforderungen: Die erste ist mit der Ausbildung verbunden, denn dort werden Geschäftsmodelle nur selten thematisiert. Wir lehren Finanzen und Finanzierung, Marktzugang und -eintritt, wichtige rechtliche Aspekte wie Unternehmensgründung und Shareholder Agreements und viele andere praktische Themen. Die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen kommen aber zu kurz. Es werden zwar Fallstudien analysiert, sie sind jedoch oft nicht direkt anwendbar. Es fehlt an einer etablierten Methodik, um das innovative Geschäftsmodell zu finden. Auch der Test eines solchen Modells ist nicht einfach. Ein echter Knackpunkt, wenn man an das enorme Potenzial von Geschäftsmodellen denkt. Ein Beispiel ist der Druckermarkt, bei dem Tinte und Toner die Hauptwerttreiber sind, nicht der Drucker selbst.

Und zum anderen gibt es eine kulturelle Herausforderung: In Europa sind wir weniger kunden- und marktorientiert. Oft konzentrieren wir uns auf die Technologie oder das Produkt, darauf sind wir stolz. Danach erst suchen wir die passenden Kunden. Diese Reihenfolge verhindert, dass wir Chancen bei Geschäftsmodellen frühzeitig erkennen.

zfo In der Schweiz gibt es sehr viele Innovationsparks, Technoparks und wie sie alle heißen. Sind hier eher regionalpolitische Überlegungen der Treiber? Weniger das Ziel, optimale Bedingungen für neue Geschäftsideen bei gleichzeitigem effizienten Mitteleinsatz zu bieten?

Dufour Ich denke, die Antwort ist sowohl ja als auch nein. Die Innovationsförderung in der Schweiz spiegelt das föderale System wider. Jeder der 26 Kantone hat Autonomie in der Wirtschaftsentwicklung, was wahrscheinlich ein wichtiger Grund für die vielen Innovations- und Technoparks ist. Die Frage ist, ob das sinnvoll ist. Meiner Meinung nach ja, weil Forschung und Entwicklung, ob akademisch oder in Unternehmen, ebenfalls dezentralisiert sind. Denn diese Parks funktionieren nur, wenn sie sich in der Nähe solcher Impulsgeber befinden.

> Forschung und Entwicklung, ob akademisch oder in Unternehmen, findet dezentral statt. Und Innovationsparks funktionieren nur in der Nähe solcher Impulsgeber.

Bezüglich des effizienten Mitteleinsatzes bin ich nicht sicher, ob dies im Innovationsbereich der richtige Maßstab ist. Wir müssen ausprobieren, scheitern und neu anfangen können, wobei der Wettbewerb zwischen den Parks ein Treiber ist. Problematisch wird es nur, wenn der Wettbewerb zu stark wird. Oft suchen wir jedoch den Dialog und unterstützen uns gegenseitig, besonders wenn andere Parks in bestimmten Bereichen besser sind oder mehr Erfahrung haben. Wir kennen uns untereinander auch. Dieses Miteinander, das Sich-gegenseitig-Kennen und den kontinuierlichen Austausch können wir sicher optimieren, ohne es aber in einer fixen Struktur zu organisieren.

Ein Blick über die Grenze ist in dieser Frage interessant, zum Beispiel nach Frankreich. Dort ist alles an bestimmten Orten zentralisiert, wie beispielsweise Cyber-Security in Rennes. Eine solche zentralisierte Struktur funktioniert, ist aber sehr teuer, sie kostet Milliarden. Unsere dezentralisierte, nicht durchoptimierte Struktur mit etwas Wettbewerb bei gleichzeitiger Kooperation ist meiner Meinung nach vorteilhafter für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle.

zfo Ein Zauberwort im Zusammenhang mit innovativen Geschäftsmodellen ist das »Ökosystem«. Welche Eigenschaften muss ein solches Ökosystem deiner Erfahrung nach haben, damit es tatsächlich für neue Ventures hilfreich ist?

Dufour Ich glaube, dass ein erfolgreiches Ökosystem für Geschäftsmodellinnovationen drei wesentliche Säulen haben sollte: Erstens ein »Hirn«, beispielsweise eine Universität oder

ein Unternehmen wie ein Pharmaunternehmen, das Innovationen durch Forschung und Entwicklung vorantreibt. Zweitens eine Ansammlung von Unternehmen, die sich mit verschiedenen Aspekten eines bestimmten Themas beschäftigen, insbesondere auf technologischer Ebene. In der kleinen Schweiz sollten wir auch keine Scheu haben, ausländische Unternehmen einzubeziehen, um die Qualität des Ökosystems sicherzustellen. Drittens benötigen wir eine starke wirtschaftliche Komponente mit kleinen und mittleren Unternehmen, die Expertise und Know-how einbringen, um Partnerschaften zu schmieden, zu produzieren und vor allem zu verkaufen. Ideen sind wertvoll, müssen aber auch umgesetzt werden.

Sind diese drei Säulen vorhanden, funktioniert ein Ökosystem gut. Fehlt eine der Säulen, kann das Ökosystem trotzdem erfolgreich sein, aber die Unternehmen, die Innovationsmodelle vorantreiben, werden möglicherweise langfristig nicht in der Schweiz bleiben. Ist lediglich eine Säule vorhanden, stellt dies eine sehr große Herausforderung dar.

zfo Was, denkst du, werden die größten organisatorischen Herausforderungen der nächsten Jahre sein, um leistungsfähige Ökosysteme zur Förderung innovativer Geschäftsmodelle zur Verfügung stellen zu können?
Dufour Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten. Wenn ich jedoch zwei Änderungen vornehmen müsste, um die Effektivität der Ökosysteme bei der Förderung innovativer Geschäftsmodelle zu verbessern, dann wären es die folgenden: Erstens sollte die Unterstützung der Ökosysteme stärker auf eine Marktorientierung ausgerichtet sein, ähnlich wie in Israel oder den USA. Dies betrifft besonders Pilotprojekte, Vertrieb und Verkauf. Diese Fokussierung ist eine große Herausforderung, weil dafür die richtigen Personen und Fähigkeiten erforderlich sind.

Zweitens glaube ich, dass mehr ehemalige Unternehmerinnen und Unternehmer eingebunden werden sollten. Der heutige Mix ist nicht optimal: Der Anteil von Unternehmern oder leitenden Personen aus der KMU-Welt ist sehr klein, derjenige von Beraterinnen und Beratern und Personen aus Großunternehmen (Corporates) sehr groß. Die Unterstützung bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle ist komplex, wie wir gesehen haben. Daher ist es entscheidend, genügend Personen im Ökosystem zu haben, die aus eigener Erfahrung wissen, wie es funktioniert. Persönlich habe ich alle drei Rollen erlebt: Berater, Geschäftsleitungsmitglied eines Großunternehmens und Unternehmer. Es gibt große Unterschiede. Es geht nicht darum, dass eine Rolle besser ist, sondern um die richtige Balance für eine effektive Unterstützung.

Unterstützung für Start-ups

zfo Du hast selbst viel Erfahrung mit der Umsetzung neuer Geschäftsideen. Wenn du im Kontext eines deiner Start-ups denkst: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Hinblick auf Führung und Organisation?
Dufour Die Schlüsselfaktoren beziehen sich auf die Personen und den Markt, weniger auf die Organisation. Erstens ist es entscheidend, das richtige Team zu haben. Selbst wenn es nur drei Leute sind, müssen es die Besten sein. Später wird das Team auf fünf und dann zehn Personen wachsen. Alle müssen die gleiche Vision teilen und sich zugehörig fühlen, nicht nur die Teammitglieder selbst, sondern auch ihr nahes Umfeld, wie Ehepartner und Familien. Das wird oft übersehen, ist aber wichtig, da es eine gemeinsame und sehr anspruchsvolle Reise ist. Diesbezügliche Klarheit sollte idealerweise schon vor der Gründung des Unternehmens geschaffen werden.

> Die Schlüsselfaktoren sind die Personen und die Marktorientierung, weniger die Organisation.

Zweitens, und das habe ich selbst oft falsch gemacht, ist der Fokus weniger auf technische und produktbezogene Aspekte zu legen und mehr Zeit auf den Markt zu verwenden. Jedes Start-up lernt diese Lektion, und man wird mit der Zeit besser, doch das Gleichgewicht ist selten ganz richtig. So wie ich das sehe, gibt es meist zu wenig Fokus auf den Markt.

zfo Welche Rolle spielen Netzwerke und Mentoring bei der Unterstützung?
Dufour Netzwerke und Mentoring sind zentral. Am EPFL Innovation Park ist der Aufbau eines effektiven und professionellen Mentoring-Programms eines meiner wichtigsten Ziele. Es gibt bereits viele Coaching-Angebote in verschiedenen Ökosystemen. Was für mich jedoch zählt, ist ein langfristiges Mentoring durch sehr erfahrene Personen, die noch aktiv im Geschäft sind und sich auf die Unternehmerinnen und Unternehmer fokussieren. Langfristig muss das Mentoring sein, weil es bei Deep Tech mit ihrer umfangreichen Forschungs- und Entwicklungsphase bis zu zehn Jahre dauert, bis Umsatz generiert wird. Es braucht Geduld, auch in der Unterstützung. Die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung Innosuisse unterstützt vor und bis etwa zwei Jahre nach der Gründung. Diese Unterstützung ist gut, aber deutlich zu kurz.

Die Mentorinnen und Mentoren müssen sehr erfahren, kompetent und aktiv im Geschäft sein, damit ihr Coaching wirklich etwas bringt. Ein Beispiel: Vor einem Jahr gründete ich ein Start-up im Bereich künstliche Intelligenz, mit Anwendungsmöglichkeiten im Pharmabereich. Ein Freund, Digitalchef einer

EPFL Innovation Park

Die technische Hochschule École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) zieht viele internationale Forscher an, um Spitzentechnologien zu entwickeln. Im EPFL Innovation Park begegnen sich seit 30 Jahren Wissenschaft und Wirtschaft. Der Innovationspark zieht innovative Projekte an, die dort wachsen und schließlich der Gesellschaft zugutekommen können. Rund 500 Start-ups waren dort schon ansässig.
Der Innovationspark wird von der gemeinnützigen »Fondation EPFL Innovation Park« verwaltet. Die Stiftung nutzt ihre Ressourcen, um wissenschaftliche Fortschritte in konkrete Anwendungen für die Gesellschaft umzusetzen, wobei der Schwerpunkt auf Deep Tech liegt.

großen Pharmafirma, gab mir in einer Stunde so viele Einblicke und ein so wertvolles Feedback, dass mir das wahrscheinlich ein Jahr Entwicklungszeit einsparte. Solche Kontakte haben junge Unternehmerinnen und Unternehmer oft nicht.

Geschäftsmodellinnovation in etablierten Unternehmen

zfo Ihr unterstützt im EPFL Innovation Park auch etablierte Unternehmen, die Neues ausprobieren. Was sind für diese Unternehmen die größten Herausforderungen hinsichtlich Führung und Organisation, wenn sie neue Geschäftsmodelle designen und umsetzen wollen?
Dufour Mit dem EPFL Innovation Park unterstützen wir auch große Unternehmen. Mit ihnen funktioniert es besonders gut, wenn sie mit einer spezifischen Problematik zu uns kommen. Wir bauen dann eine Brücke zur technischen Hochschule EPFL, um gemeinsam Forschung und Entwicklungsarbeit zu ermöglichen. Diese Zusammenarbeit kann mittel- bis langfristig andauern und führt oft zu überzeugenden Prototypen.

Andere große Unternehmen suchen die Nähe zu Start-ups, um innovative Ideen aufzugreifen und in ihr Unternehmenssystem zu integrieren. Sie versuchen, Partnerschaften zu etablieren, die für sie sinnvoll sind. Es gibt kein Patentrezept, damit diese Zusammenarbeit funktioniert. Was einmal gelingt, muss das zweite Mal nicht passen, sowohl im gleichen Unternehmen als auch bei einem anderen. Ein typisches Thema ist, dass die Prozesse der großen Unternehmen und die agilen Prozesse der Start-ups nicht kompatibel sind.

Eine weitere große Herausforderung ist die andere Kultur. Dieses Thema ist oft die Krux bei einer Investition in ein Start-up oder dem Kauf eines Start-ups. Dies gilt auch, wenn das Start-up gar nicht vollintegriert, sondern getrennt geführt wird. Das hängt nicht nur vom unterschiedlichen unternehmerischen Set-up ab, sondern auch von den verschiedenen Personen, die in den jeweiligen Unternehmen arbeiten. Überspitzt formuliert: Ein Großkonzern zieht nicht dieselben Leute an wie ein Start-up. Das hat nichts mit gut oder schlecht zu tun, sondern mit unterschiedlichen Eigenschaften und Motivationen. Dies führt zu unterschiedlichen Kulturen, die sich kaum mischen lassen. Mit anderen Worten: Es ist kompliziert für alle Beteiligten. Es gibt Wege zum Erfolg, aber sie sind nicht einfach.

zfo Wie wichtig ist für Start-ups die Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen? Was sind hierbei eure Erfahrungen im EPFL Innovation Park?
Dufour Ein Innovationspark muss Großunternehmen, KMU und Start-ups zusammenbringen und diese Zusammenarbeit unterstützen. Warum ist das so wichtig? Weil die meisten Start-ups nicht an die Börse gehen. Start-ups verkaufen ihre Produkte oder Dienstleistungen an Corporates und werden häufig von ihnen übernommen. Wenn man sich die Zahlen ansieht, wird deutlich, dass Börsengänge nur einen kleinen Teil ausmachen. Der erste Markt für ein Start-up ist ein Großunternehmen, und der Exit ist oft der Verkauf an ein solches etabliertes Unternehmen. Daher ist es essenziell, dass sie zusammenarbeiten.

> Die meisten Start-ups gehen nicht an die Börse. Sie verkaufen ihre Produkte oder Dienstleistungen an Großunternehmen und werden häufig von ihnen übernommen.

Zukunftsaussichten

zfo Welche Trends und Entwicklungen siehst du in der Zukunft im Hinblick auf die Förderung innovativer Geschäftsmodelle?
Dufour Ich habe bereits über die Themen Marktorientierung und langfristiges Mentoring gesprochen, die wir weiter ausbauen wollen. Ein drittes Thema ist die Finanzierung. Unsere Unternehmerinnen und Unternehmer sind oft entweder unterfinanziert oder nicht mit dem richtigen Kapital ausgestattet. Mit »richtigem Kapital« meine ich das sogenannte Good Money und Smart Money. Smart Money sind Investoren, die nicht nur Kapital, sondern auch ein wertvolles Netzwerk und Erfahrung mitbringen. Good Money hingegen sind Lead-Investoren, die verschiedene Finanzierungsrunden anführen und nicht einfach Follower sind. Dies erklärt auch, warum viele Start-ups die Schweiz verlassen, da ihnen hier das richtige Kapital fehlt, um zu bleiben. Dies ist meine Meinung.

zfo Wie lernt der EPFL Innovation Park aus seinen Erfahrungen? Wie bereitet ihr euch konkret auf zukünftige Herausforderungen und Chancen auf die Förderung vor?
Dufour Für mich ist das Wichtigste, mit so vielen Menschen wie möglich über unser Geschäft zu sprechen. Unternehmerinnen und Unternehmer, Großunternehmen, Investorinnen und Investoren, Start-ups, KMU – wir versuchen zu verstehen, was wir noch besser machen können und was nicht funktioniert. Wir lernen von den Menschen aus dem Ausland, aus der Schweiz und aus verschiedenen Ökosystemen. Der EPFL Innovation Park ist ein Werkzeug in einer Werkzeugkiste. Wir haben das große Glück, dass wir eine Stiftung sind, dies ist ein Erfolgsfaktor für uns. Wir haben keine Anteilseigner. Unser Erfolg sind die Menschen, die wir unterstützen, und unser Ziel ist es, anderen zu helfen. Das ist ein großartiges Ziel.

Zur Person:

Stéphane Dufour ist seit Mai 2024 Managing Director des EPFL Innovation Park. Er hat Erfahrung mit der Sanierung von Unternehmen und hat in Europa und in den USA operative Erfahrung im Innovationsbereich gesammelt. Er war Mitglied der Geschäftsleitung bei Swisscom und dort für Strategie und Innovation zuständig. Außerdem hat Stéphane Dufour als Berater und als Unternehmer gearbeitet. Zwei Start-ups hat er bereits erfolgreich lanciert und weiterverkauft. Aktuell ist er Mitgründer eines Start-ups im Bereich KI.