

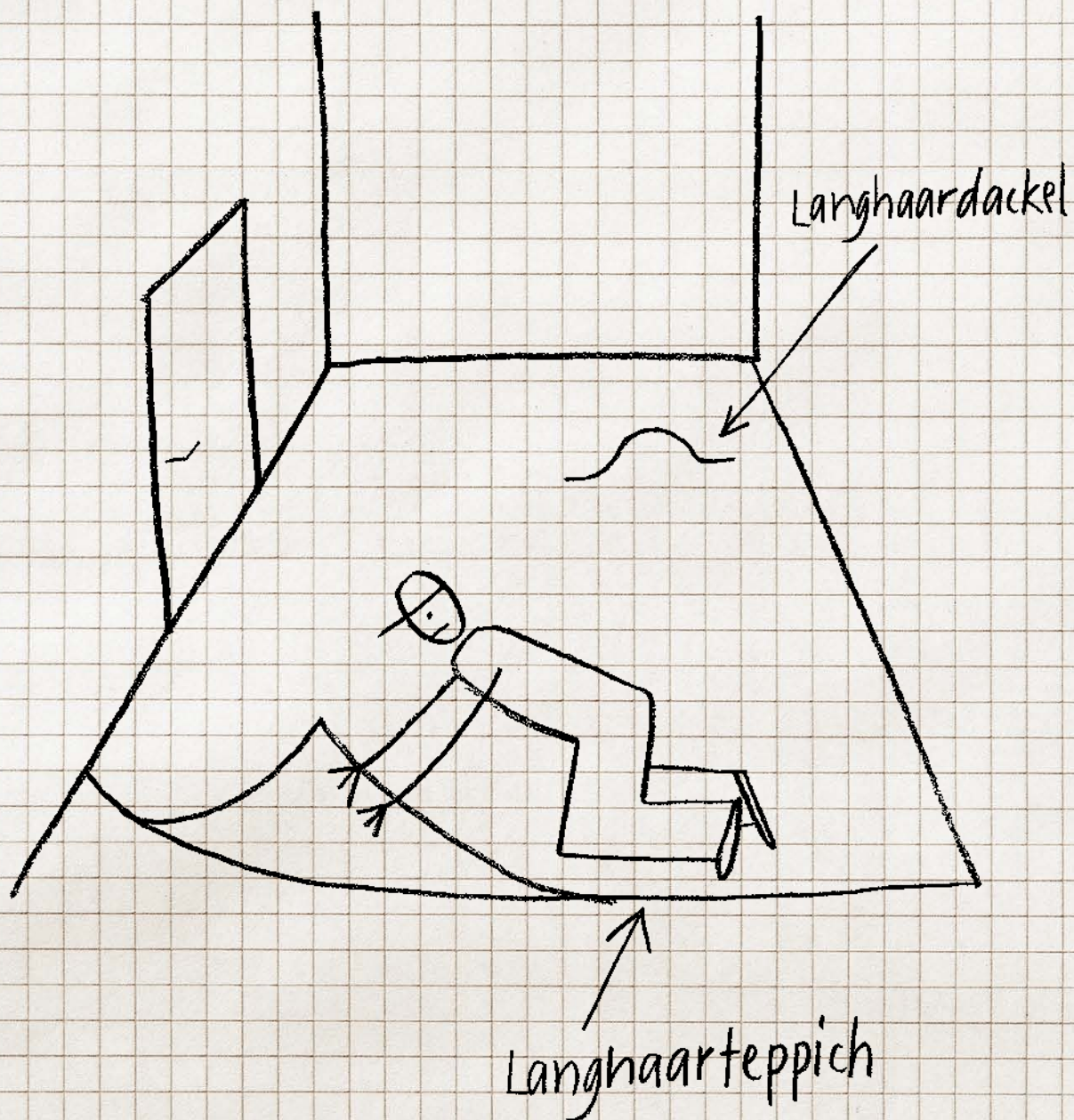
Start-up!

Jungunternehmer oder Ein Leben für den Erfolg

SONDERTHEMA 2 / OKTOBER 2011



- 1 **Alles oder nichts** Michael Näf
- 2 **Erkämpfter Erfolg** Gregory Gerhardt
- 3 **Es ist ganz simpel...** Morten Lund
- 4 **«Ich bin Optimist»** Arnaud Bertrand



Wir helfen Ihnen rasch
und unkompliziert
aus der Patsche.
www.mobi.ch

Die Mobiliar
Was immer kommt



Was treibt den Jungunternehmer an? Wer sieht, wie der Unternehmer sein Start-up spätnachts aus dem Keller dirigiert, wird zum Schluss kommen: Ruhm und Ehre zunächst sicher nicht. Und obwohl uns beim Stichwort zunächst Namen wie Jobs, Gates oder Zuckerberg in den Sinn kommen, die ihr Werk scheinbar leicht und schnell aufgebaut haben, Jungunternehmer wissen: der Weg zum wirtschaftlichen Erfolg ist hart. Aber er lohnt sich. Und die gute Nachricht ist, dass der Wille zum Erfolg in der Schweiz stark ausgeprägt ist: nach einer ETH-Studie sind über 80 Prozent der Spin-offs erfolgreich. Das ist eine im internationalen Vergleich sehr hohe Erfolgsquote.*

Am Anfang steht die Idee. Sie allein genügt noch nicht. Unternehmer zeichnen sich dadurch aus, dass sie «Freude am Gestalten» (Joseph Schumpeter) haben und Ideen in Form von neuen Produkten und Dienstleistungen im Markt durchsetzen. Weil sie Neuland betreten, brauchen Jungunternehmer jedoch mehr Überzeugungskraft als jene, die sich des Adjektivs «jung» bereits entledigt haben. Ihre in Förderprogrammen und Akademien geschliffenen Visionen kombinieren sie mit einer Prise **Enthusiasmus und Beharrlichkeit** – und mit einer gesunden Portion Ignoranz gegenüber dem Establishment. Oder wie es Norbert Bolz ausdrückt: der Jungunternehmer im besonderen muss manchmal «ein Narr sein, der an seinem abweichenden Verhalten festhält».

Die Schweiz hat sich im 19. Jahrhundert einen internationalen Ruf als Pionierland erarbeitet. An diese Tradition knüpfen die neuen Jungunternehmer an. Sie sind international ausgerichtet und finden in der Schweiz hervorragende Bedingungen vor, um Unternehmen zu gründen und weiterzuentwickeln. Die Rahmenbedingungen stimmen, das Know-how, die Geldgeber, das kompetitive Umfeld. **Indem die Jungunternehmer Erfolg haben, generieren sie neues Wissen und neue Arbeitsplätze.** Sie fördern den Austausch mit der Wissenschaft, ziehen Investoren an – und machen die Schweiz zu einem noch attraktiveren Unternehmensstandort.

Dabei gilt natürlich: **no risk, no fun.** Jedes neue Unternehmen ist auch ein Experiment, wie Doodle-Gründer Michael Näf im Gespräch sagt. Das Gute an Experimenten ist, dass man aus ihnen lernen kann. Und es sieht in der Tat so aus, als würden die Jungunternehmer in der Schweiz sehr viel und schnell lernen. Lesen Sie von unseren unternehmerischen Autoren und Gesprächspartnern auf den folgenden Seiten mehr zum Thema – sie müssen es wissen!

Die Redaktion

* Ingvi Oskarsson und Alexander Schläpfer:

«The Performance of Spin-off Companies at the Swiss Federal Institute of Technology Zurich», ETH Zürich, September 2008.

1 Alles oder nichts

Probieren wir's! Dieser Entschluss stand am Anfang von Doodle. Du weisst: du kommst voran. Du machst wertvolle Erfahrungen. Und du lernst, das Potential einer Geschäftsidee zu nutzen.

René Scheu trifft Michael Näf

Herr Näf, Sie hatten die Idee, die Koordination der termingetriebenen Menschen mit Hilfe eines digitalen Tools zu erleichtern. Die Idee fand schnell Anklang. Wann haben Sie gemerkt: mit dieser Idee kann ich Geld verdienen?

Doodle lancierte ich 2003 als reines Hobby. Erst später, als Doodle Ende 2006 bereits über 200'000 Benutzer verzeichnete, wurde für mich klar: ich will Doodle auf professionelle Beine stellen und das geschäftliche Potential, das da schlummert, entdecken und realisieren.

Ein Start-up dreht sich schnell und ist letztlich nichts anderes als ein grosses Experiment.

Alles oder nichts?

Genau. Ich sprach mit Paul Sevinç, mit dem ich an der ETH ein Büro teilte, und wir fassten gemeinsam den Entschluss: probieren wir's! Und schon zeigte sich das erste Problem: für eine Professionalisierung des Projekts brauchten wir Geld.

Sie haben sich bei der Gründung des Unternehmens verschuldet?

Nein. Wir waren bereit, mindestens ein Jahr auf Löhne zu verzichten und unser Ersparnis zu investieren. Das sorgte für den nötigen Druck. Anschliessend fanden wir zwei Investoren.

Sie waren Assistent und Dozent an der ETH. Als wie hoch haben Sie das Risiko des Scheiterns eingeschätzt, als Sie den bequemen Status des Angestellten verlassen haben?

Sie reden hier mit einem Ingenieur. Deshalb die Gegenfrage: wie genau definieren Sie «scheitern»?

«Unternehmerisches Scheitern» heisst für mich: viel Geld investieren und am Ende mit leeren Händen dastehen.

Okay – dieses Risiko war zweifellos gross. Aber selbst wenn ein Unternehmen finanziell nicht erfolgreich sein sollte, steht man nicht mit leeren Händen da: man lernt viel, macht wertvolle Erfahrungen und hat eine tolle Geschichte zu erzählen. Andererseits war die Gefahr minimal, existentiell zu scheitern. Wir wussten: wenn das Projekt nicht funktioniert, finden wir wieder einen Job.

Wie wichtig war externes Coaching in der Anfangsphase?

Sehr wichtig und sehr nützlich. Wir machten das Coaching von CTI-Start-up, einer Initiative des Bundes. Wir kamen in Kontakt mit Experten, die über viel Wissen verfügen – so erkannten wir unsere Schwächen. Das Coaching führte uns zudem in ein Netzwerk von Start-ups ein. Der Austausch von Wissen und Ideen ist sehr wichtig. Man kann, sobald ein Problem auftaucht, schnell eine E-Mail verfassen und andere fragen: wie habt ihr das gelöst?

Doodle funktionierte im ersten Anlauf. Ein Problem?

Wir haben übers Ganze gesehen Erfolg, aber im kleinen sind wir immer wieder geschei-

Michael Näf

Michael Näf ist Informatikingenieur (ETH Zürich). Er ist Erfinder, Mitgründer und CEO von Doodle, dem weltweit führenden Online-Terminplaner.

tert, haben Fehler gemacht, aus denen wir lernen konnten. Ein Start-up dreht sich schnell und ist letztlich nichts anderes als ein grosses Experiment, bei dem es herauszufinden gilt, was funktioniert und was nicht.

Doodle hat kürzlich 49 Prozent des Unternehmens an Tamedia verkauft. Was streben Sie an? Weitermachen, verkaufen und eingestellt werden oder verkaufen und etwas Neues machen?

Mit dem Deal mit Tamedia konnten wir einen Teil des Kapitals verflüssigen, das bisher an die Firma gebunden war. Davon profitierten die Investoren, die Gründer und auch die Mitarbeiter. Der Deal lässt verschiedene Optionen offen, doch ist die gemeinsame Absicht, dass Tamedia in ein paar Jahren den eigenen Anteil aufstockt und die Mehrheit übernimmt.

Schmerzt das den Gründer?

Nein, denn es war immer klar, dass ein Verkauf ein realistisches Exitszenario ist. Ich arbeite weiterhin daran, den Wert des Unternehmens zu steigern. Wir wollen noch viel erreichen mit Doodle.

Die digitale Welt ist schnelllebig. Doodle bleibt letztlich eine Wette auf die Zukunft –



Michael Näf, fotografiert von Florian Rittmeyer

glauben Sie, dass das Unternehmen auch in zehn Jahren noch existiert?

Klar. Die Terminfindungskompetenz wird uns auch dannzumal auszeichnen, aber was wir sonst noch anbieten werden, kann ich Ihnen im Detail nicht sagen. Diese Offenheit macht die Sache ja so spannend.

Doodle war viele Jahre defizitär. Generieren Sie den Umsatz allein über Werbung?

Wir haben 2010 den Break-even erreicht. Die Einnahmen erfolgen hauptsächlich über Werbung auf unserer Seite, die jeden Monat weltweit von über acht Millionen Usern besucht wird, Tendenz steigend. Daneben bieten wir individualisierte Tools mit Sonderfunktionen für Premiummitglieder an. Wir sind daran, das Premiumbusiness auszubauen.

Was passiert, wenn grosse Player wie Facebook, Google oder Microsoft ähnliche Dienste anbieten wie Doodle?

Diese Frage bereitete uns vor ein paar Jahren noch Kopfzerbrechen. Heute beschäftigt sie bloss noch Journalisten. Denn schauen Sie:

Wir befinden uns in einer Aufwärtsspirale: mehr Start-ups, mehr Förderagenturen, mehr Investoren, mehr Start-ups.

wir sind in vielen Märkten auf der ganzen Welt zu einem Synonym für einfache Terminfindung geworden. Wir haben die Plätze in den Köpfen besetzt.

Sie setzen also auf menschliche Trägheit: wenn etwas gut funktioniert, hält der Mensch daran fest.

So kann man's auch sagen. Wenn Facebook, Google oder Microsoft einsteigt, wird ein Teil unseres Marktes wegbrechen, aber nicht der ganze Markt. Und vor allem: die grossen Anbieter werden den Dienst in ihre Umgebung einbinden. Die Benutzer müssen sich registrieren lassen. Das wollen aber nicht alle. Unsere Nische als unabhän-

giger und neutraler Player, der die verschiedenen Systeme miteinander vernetzt, bleibt bestehen.

Im Grunde funktioniert Doodle wie ein klassisches Schneeballsystem. Man bekommt irgendwann eine Anfrage, beantwortet diese und benutzt das Instrument danach selber für Anfragen. Liegt letztlich in diesem alten Rezept das Geheimnis eures Erfolgs?

Das war von Beginn an der stärkste Treiber unseres Userwachstums und ist es auch heute noch. Daneben investieren wir in gezielte Marketing- und PR-Massnahmen, um dieses natürliche Wachstum weiter zu steigern.

Wer in der digitalen Welt in Vergessenheit gerät, verschwindet schnell vom Markt. Wie viel vom Umsatz fliesst in Marketing und PR?

Wir geben keine Geschäftszahlen bekannt. Insgesamt sind unsere Ausgaben für Online-werbekampagnen aber sehr gering. Wir haben einen Verantwortlichen für PR und Kommunikation, der in verschiedenen Märkten mit Freelancern vor Ort zusammenarbeitet. Unser wichtigstes Marketinginstrument ist die Marke. Sie steht für Effizienz, Zeiterparnis, Einfachheit, Benutzerfreundlichkeit, praktischen Nutzen – alles funktionale Sachen. Wir sind nicht die Marke, die man aus Statusgründen ins Herz schliesst. Wir sind die Marke, die man mag, weil sie einem so viel Zeit und Nerven spart, dass dadurch viele Treffen überhaupt erst möglich werden.

Wie steht es um die Start-up-Szene der Schweiz? Wie steht es in der auf Sicherheit bedachten Schweiz um den Pioniergeist und den Willen zur Unabhängigkeit und Kreativität?

In meiner Wahrnehmung wurde die Start-up-Szene in den letzten Jahren immer stärker, zumindest im IT-Bereich. Wir befinden uns in einer positiven Aufwärtsspirale: es entstehen immer mehr Start-ups und dadurch mehr Förderagenturen und dadurch mehr Investoren und dadurch mehr Start-ups. Ich stelle vor allem bei Studenten einen Wandel fest: als ich 1999 mein Studium an der ETH abschloss, gingen die meisten entweder zu einer Bank oder zu einer Ver-

sicherung. Ein Start-up war für die wenigsten eine Option. Das hat sich geändert. Viele denken unternehmerisch, gehen gleich nach dem Studium zu einem Start-up oder gründen selbst eines.

Wie kommt das?

Die neuen Entrepreneur-Vorlesungen und -Kompaktkurse fördern das Bewusstsein für alternative Optionen. Die Förderagenturen gehen an die Unis und holen dort die Leute ab. Es gibt Programme, die es Studierenden nach Erlangen des Dokortitels erlauben, weiter an ihrem Projekt zu arbeiten und es zur Marktreife zu führen.

Gefördert zu werden heisst hier: man hat Aussicht auf eine Rendite ohne Risiko. Zeichnet sich der Start-up-Unternehmer nicht gerade dadurch aus, dass er das Risiko bewusst in Kauf nimmt?

Ich verstehe das Argument – aber es trifft nur auf einen Teil der Studenten zu. Es ist erfolgversprechend, Leuten durch Förderung eine Chance zu geben, die sich ihres Potentials zu wenig bewusst sind. Sie können in geschütztem Rahmen an ihren Projekten tüfteln und ein Produkt entwickeln, das am Markt bestehen kann. ◀

2 **Erkämpfter Erfolg**

Nach der Euphorie ist vor der Euphorie:

Von der Idee zum lohnenden Businessmodell – ein Bericht von der Unternehmerfront.

von Gregory Gerhardt

Produkt, Team, Markt: das sind die drei Puzzlestücke, die sich mit Glück und harter Arbeit zum unternehmerischen Erfolg zusammenfügen.

Aus der Sicht des Jungunternehmers dominiert meist die Euphorie über das eigene Produkt oder das eingeschworene Start-up-Team. Die Nachfrage wird häufig als Funktion des innovativen Produktes empfunden. In anderen Worten: ein tolles Produkt findet dann schon irgendwie seinen Markt.

Das wahre Gesellenstück der Innovation ist die Innovation des Geschäftsmodells.

Dass der Markt bzw. die Nachfrage jedoch träge, widerständig, ja gleichsam stur ist, haben mich die letzten vier Jahre gelehrt. Aber auch, dass das wahre Gesellenstück der Innovation nicht die Produkt- oder Prozessinnovation ist, sondern die Innovation des Geschäftsmodells.

Aber zurück zum Anfang: Vor vier Jahren kündigten meine Frau und ich unsere Stellen in der Finanzindustrie, schrieben einen Businessplan mit sportlichen Wachstumszielen, gründeten ein Internet-Start-up namens Amazee AG, versammelten ein Team von Entwicklern, überzeugten einen namhaften Schweizer Angel Investor und starteten frohen Mutes und finanziell gut

ausgestattet in die abenteuerliche Welt der Web-Industrie.

Unser Start-up war im Ursprung eine Kopfgeburt. Während den vier Jahren meines Jusstudiums habe ich mich im Grundsatz mit einer Frage auseinandergesetzt: Wie lässt sich die Gesellschaft möglichst effizient und reibungslos organisieren? Während meinen vier Jahren bei der Bank kam dann die Faszination für die Liquidität elektronischer Märkte dazu: Wertpapiere wechselten nicht mehr im Ringhandel den Eigentümer, sondern per Mausklick, in Sekundenbruchteilen, weltweit fast ohne Unterbruch rund um die Uhr, hocheffizient.

Im Analogieschluss hiess dies: in Zukunft werden sich auch gesellschaftliche Kräfte online formieren, weltweit, ununterbrochen, hocheffizient. Ziel war also der Aufbau einer Plattform, die gesellschaftliche Zusammenarbeit ermöglicht – ein produktives Facebook sozusagen. Es sollten jedoch nicht bestehende Identitäten und Freundeskreise online repliziert werden, sondern Menschen sich interessen- und zielgebunden in öffentlichen Gruppen zusammenschliessen, diskutieren, abstimmen, Dokumente austauschen, Events organisieren, Gelder sammeln und ihre Ziele in einer geschmeidigen Interaktion zwischen virtueller und realer Welt verwirklichen. Zum Beispiel der Aufbau eines Kinderheims in Südafrika, die Organisation politischer Kampagnen in der Schweiz oder die internationale Vernetzung von Web-Entwicklern.

Dieses gesellschaftliche Ökosystem sollte politisch und wirtschaftlich unab-

Gregory Gerhardt

Gregory Gerhardt ist Jurist, Mitgründer von amazee.com und Mitgründer und CEO von Amazee Labs.

hängig, aber selbsttragend funktionieren, im besten Fall mit Gewinn. Für diese Form des Unternehmertums hat sich heute der Begriff «Socialpreneurship» etabliert.

Wir arbeiteten hart. Wir bemühten uns um tolle Gruppen, veranstalteten Wettbewerbe, verbesserten die Plattform praktisch im Monatsrhythmus, reisten zwischen dem Silicon Valley, Berlin und Zürich hin und her und präsentierten unsere damals noch revolutionäre Idee den Journalisten und A-Bloggern.

Während die Idee in der Schweiz kaum auf Anklang stiess, konnten sich die amerikanischen Journalisten schon eher dafür begeistern. Die Mischung aus Facebook (Ich und meine Freunde) und Basecamp (Online-Arbeitstools für Projektgruppen) entsprach einem neuen Trend. Amazee.com wurde in meinungsbildenden Medien aufgenommen: Techcrunch, C-Net, Mashable und wie sie alle heissen. Wir waren stolz. Und mit dem Erfolg in den USA kam dann auch langsam das Interesse der Schweizer Medien und Plattformbenutzer. Die ersten erfolgreichen Gruppen formierten sich, publizierten ihre Ideen, sammelten Geld, organisierten Events. Am Ende kamen die engagierten Menschen primär aus den USA und Deutschland, dicht gefolgt von der Schweiz.

« Produkt, Team, Markt: das sind die drei Puzzlestücke, die sich mit Glück und harter Arbeit zum unternehmerischen Erfolg zusammenfügen. Eines kann man nicht kontrollieren: den Markt.»

Gregory Gerhardt

Wir merkten bald: der Erfolg war trotz einem beachtlichen medialen Aufmerksamkeitskoeffizienten nur relativ. Die Aufmerksamkeit in den Medien liess sich nur beschränkt ummünzen. Die Struktur der Gruppen auf amazee.com wiederholte sich: viele Leute hatten gute Ideen, doch fehlten häufig die Supporter. Es gab sprichwörtlich mehr Häuptlinge als Indianer. Kurz, das bescheidene Wachstum deckte sich nur bedingt mit den rosigen Projektionen des ursprünglichen Businessplans. Der Markt gab uns zu verstehen, dass amazee.com kein wirkliches Bedürfnis befriedige; zumindest nicht in dem Umfang, der ein Team von acht Mitarbeitern für den Break-even gerechtfertigt hätte. Während soziale Medien mit egozentrischer Ausrichtung im Stil von Facebook abgingen wie eine Rakete, tat sich unser Gutmenschenprojekt äusserst schwer.

Was nach ein, zwei Jahren als dumpfes Gefühl begann, entwickelte sich im dritten Jahr zur Gewissheit: wir werden die kritische Masse an Plattformbenutzern nicht er-

Das «Aus» wurde fast schon als Befreiungsschlag herbeigesehnt. Also setzten wir uns ambitionierte Umsatzziele.

reichen. Trotz Beharrlichkeit, Durchhalteparolen, gründlichen SWOT-Analysen und -Strategien, Offsite-Meetings und Workshops, Restrukturierungen und Redesigns.

Irgendwann war das Team müde und erschöpft. Nichts untergräbt die Moral mehr als chronisch ausbleibender Erfolg. Die Lohnstundungen und -reduktionen waren da noch das kleinste Übel. Zum geschäftlichen Misserfolg kam der Umstand hinzu, dass wir über drei Jahre sehr wenig verdient hatten – die Opportunitätskosten noch nicht einmal eingerechnet. Meine Kollegen in der Finanzindustrie machten fröhlich Karriere, verdienten gutes Geld, während wir uns lediglich mit dem Umstand trösten konnten, wohl eine Erfahrung fürs Leben gemacht zu haben.

Die Verwaltungsratssitzungen mit unserem Angel Investor waren entsprechend von einer chronischen Tristesse geprägt. Seine positive Art, aber auch der Umstand, dass wir sein volles Vertrauen genossen, waren wohl die Hauptantreiber, nicht den einfachsten Weg zu gehen und unmittelbar aufzuhören, als kein Geld mehr in der Kasse war. Es kam also zu unserem persönlichen Ehrgeiz und dem Unwillen, die Niederlage zu akzeptieren, auch so etwas wie eine persönliche Integrität hinzu, die unsere Moral über Wasser hielt.

Bevor wir den Schlussstrich ziehen konnten, zeichnete sich langsam die Wende ab. Der Markt interessierte sich zwar nicht ausreichend für amazee.com, zunehmend aber für das Team und unsere Erfahrung. Immer wieder wurden wir von Schweizer und deutschen Unternehmen kontaktiert, die für Entwicklungsaufträge ein kompetentes Web-Unternehmen mit Social-Media-Erfahrung suchten.

Aus der Not wurde eine Tugend. Anfänglich reagierten wir freilich noch eher widerwillig, schliesslich diente das Servicegeschäft nur der Mittelbeschaffung und war nicht mit unserem ursprünglichen Businessplan vereinbar. Weiter waren wir aufgrund der Ermüdung der letzten Jahre an einem Punkt angelangt, an dem das «Aus» fast schon als Befreiungsschlag herbeigesehnt wurde. Also setzten wir uns ambitionierte Umsatzziele. Wenn wir sie nicht erreichen sollten, würden wir die Niederlage akzeptieren. Wenn wir sie erreichen, umso besser!

Nach einem Jahr Kundenarbeit kam dann aber das Gefallen am Business-to-Business-Geschäft und der finanziellen Unabhängigkeit. Zu unseren ersten Kunden zählten Firmen wie die KPMG, ProSieben und die SGG. Wir beschlossen, alles auf die Karte Agentur zu setzen, und vervollständigten die Innovation unseres Geschäftsmodells mit einem Rebranding auf die Webagentur «Amazee Labs» – passend dazu ging vor einem Jahr der neue Webauftritt amazeelabs.com live.

Wir waren etwas angespannt und doch erleichtert, wie bei einem Coming-out. Was im letzten Jahr eher verdeckt passierte,

wurde mit einem Schlag offiziell: wir bauen innovative Weblösungen für Unternehmen und grössere Organisationen. Neben einigen wenigen kritischen Stimmen, die unseren Schritt von dem vermeintlichen «Gutmenschenunternehmen» oder trendigen Web-Start-up zur klassischen Webagentur nicht goutierten, war die Resonanz auf unser Coming-out positiv. Es folgten Aufträge von SwissRe, Osec, dem Schweizer Fernsehen und weiteren namhaften Unternehmen.

Bereits einen Monat nach Lancierung unseres Agenturgeschäfts schrieben wir schwarze Zahlen. Wir bewegen uns heute bezüglich Umsatzzahlen im Bereich des ursprünglichen Businessplans und haben genug Reserven erwirtschaftet, um unseren Kunden ein zuverlässiger Partner zu sein und nachhaltig wachsen zu können.

Und die Moral der Geschichte? Produkt, Team, Markt: das sind die drei Puzzlestücke, die sich mit Glück und harter Arbeit zum unternehmerischen Erfolg zusammenfügen. Eines kann man nicht kontrollieren: den Markt. ◀

3 Es ist ganz simpel...

Morten Lund sagt von sich selbst, er sei süchtig danach, neue Unternehmen zu gründen. Er war Millionär. Dann hatte er 200 Millionen Dollar Schulden. Nun ist er zurück. Und will wieder Geld verdienen.

von Morten Lund*

Ich bin wahrscheinlich einer der wenigen, die mit einer grossen Pleite zugrunde gingen und ganz offen darüber sprechen. Ich möchte jenen, die Unternehmer werden möchten, einen Einblick in mein Denken geben. Aber seien Sie vorsichtig im Umgang mit Ratschlägen eines bankrotten Typs.

Ich würde mich selbst als neugeborenes Ich bezeichnen: ein Rebell mit einem Grund dazu. Ich bin Morten Lund, ich bin 39 Jahre alt, ich habe vier Kinder. Ich bin ein «Entrepreholich»; ich kann nicht damit aufhören, Neues zu machen. Ich liebe einige Dinge im Leben, aber was ich wirklich liebe, ist das Verkaufen. Es bedeutet mir alles. Ich glaube, der beste Teil der Wirtschaftskrise ist, dass es eine Rückkehr des Verkäufers geben wird.

Alle möglichen Spinner kommen und fragen mich: hey, kannst du uns helfen? Vielleicht kannst du ein bisschen Geld aufreiben und das Produkt verkaufen, denn wir haben eine grossartige Idee. Ich sage euch: vergesst Ideen! Ideen bedeuten nichts. Es dreht sich alles um das Team und das ganze Drumherum.

Zentral ist das Durchhaltevermögen. Ich liebe Leute, die einfach nicht aufgeben. Die meisten grossen Firmen, die als Start-up begannen, starteten irgendwo mit einer Idee und endeten komplett woanders. Es ist das Durchhaltevermögen, das sie davon abhält, aufzugeben.

Und ich liebe es, neue Industrien zu entdecken. Ich hatte extremes Glück, aber ich probierte auch vieles aus. Ich hatte Glück in der Musikindustrie. Ich hatte das Glück, zwei Typen zu treffen, die Tischtennis spielten. Einer von ihnen war ein Biologie-Molekular-Typ. Er erfand eine Pflanze, die ihre Farbe in Rot wechselte, wenn sie eine Landmine entdeckte: phantastische Idee. Ich investierte in diese Idee – ohne daran zu denken, wie man Pflanzen auf Landminen anpflanzt. *Fuck that!* Es war eine grossartige Idee, und ich war stolz, es versucht zu haben.

Wir versuchten einige sehr interessante Dinge mit Trinkwasseraufbereitung. Wir begannen, damit in den USA einen Handel aufzubauen, und gründeten nach einem Besuch eines Cafés in Holland eine Firma namens Zecco. Ich inhalierte nicht, aber einige der Leute hatten die verrückte Idee, den Handel von Aktien kostenlos anzubieten und ihn über Werbung zu finanzieren. Das ist heute eine sehr erfolgreiche Firma, die Hunderttausende von Konten hat. Es gibt zurzeit ein kleines Problem mit niedrigen Zinsen: wir können kein Geld aus dem ungenutzten Geld machen, das auf den Konten liegt. Aber das wird sich ändern.

In der Telephonie wissen Sie, was ich gemacht habe: Skype. In der Reisebranche bin ich nun CEO eines Unternehmens, mit dem wir einen Frontalangriff auf die grossen Internetanbieter wie Amadeus oder Travelport wagen. Mit Tradeshift will ich das Problem ineffizienter Fakturierungen mit einer digitalen Plattform lösen. Das sind alles sehr komplexe und langweilige

Morten Lund

Morten Lund ist Unternehmer und Venture Capitalist. Er ist Gründer oder Investor von über 40 Unternehmen in den Bereichen Internet, Telekommunikation, Gesundheit und alternativen Energien.

Sachen. Aber wenn man bankrottgeht, muss man komplexe und langweilige Sachen machen.

Ja, ich war extrem reich. Ich hatte mehr als 50 Millionen Dollar auf meinem Konto. Ich habe mich gelangweilt, und dann hatte ich plötzlich 200 Millionen Dollar Schulden. Wie kam es so weit?

Eine Zeitlang hatte ich Angst. Aber dann sah ich, wie phantastisch die Menschen um mich herum waren. Jeder sagt: in solchen Situationen kennst du deine Freunde und Feinde. Ehrlich gesagt, gab es ein paar Arschlöcher, aber diese waren bereits davor Arschlöcher. Wirklich phantastisch war es zu sehen, wie alle helfen wollten. Natürlich wollen viele Menschen helfen, wenn man als Sankt Nikolaus bekannt ist.

Die Welt macht mehr Spass, wenn man stinkreich ist. Als ich noch stinkreich war und man mit mir einen Abend mit ein bisschen Rotwein verbrachte, hatte man danach wahrscheinlich 50'000 oder 100'000 Dollar auf seinem Konto für ein neues Ventureprojekt. Das lief 80- bis 100mal so ab.

Heute sehe ich, dass ich der Hälfte dieser Personen wahrscheinlich mehr geschadet als geholfen habe. Denn ich gab ihnen Geld, aber keine Aufmerksamkeit. Zusammen mit dem Geld erhielten sie meist die Nachricht, mich nie wieder zu kontaktie-

* Der Text ist die gekürzte Fassung eines Vortrags, den Morten Lund am St. Gallen Symposium 2010 gehalten hat. www.stgallen-symposium.org

ren. Wenn sie reden wollten, konnten sie dies mit meinem Anwalt tun.

Ich wollte mich breit abstützen. Ich hatte Idole wie Ron Conway, der kleine Summen an Facebook, Google und was auch immer gab. Aber jetzt muss ich mich fokussieren – ständig und überall.

Sich zu fokussieren ist nicht einfach. Man muss darüber nachdenken, wie nahe man an die Grenze gehen will. Grosse Profite macht man nur, wenn man sich wirklich hinauswagt. Andernfalls kann man einfach eine Kaderstelle bei einer Versicherung annehmen. Man muss einen Weg finden, um zu guten Investitionen eingeladen zu werden. Man muss sich wie ich anziehen – oder seriöser. Man muss seinen eigenen Weg finden. Man muss Wissen haben über den Markt, den man betritt – oder man vertraut seinem Bauchgefühl.

Was es zu verstehen gilt: es gibt keine Formel. Man kann kein Erfolgsrezept auf ein Blatt schreiben. Ich weiss, es ist hart für Deutschschweizer, dies zu verstehen. Aber versuchen Sie es einfach.

Zentral ist das Durchhaltevermögen. Ich liebe Leute, die einfach nicht aufgeben.

Hilf deinem Investment mit allem, was es braucht. Das ist Durchhaltevermögen. Ich selber vergass dies mit meiner amüsanten Tour von Investitionen. Jetzt, wo ich nur noch zwei habe, kann ich viel mehr machen. Ich kann den Puls dieser Unternehmer fühlen – in jedem Moment. Ich kann sie ständig anrufen und verlangen, dass sie in meinem eigenen Keller arbeiten, damit sie mein Büro durchqueren müssen, wenn sie einen Kaffee haben wollen.

Vergessen Sie nie: alles dreht sich um Menschen! Darauf komme ich noch zurück. Und eine Vision zu haben, ist entscheidend. Aber seien Sie vorsichtig und verwechseln Sie Vision nicht mit Halluzination – denn zwischen den beiden besteht eine kaum

sichtbare Trennlinie. Und natürlich ist Netzwerken entscheidend. Ich befürchte, dass Universitäten auf der ganzen Welt Kurse über das Netzwerken haben werden, genauso wie sie heute Kurse übers Unternehmertum anbieten. Ich würde vorschlagen, die Studenten in die Realität rauszusenden und sie Sachen ausprobieren zu lassen. Ein McKinsey-Typ hat einmal von chinesischen Studenten erzählt, die wahrscheinlich so intelligent sind, dass sie eine Rakete entwerfen könnten. Aber weil sie nichts über die Realität wussten, schickte er sie drei Wochen lang zu Kentucky Fried Chicken, wo sie die Nachtschicht übernahmen. Gute Idee! Die hatten vielleicht keine Ahnung von Toiletten mit kaputten Spülungen oder von Kunden, die ohne Grund wütend sind.

Und dann ist natürlich Technologie entscheidend. Wir hatten eine Zeit, in der es unendlich viele Gelegenheiten gab. Wenn man von seinen Eltern auf Facebook eingeladen wird, sind wir an diesem Punkt angelangt.

Und selbstverständlich ist die Wahl des richtigen Zeitpunkts entscheidend. Das Problem ist, dass man die Sache nicht wirklich zeitlich steuern kann.

Und was das Unternehmertum betrifft: man muss es ausprobieren, man muss auch an schlechten Tagen dieses Selbstvertrauen haben. Man muss es wirklich wollen. Man muss jeden Zweifel in einen Sieg umwandeln. Man muss Netzwerke innerhalb der richtigen Netzwerke bilden. Gehen Sie nicht in Richtung Hobby-Scheisse, machen Sie Ihr Ding!

Man muss entschlossen sein, denn man ist gegen alle. Die Chinesen sind so schlau, ich liebe sie. Ich habe einige meiner besten Investitionen in China. Die Chinesen werden uns fette Leute in Europa und in den USA wie Sushi verspeisen.

Für mich ist es natürlich einfach zu sagen: seien Sie verrückt statt Mainstream. Aber das hat was Wahres. Man kriegt keine Aufmerksamkeit, wenn man mit den gleichen Businessplänen und den gleichen Anzügen wie die anderen auftaucht. Und dann muss man natürlich seinen Interessen und Hobbies folgen. Man kann kein Unternehmen mit globaler Ausstrahlung gründen,

ohne die Idee dafür tief im Herzen zu haben. Es muss etwas sein, das so tief in einem drin ist, dass es einen frühmorgens weckt.

Und erinnern Sie sich daran: wenn man Bananen hat, zieht man Affen an. Machen Sie ein attraktives Schema, so dass sich alle am Tisch als Teil davon fühlen. Es ist schwierig, mit seinem besten Freund zu diskutieren, wer mehr wert ist. Aber findet diesen Weg! Und überstrapazieren Sie es verdammt nochmal nicht mit Strategien! Das ist das Gefährlichste, was es für kleine Start-ups gibt. Man ruft seine McKinsey-Freunde an und läuft Gefahr, auf dieser Schiene zu landen. Davor muss ich Sie inständig warnen. Man kann sich locker mit ihnen austauschen, aber Steve Jobs sagte: es liegt immer rechts vor dir. Es ist simpel, es ist leicht, es ist fast stupide. Und ja: Fokussieren. Das stammt von mir.

Ich mag keine Leute, die nur aus Geld bestehen. Finde die Leute, die reale Werte teilen. Setzen Sie lieber mit einem Team die eigene Vision um, statt nach billigem Geld Ausschau zu halten. Es ist sehr gefährlich, denn vielleicht treibt man es zu weit und versäumt, das Unternehmen rechtzeitig zu verkaufen. Vielleicht träumt man zu stark, statt zu verkaufen. Aber es ist sehr wichtig, diesen gierigen Idioten im Raum zu haben. Mit dem Internet und der Transparenz werden einem die Leute eine schwere Zeit beschern, wenn man nicht total transparent ist und klug damit umgeht.

Versuchen Sie, verliebt zu bleiben! Finden Sie Leute, mit denen man lachen kann, auf die man sich freut und von denen man Energie erhält!

Und vergessen Sie nie: es ist immer euer Fehler, jeden Tag. Vergesst das ganze Spiel mit Schuldzuweisung. Als ich bankrottging, war ich ein Magnet für jeden Idioten, der einmal finanziell betrogen wurde. Alle schrieben mir dumme E-Mails, wie schlecht die Welt sei und wie sie betrogen wurden. Ich wurde nie betrogen. Ich versaute es selber. Für Unternehmertum zu werben heisst auch für Scheitern zu werben. ◀

Aus dem Englischen übersetzt von Florian Rittmeyer.

4 «Ich bin Optimist»

Wenn potentiell einfache Dinge zu kompliziert sind: Arnaud Bertrand wollte reisen und verzweifelte an der Onlineplanung. Nun macht er sie mit seinem Unternehmen einfacher – hat aber keine Zeit mehr zum Reisen!

Michael Wiederstein spricht mit Arnaud Bertrand

Herr Bertrand, als Gründer eines expandierenden Start-ups der Internetbranche sind Sie international vernetzt und begegnen anderen erfolgreichen Jungunternehmern wie Mark Zuckerberg von Facebook und Niklas Zennström von Skype. Wie fühlt es sich an, mit 27 Jahren bereits unter jenen zu sein, die es geschafft haben?

Es fühlt sich gut an. Aber ich habe ehrlich gesagt kaum Zeit, mir Gedanken zu meinem Erfolg zu machen. In den letzten zwei Jahren hatte ich kein einziges freies Wochenende.

Wir haben hohe Ambitionen: unser Ziel ist es, die Marktdominanz in unserem Segment zu behaupten.

Dabei haben Sie doch gerade ein Onlineportal für das Mieten und Vermieten von Wohnungen, Gästezimmern, Villen und Schlössern aufgebaut, das sich explizit auch an Wochenendreisende richtet. Wie kam es dazu?

Vor ein paar Jahren wollte ich eine spezielle Rundreise durch Schottland machen, die sich nicht nur mit Übernachtungen in Hotels realisieren liess. Die Planung war extrem nervenaufreibend, und am Ende hatte ich immer noch nicht überall eine Übernachtungsgelegenheit. Entgegen meiner Erwartung gab es kein Onlineangebot für solche Buchungen. Und ziemlich bald dachte ich: «Hier muss es eine einfachere Lö-

sung geben!» Das war die Geburtsstunde von HouseTrip – wenn auch nur in meinem Kopf. Ich studierte damals noch an der Ecole hôtelière in Lausanne und war in einem unternehmerischen Umfeld. Der Schluss lag also nahe: ich mache mich mit der Idee selbständig und bewirtschafte gemeinsam mit einigen Kollegen die entdeckte Marktlücke.

Wie wurde aus dem Hotelier ein Internetunternehmer?

Ich verstand zwar viel von der Hotellerie, hatte aber keinerlei Ahnung von der Funktionsweise einer Website, keine Ahnung von Onlinemarketing usw. Die grösste praktische Herausforderung für mich war die Programmierung. Ich musste alles «on the job» lernen. Das war rückblickend wohl die grösste Hürde.

Was ist entscheidend, um eine gute Idee in der Praxis umzusetzen?

Wichtig ist die Fähigkeit, stets logisch, nüchtern und strukturiert zu denken. Taucht ein Problem auf, muss man sich für dessen Lösung Zeit nehmen. Die Lösung ist simpel: pack nicht alles gleichzeitig an, sondern sequenziere und sichere so die Qualität! Verliert man den Fokus, scheitert die Sache.

Selbst mit viel Geld ist es für neue Websites schwierig, im Internet Aufmerksamkeit zu generieren. Wie erreichte HouseTrip seine ersten Benutzer?

Unsere Geschäftsidee ist ein Marktplatz, und wir haben zwei Arten von Kunden: jene, die ihre Immobilien kurzzeitig ver-

Arnaud Bertrand

Arnaud Bertrand ist CEO des Online-Ferienwohnungsportals HouseTrip. Der gebürtige Franzose studierte an der Ecole hôtelière de Lausanne und gründete sein Unternehmen 2009 gemeinsam mit Junjun Chen.

mieten wollen und einen starken Anreiz haben, dieses Ziel ohne grossen Aufwand und mit maximaler Auslastung zu erreichen. Und wir haben diejenigen Kunden, die genau das nachfragen. Wir haben die Henne und das Ei – beides wird nachgefragt, gegenseitig. Also haben wir uns anfangs in denjenigen Destinationen Europas umgesehen, wo die Nachfrage potentiell am grössten ist: in Paris, Berlin und London. Individuell haben wir dann jene Immobilienbesitzer angerufen, die ihre Häuser öffentlich ausgeschrieben hatten. Wir haben ihnen vorgeschlagen, sie sinnvollerweise kurzfristiger zu vermieten als monats- oder jahresweise. Die waren schnell zu überzeugen, denn: wer kurz vermietet, kann dafür viel mehr Geld verlangen als bei längerfristigen Mietverträgen. Trotzdem ist eine Übernachtung für die andere Seite günstiger als in den allermeisten Hotels...

... klingt ziemlich einleuchtend ...

... ist es auch. Wir trugen dann die neue Website unter einigen cleveren Suchwörtern bei Google ein und warteten ab: in rasender Geschwindigkeit stieg der Traffic auf unserer Seite an. Es dauerte nicht lang, und die ersten Verträge kamen zustande. Hierbei hat uns noch geholfen, dass wir viele Dienstleistungen garantieren, für die



ABACUS Version Internet – führend in Business Software

ABACUS Business Software bietet alles, für
jedes Business, jede Unternehmensgrösse:

- > Auftragsbearbeitung
- > Produktionsplanung und -steuerung
- > Service-/Vertragsmanagement
- > Leistungs-/Projektabrechnung
- > E-Commerce und E-Business
- > Adressmanagement und Workflow
- > Archivierung
- > Rechnungswesen/Controlling
- > Personalwesen
- > Electronic Banking
- > Informationsmanagement

www.abacus.ch



man bei anderen Portalen draufzahlen muss. Ich habe nie daran gezweifelt, dass das Unternehmen unter diesen Umständen erfolgreich sein wird. Mittlerweile sind wir in allen europäischen Metropolen präsent.

Und die Konkurrenz, die genau das gleiche machen könnte?

Die Konkurrenz schläft. Die konkurrierenden Unternehmen fragen glücklicherweise immer noch die falschen Leute, wenn es um das Akquirieren von Kunden mit Immobilienbesitz geht! Wir sprechen keine Amateur-Immobilienbesitzer an, die in den jeweiligen Wohnungen auch leben. Wir gehen vielmehr auf Agenturen zu, die Immobilien verwalten und unser Konzept dann den jeweiligen Besitzern schmackhaft machen, die eine Zweit- oder Drittimmoblie besitzen. Weil die Konkurrenz eben genau das nicht tut, bedient sie im Umkehrschluss diejenigen nur unzureichend, die nicht in einem Hotel übernachten möchten – oder können. Auch hier gilt: der Schlüssel zum Erfolg ist ein gut durchdachtes Konzept. Wenn man dann noch talentierte Leute hat, wie ich, geht es mit dem Unternehmen vorwärts.

Vorwärts wohin?

Wir haben hohe Ambitionen: unser Ziel ist es, die Marktdominanz in unserem Segment zu behaupten. Wir müssen hierzu weitere Kunden generieren und unser Netzwerk ausweiten. Im Moment fokussieren wir noch auf Europa, 2012 wollen wir aber weltweit mit unserer Strategie erfolgreich sein.

Man hört oft, dass die grösste Hürde für Jungunternehmer die Beschaffung von Kapital sei.

Wenn man zwar eine Idee, aber kein gutes unternehmerisches Konzept hat, ist es sehr schwierig, an Geld zu kommen. Wir hatten ein Konzept. Und wir hatten Glück: im Umfeld der Ecole hôtelière gab es einige Investoren, die unserem Konzept vertrauten und uns unterstützten. Unter ihnen waren auch einige, die uns an der Schule ausgebildet hatten. Sie konnten sich darauf verlassen, dass wir das, was wir gelernt hatten, auch umzusetzen imstande waren. Darüber hin-

aus waren wir aber auch bei Leuten, die uns noch nicht kannten, um Kapital zu beschaffen. Hier war es wichtig, dass wir in den ersten Monaten neben neu akquirierten Kunden vor allem auch erhebliche Produktivitätssteigerungen vorweisen konnten.

Je mehr man vorweisen kann, desto selbstbewusster ist der Auftritt vor potentiellen Investoren.

Genau. Für neue Investoren sinken damit die potentiellen Risikohürden. Deine Argumentation ändert sich. Du kannst in zweiter Instanz sagen: «Wir haben mit dem Betrag den und den Ertrag erwirtschaftet, wir konnten innerhalb von drei Monaten so und so viele neue Kunden gewinnen – aber wir haben noch nicht einmal richtig angefangen!»

Ich kenne kein Land, in dem Start-ups und Unternehmer mehr Freiheiten haben als in der Schweiz.

Wie schätzen Sie die Start-up-Standortfaktoren in der Schweiz ein?

Die Schweiz eignet sich hervorragend für Leute, die sich selbständig machen wollen. In der Startphase ist es hier – verglichen mit Frankreich und anderen europäischen Ländern – sehr einfach, Startkapital zu erhalten und von den verschiedenen Start-up-Institutionen unterstützt zu werden. In einer späteren Phase des Unternehmensaufbaus wird es allerdings schwieriger: dann nämlich, wenn du hochqualifizierte Arbeitskräfte zu einem erschwinglichen Preis anstellen musst. Gerade für ein Internet-Start-up ist das hierzulande eine enorme Herausforderung. Gut ausgebildete Informatiker und Programmierer sind leider immer noch Mangelware. Aus diesem Grund haben wir Büros in London: dort ist der Talentpool in unserem Segment viel grösser. Anders verhält es sich hingegen bei Start-ups aus dem Biotechbereich oder in der Pharmaindustrie. Hier spielt die Schweiz ganz oben mit.

Sie haben einmal gesagt, dass die erste Pflicht des Staates im Umgang mit Start-ups sei: «Behindere sie nicht!» Folgt die Schweiz Ihrem Rat?

Ja, die Schweiz bietet gute politische Rahmenbedingungen für Jungunternehmer. Ich kenne kein Land, in dem Start-ups und Unternehmer mehr Freiheiten haben als in der Schweiz. Ein gutes Beispiel ist die Regelung des Kündigungsschutzes. Gerade als ambitioniertes Jungunternehmen braucht es hier maximale Flexibilität. Wer etwa in Frankreich jemanden einstellt, wird ihn einfach nicht mehr los. Wenn ich aber merke, dass jemand nicht ins Umfeld meines Start-ups passt, muss ich als Unternehmer flexibel agieren können. Dazu gehört natürlich auch eine potentielle Entlassung. Das wird im Schweizer Arbeitsrecht berücksichtigt – und so werden Hürden für Unternehmer von vornherein nicht aufgebaut.

Bedarf es als Jungunternehmer einer bestimmten Einstellung, um sich immer und immer wieder zu neuen Schritten zu motivieren?

Ich bin Optimist. Und aus dieser Geisteshaltung heraus gelingen mir viele Dinge. Gerade als junger Unternehmer darf man sich nicht entmutigen lassen, sondern muss vorwärtsschauen. Für mich war das Scheitern nie eine Option. Und das ist es auch heute nicht. Ich würde sogar so weit gehen, zu sagen, dass ich mich schämen würde, sollte mein Unternehmen scheitern. ◀

Impressum

«Schweizer Monat», Sonderthema Nr. 2
ISSN 0036 7400

VERLAG

SMH Verlag AG

HERAUSGEBER & CHEFREDAKTOR

René Scheu
rene.scheu@schweizermonat.ch

RESSORT POLITIK & WIRTSCHAFT

Florian Rittmeyer
florian.rittmeyer@schweizermonat.ch

RESSORT KULTUR

Michael Wiederstein
michael.wiederstein@schweizermonat.ch

KORREKTORAT

Roger Gaston Sutter
Der «Schweizer Monat» folgt den Vorschlägen zur
Rechtschreibung der Schweizer Orthographischen
Konferenz (SOK), www.sok.ch.

GESTALTUNG & PRODUKTION

Pascal Zraggen, aformat, www.aformat.ch

MARKETING & VERKAUF

Urs Arnold
urs.arnold@schweizermonat.ch

ADMINISTRATION/LESERSERVICE

Anneliese Klingler (Leitung)
anneliese.klingler@schweizermonat.ch
Rita Winiger
rita.winiger@schweizermonat.ch

ADRESSE

«Schweizer Monat»
SMH Verlag AG
Vogelsangstrasse 52
8006 Zürich
+41 (0)44 361 26 06
www.schweizermonat.ch

ANZEIGEN

anzeigen@schweizermonat.ch

PREISE

Jahresabo Fr. 139.– / Euro 99.–
2-Jahres-Abo Fr. 248.– / Euro 177.–
Abo auf Lebenszeit / auf Anfrage
Einzelheft Fr. 18.50 / Euro 13.–
Studenten und Auszubildende erhalten
50% Ermässigung auf das Jahresabonnement.

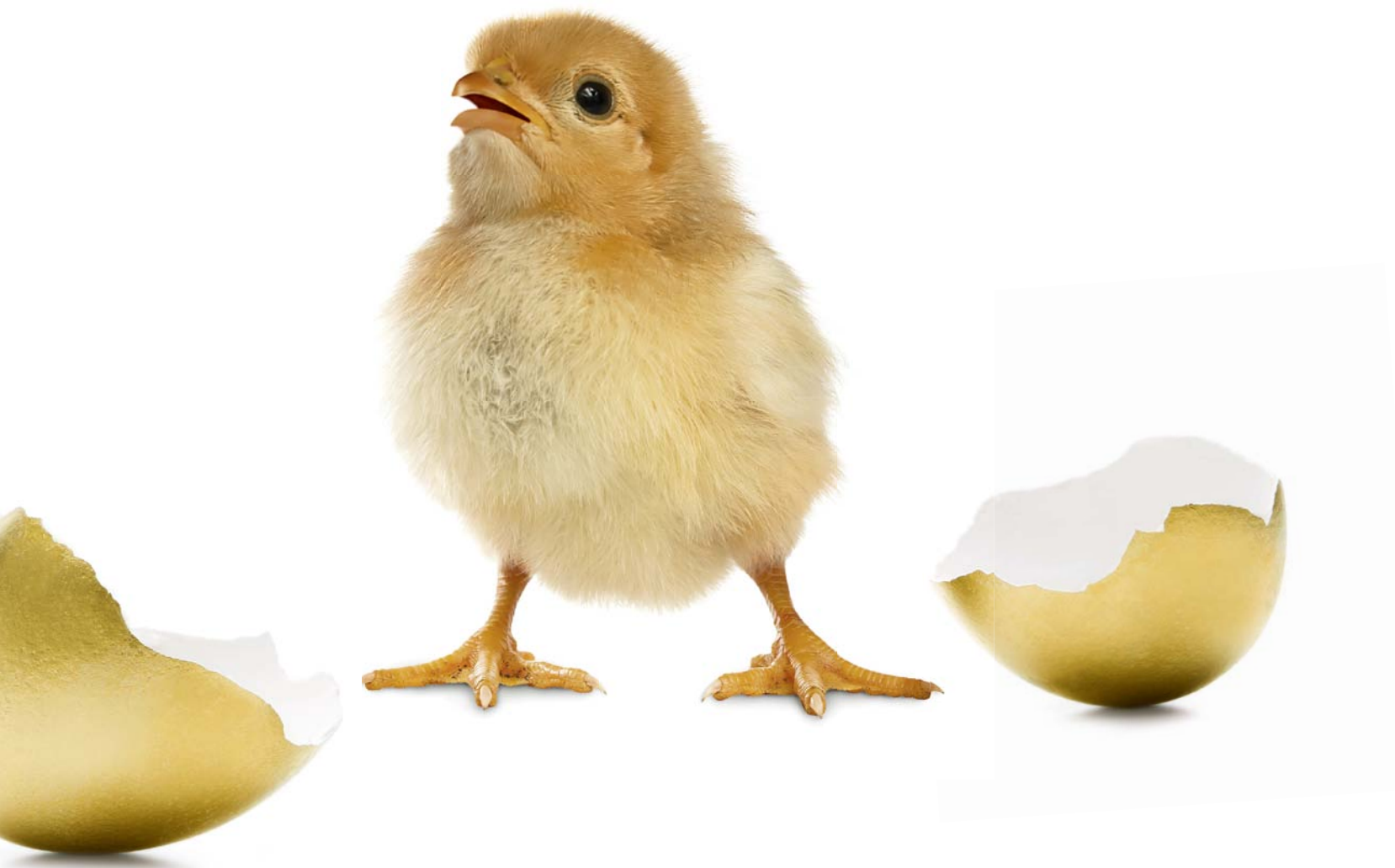
DRUCK

ea Druck + Verlag AG, Einsiedeln, www.eadruck.ch

BESTELLUNGEN

www.schweizermonat.ch

Die TOP 100 Startups der Schweiz



Die besten Schweizer Startups 2011 finden Sie jetzt auf startup.ch, der Internetplattform für innovative Unternehmen und Investoren. Am besten gleich selbst registrieren und sich vom Startup-Groove anstecken lassen. Denn hier zeigt sich, wer zur Schweizer Startup-Szene gehört.

Jetzt dabei sein auf www.startup.ch

