

Alexander Schicker · Kerstin Wagner · Katharina Becker · Frank Bau

Spin-offs: vom Brutkasten zum Marktschlager

Erfolgsgeschichten
aus Schweizer Hochschulen

Ganzheitliche Lösungen für komplexe Probleme: die solve gmbh

Katharina Becker

Für die drei Gründer der solve gmbh, Daniel Gillmann, Andreas Bollinger und Patrik Neff, war die Motivation zur Ausgründung „die Vision, etwas Eigenes zu haben, eigene Ideen zu verwirklichen und Verbesserungen umzusetzen“. Dazu gehört für sie aber auch, die Verantwortung für Fehler zu übernehmen.

Verschiedene Charaktereigenschaften und viel Herzblut im Team

Alle drei Gründer studierten an der NTB, der Interstaatlichen Hochschule für Technik Buchs, und erlangten den Abschluss zum Diplom Wirtschaftsingenieur FH. Später arbeiteten sie dort zusammen im

„Ich bin überzeugt, dass eine Unternehmensgründung am besten funktioniert, wenn man möglichst viele verschiedene Typen im Boot hat.“

Technologietransferbereich. Für Daniel Gillmann, den heutigen Geschäftsführer, war das Entscheidende für die erfolgreiche Gründung, dass sich die Teampartner durch ihre gemeinsame Tätigkeit gegenseitig einschätzen konnten und die Stärken und Schwächen des anderen kannten. Auf diese Weise konnten sie bereits im Vorfeld abschätzen, ob das Team die notwendigen Fähigkeiten mitbrachte, um eine gemeinsame Ausgründung zu wagen. Die fünf Jahre zwischen Studium und Firmengründung waren durch viele neue Kontakte und verschiedene Formen der Zusammenarbeit geprägt. Neben der Tätigkeit an der NTB konnte einer der Gründer zudem Erfahrungen aus der Industrie einbringen.



Das solve-Team

Aus Sicht von Daniel Gillmann ist für unternehmerischen Erfolg folgender Aspekt zentral: „Ich bin überzeugt, dass eine Unternehmensgründung am besten funktioniert, wenn man möglichst viele verschiedene Typen im Boot hat. Man könnte auch sagen, dass die, die eigentlich nicht zusammen passen, Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und gemeinsam eine Lösung finden können“. Das Gründungsteam der solve gmbh setzte sich aus einem Visionär, einem Techniker und einem Strategen zusammen, alle mit verschiedenen Wertvorstellungen, Ideen und viel Herzblut. So konnten von Anfang an viele Fragen aufgedeckt, diskutiert und gelöst werden, die ein Investor oder Kunde vielleicht viel später gestellt hätte. Dies trug wesentlich zum Gründungserfolg des Unternehmens bei.

Zum Zeitpunkt der Ausgründung wurde den Jungunternehmern jedoch auch bewusst, dass sie fehlendes betriebswirtschaftliches Know-how nachholen müssen. So absolvierten alle drei Partner während ihrer Tätigkeit bei der solve gmbh ein Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft.

Wenn viel Herzblut im Spiel ist, muss sich aber auch jedes einzelne Teammitglied darüber im Klaren sein, wie seine persönlichen Ziele aussehen und wie viel er bereit ist zu geben. Dabei ist es entscheidend, dass sich das Team immer wieder bewusst macht, wo diese Grenzen liegen. Dies führt auch dazu, dass einer der Gründer heute nicht mehr aktiv im Unternehmen

tätig ist, jedoch als Teilhaber immer noch den Sitzungen des Gremiums beiwohnt. Zurückblickend vermutet Daniel Gillmann, dass die solve gmbH zu diesem Zeitpunkt noch zu klein war, um allen drei Gründern Perspektiven entsprechend ihrer Vorstellungen zu bieten.

„Die Gründungsidee, das war nicht irgendwie die grosse Vision oder Eingebung, sondern ein kleines Projekt, das wächst und gedeiht.“

Über den ersten Spruch beim Kaffee zur Unternehmensgründung



Der g-log unterstützt Gütertransporte

Wie kam es überhaupt zur Gründung des Spin-offs solve gmbH? Daniel Gillmann, Andreas Bollinger und Patrik Neff waren als Entwicklungsingenieure im Technologietransferbereich an der NTB Buchs tätig. Beim Kaffee entstand die Idee, die im Rahmen der beruflichen Tätigkeit erbrachten Leistungen

gemeinsam unter eigenem Namen anzubieten. Ihr Name bringt die Idee der Gründer zum Ausdruck: Das lateinische Wort „solve“, was auf Deutsch „löse“ heisst. Ihr Angebot umfasst massgeschneiderte Dienstleistungen im Elektronik- und Softwarebereich, d.h., das Team entwickelt Hard- und Software, die auf die Bedürfnisse des einzelnen Kunden abgestimmt sind und neue Lösungen für bestehende Herausforderungen bieten. Ihr Ziel ist es, den Kunden ganzheitliche Lösungen für deren komplexe Probleme von der Planung und Entwicklung über die Organisation bis hin zur Produktion, Lieferung, Export und Wartung anzubieten. Daniel Gillmann erinnert sich an die Gespräche beim Kaffee: „Das war nicht irgendwie die grosse Vision oder Eingebung, sondern ein kleines Projekt, das wächst und gedeiht.“ Rund ein Jahr später war der Punkt erreicht, an dem es für die Gründer kein Zurück mehr gab.

Von der Idee zu Lösung und Produkt

Welches Produkt bzw. welche Dienstleistungen stecken konkret hinter der Gründungs-idee? Seit der Gründung im Jahr 2000 stehen die Engineering-Tätigkeiten im Vordergrund. Der Fokus liegt vor allem auf individuell angepassten Produkten und Leistungen in den Bereichen Hard-, Software-, Business- und Systemengineering. Wie schafft es nun die solve, sich trotz des grossen Wettbewerbs zwischen den Engineering-Anbietern bei den Kunden hervorzuheben? „Von der Idee zu Lösung und Produkt“, diese Aussage findet sich auch auf der Unternehmenshomepage. Die flexiblen Strukturen der solve fördern schnelle Entscheidungen und das vorhandene Know-how für komplexe Fragestellungen ermöglicht es ihnen, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

„Ich weiss nicht, wo wir heute wären, wenn es das Vertrauen, diese Vorschusslorbeeren nicht gegeben hätte.“

Neben diesem Dienstleistungsangebot entstand noch während ihrer Tätigkeit an der NTB im Rahmen eines Kundenauftrags die Idee eines Gerätes zur Rekon-

struktion von Transportschäden. Daraus entwickelte sich der g-log Datenlogger, eine Art Blackbox, die während des Transports von Gütern Beschleunigungen, Vibrationen und Klimawerte aufzeichnet. Dieses Produkt ist seit dem Jahr 2001 bereits serienreif. Inzwischen wird der g-log Datenlogger weltweit vor allem beim Transport von wertvollen, gefährlichen oder empfindlichen Waren eingesetzt.

Neben kleineren strategischen Anpassungen und einer stärkeren Fokussierung auf Nischenmärkte, wie zum Beispiel der Massenspektrometrie-Software oder elektronischen Produkten mit geringem Stromverbrauch, ist die allgemeine Ausrichtung der Leistungsangebote der solve gmbh bis heute überwiegend beibehalten worden. So stehen auch heute noch die Engineering-Dienstleistungen im Zentrum der Geschäftstätigkeit. Produkte wie der g-log Datenlogger dienen vor allem als Referenzprojekte und gehören zum Nebengeschäft des Spin-offs.

Vertrauen und Beziehungsnetze als Basis für Kundenkontakte

Daniel Gillmann erinnert sich, dass der Marktzugang zu Beginn der Geschäftstätigkeit mit bestimmten Herausforderungen verbunden war. Über das persönliche Umfeld und ein vorhandenes Netzwerk gab es jedoch bereits Kunden, die an die Gründer und ihren Erfolg glaubten, ihnen vertrauten und bei der solve gmbh entsprechende Aufträge platzierten. „Ich weiss nicht, wo wir heute wären, wenn es das Vertrauen, diese Vorschuss-

lorbeeren nicht gegeben hätte.“ Dies verhalf den Gründern zu einem vergleichsweise leichten Start.

Das Gründerteam der solve konnte seine Netzwerke und persönlichen Kontakte aus seiner vorherigen Tätigkeit im Technologietransfer an der NTB einbringen. „Am Anfang ist man ja wirklich ein nobody“, resümiert Daniel Gillmann. „Das berühmte Netzwerk. Es ist nicht bezifferbar, welche Kontakte und Verbindungen zum Unternehmenserfolg beigetragen haben, aber sie sind unglaublich wichtig.“ Von Beginn an erkannte das Management der solve die Notwendigkeit, ihre Netzwerke zu pflegen. Und dies ist vor allem in einem Dienstleistungsbereich wie dem Engineering von grösster Bedeutung, um Vertrauen zu schaffen. Denn im Vorfeld können die angebotenen Kompetenzen nur schwer durch den Kunden eingeschätzt werden. „Salopp gesagt, teilen wir dem Kunden mit, dass wir die gestellte Aufgabe lösen können und der Kunde muss uns das glauben.“ Aber wie kann er das?

Wesentlich sind aus Sicht von Gillmann Weiterempfehlungen durch zufriedene Kunden. Dies wird auch durch die räumliche Nähe zu den Kunden begünstigt. Das Ziel der solve ist es daher, dass die Kunden schnell, das heisst innerhalb von maximal zwei Stunden Fahrtzeit, erreicht werden können. Eine weitere Rolle können auch Zertifizierungen spielen, um das Vertrauen der Kunden zu erlangen. So ist die solve gmbh als Microsoft Certified Partner tätig und kann auf diese Weise auf umfassendes Know-how sowie eine entsprechende Infrastruktur zurückgreifen.

Preisgelder und Startkapital für die Gründung

Auszeichnungen und Fördermassnahmen können sich unterstützend auf eine Unternehmensgründung auswirken. Hiervon hat auch das solve-Team profitiert. 2001 durften die Jungunternehmer den ersten Preis des Club NTB entgegennehmen. Ausserdem erhielten die Gründer eine Startkapitalunterstützung durch die UBS, womit die Finanzierung zur Gründung vereinfacht wurde. Im Rahmen des damaligen Jungunternehmerförderprogramms der UBS stand auch ein Betreuer für geschäftliche Fragen zur Verfügung. Über das Förderprogramm gestaltete es sich für das Team vergleichsweise einfach, einen Bankkredit zu erhalten. Voraussetzung hierfür war ein fundierter Businessplan. Ausschlaggebend für den Erhalt des Geldes und einen erfolgreichen Start war für Gillmann eine gründliche Vorbereitung. Der Gründer fügt hinzu, dass Fördergelder zur Finanzierung des Spin-offs trotzdem nur von untergeordneter Bedeutung waren, da sie als Dienstleistungsunternehmen nicht sehr kapitalintensiv starteten. So war das

Unternehmen zum Zeitpunkt der Gründung wie auch heute überwiegend durch Eigenkapital finanziert. Nur vorübergehend wurde auf einen kleinen Bankkredit zurückgegriffen. Ziel ist es nach wie vor, eigenständig und eigenfinanziert zu agieren und zu wachsen.

Internationalisierung wie von selbst



g-log Datenlogger

Da die Kundennähe wesentlich für die Geschäftsaktivitäten der solve ist, war zunächst gar nicht beabsichtigt, ins Ausland bzw. in grössere Distanzen zu expandieren. Aber im laufenden Geschäft ergab sich die Internationalisierung schrittweise über Partnerunternehmen von bestehenden Kunden. Zunächst waren es grössere Entfernungen

innerhalb der Schweiz, dann im nahen Ausland und schliesslich hatte die Niederlassung eines Kunden in Übersee auf einmal Interesse an den Dienstleistungen der solve gmbh. „Das Geschäft wird automatisch internationaler.“ Heute zählen Unternehmen in mehreren Ländern Europas als auch in Übersee zu ihren Kunden. Das sind sowohl grosse als auch kleine Unternehmen, aus Sicht von Gillmann ist dies aber nicht entscheidend. Denn auch bei Grosskunden hängen die Kontakte und Aufträge wiederum von einzelnen Abteilungen und den dort tätigen Personen ab.

Zeit, Verständnis und Freiheiten im Ausgründungsprozess

Wie kann eine Hochschule, die Mutterorganisation, Ausgründer bei ihrem Vorhaben unterstützen? Gillmann betont, dass während der Gründungsphase ein Jungunternehmer vor allem Zeit benötigt, auch mal während seiner bisherigen beruflichen Tätigkeit. Hierfür ist Verständnis vonseiten des Arbeitgebers notwendig. Die Gründungsmitglieder erhielten diese Unterstützung von ihrer Hochschule durch gewisse Freiheiten. Geschäftstermine konnten während der Arbeitszeit wahrgenommen und offene Gespräche mit relevanten Ansprechpersonen geführt werden. Aus Sicht des Teams ist diese Form der Unterstützung in der Anfangsphase sehr wichtig. Die grössten Hindernisse sind aus Gillmanns Erfahrung meist relativ be-

langlose Sachen wie rechtliche Fragestellungen, Informationen zur Gründung selbst und welche Schritte wann unternommen werden müssen. Hilfreich sind Anlaufstellen für die ganz simplen Fragen. Vielfach ist jedoch nicht bekannt, wo und wie die Gründer zu ihren Informationen kommen können. Wichtig ist auch, dass den entsprechenden Anlaufstellen Vertrauen entgegengebracht werden kann.

Später waren dann vor allem die persönlichen Netzwerke zu Mitarbeitern und Kollegen am NTB sehr hilfreich. Auf diese Weise konnten Antworten auf Fragen gefunden werden, zu welchen die Gründer selbst noch keine eigenen Erfahrungen sammeln konnten. Oft wurden sogar Aufträge vermittelt. Bestimmte Personen, wie beispielsweise der ehemalige Chef und Institutsleiter, Roland Rebsamen, übernehmen die Rolle eines Paten. Diese Offenheit beruhte sehr stark auf persönlichen und weniger auf institutionalisierten Beziehungen innerhalb der Hochschule.

Win-Win-Situation für beide Seiten

So ergab sich im Laufe der Jahre sowohl für die NTB als auch für die solve eine Win-Win-Situation. „Einerseits kann die NTB zeigen, dass sich aus der Hochschule heraus Unternehmer entwickeln und dies aktiv vermarkten. Auf der anderen Seite profitieren wir von dem engen Kontakt, indem wir Zugriff zu Informationen haben und modernste Labore und Infrastruktur nutzen können“, so Gillmann.

„Einerseits kann die Hochschule zeigen, dass sich aus ihrem Umfeld heraus Unternehmer entwickeln und dies aktiv vermarkten. Auf der anderen Seite profitieren wir davon, modernste Labore und Infrastruktur nutzen zu können.“

Somit war für die Gründer der solve gmbH auch die räumliche Nähe zur Hochschule in Buchs für die Standortwahl entscheidend. Es war eine strategische Überlegung, sich im näheren Umkreis der NTB niederzulassen, um technische Ressourcen und die Infrastruktur nutzen zu können. Und dies ist bis heute ein wesentlicher Standortvorteil: „Durch die Hochschule ist einerseits ein Markt vorhanden und andererseits ist die Hochschule da, weil ein Markt existiert. Und darum sind wir da.“ Folglich werden auch die Mitarbeiter der solve gmbH zu einem grossen Teil aus der Hochschule rekrutiert. „Durch die Beziehungen und die Nähe ist es naheliegend, dass wir uns an der Hochschule platzieren und von dort neue Mitarbeiter beziehen. Das hat sich in den letzten Jahren sehr bewährt und hängt eng mit den guten Kontakten zusammen.“ Die solve stellt sich aktiv bei den Studierenden vor und inzwischen gehen diese auch von selbst auf das Unternehmen zu. Neben den Kontakten zur NTB pflegt die solve auch

erfolgreich ihre Beziehungen zum Wirtschaftsbereich der Hochschule Liechtenstein.

Überschaubares Wachstum – jedes Jahr zwei neue Mitarbeiter

Im Hinblick auf die Zukunft ist für Daniel Gillmann ganz klar das Ziel, „die Ressourcen und das Wissen zu vergrössern, und zu einem namhaften Partner zu werden. Wir möchten die Grösse erreichen, dass wir auch genügend Spezialisten anstellen können, um die Breite an Dienstleistungen, die die Kunden gerne hätten, abdecken zu können“, macht der Unternehmer deutlich. Dies ist besonders im Bereich des Engineerings wichtig, da dieser durch sehr viele kleine und spezialisierte Betriebe geprägt ist, die aber nicht die gesamten notwendigen Leistungen abdecken können. Mit einer bestimmten Grösse ist folglich mehr Wissen in Form von Spezialisten und Erfahrung im Unternehmen vorhanden.



*Gründer und Geschäftsführer
Daniel Gillmann*

Andererseits ist es für den Geschäftsführer wichtig, dass das Unternehmen fokussiert wächst, um überschaubar zu bleiben, ohne über neue Divisionen und Standorte nachdenken zu müssen. Derzeit umfasst das Team der solve gmbh 15 Mitarbeiter bzw. zehn Vollzeitäquivalente. Auch der Umsatz wuchs dementsprechend kontinuierlich an. So war der Slogan des Unternehmens in den letzten Jahren „jedes Jahr zwei neue Mitarbeiter“. Dies ist nach wie vor das Ziel, allerdings bleibt auch die solve nicht ganz unbeeinflusst von der wirtschaftlichen Situation. In den nächsten drei bis vier Jahren ist vorgesehen, eine Grössenordnung von gut 20 Mitarbeitern zu erreichen. Dann muss aber auch die

bestehende Strategie hinsichtlich einer angepassten Aufteilung des Teams in Divisionen und Standorte überdacht und eine neue Struktur in Erwägung gezogen werden, um weiterhin überschaubar zu bleiben.

Das Gefühl haben, auf dem richtigen Weg zu sein

Für Daniel Gillmann sind verschiedene Aspekte wesentlich für den unternehmerischen Erfolg. Das Gründungsteam sollte möglichst verschiedene Charaktereigenschaften und Weltanschauungen abdecken: „Wenn das Team vor allem aus gleichen Charakteren mit ähnlichem Hintergrund besteht, dann finde ich es essenziell, einen Querulant hineinzunehmen. Einfach den anderen. Denn die Fragen, die er stellt, die stellt sonst jemand anders. Und wenn sie von einem Externen das erste Mal gestellt werden, ist man nicht vorbereitet.“

„Leben, entscheiden und das Gefühl haben, ja, ich bin auf dem richtigen Weg.“

Rückblickend war für das Gründungsteam das Vorhandensein eines Coachs, eines erfahrenen und guten Kollegen, wesentlich. Auf diese Weise konnten sie auf eine gute Beratung zählen, wenn Fragen oder herausfordernde Schritte auftauchten.

Ganz entscheidend sind zudem eine gute Vorbereitung und eine regelmässige, offene Absprache im Team. Erfahrungsgemäss komme jeder im Team einmal an den Punkt, an dem er nicht mehr bereit sei, noch mehr zu investieren, „sei es mehr Herz-

„Ich finde es essenziell, einen Querulant hineinzunehmen. Einfach den anderen. Denn die Fragen, die er stellt, die stellt sonst jemand anders. Und wenn sie von einem Externen das erste Mal gestellt werden, ist man nicht vorbereitet.“

blut, mehr Zeit oder mehr Geld“. Daher müssen die Bereitschaft, die Belastungs-, aber auch die Schmerzgrenze eines jeden Einzelnen bekannt sein. „Und dies kann durch verschiedene Faktoren begrenzt sein, seien es das familiäre Umfeld, die persönliche Belastbarkeit oder die persönlichen Ziele“.

Auch die Finanzierung muss sichergestellt sein. Aufgrund seiner Erfahrungen kann Gillmann bestätigen, dass es immer teurer wird als geplant. Daher ist aus seiner Sicht die goldene Regel bei der Umsetzung sehr wahr: „Es dauert doppelt so lange und kostet dreimal so viel.“

Zu den wichtigsten Fähigkeiten eines Gründers gehört es, sich in unterschiedlichsten Gebieten erfolgreich bewegen können, sei es in Netzwerken, in technologischen oder wirtschaftlichen Bereichen. Zudem muss er Entscheidungen treffen können, ohne dass ihm jemand sagen wird, ob dies richtig oder falsch sei. Dazu gehört auch der Umgang mit der Unsicherheit. „Leben, entscheiden und das Gefühl haben, ja, ich bin auf dem richtigen Weg.“

Lessons learned

- Verschiedene Typen mit ins Boot holen
- Überleben mit der Formel: „Es dauert doppelt so lange und kostet dreimal so viel.“
- Den Umgang mit Unsicherheit beherrschen
- Durch Kundennähe und individuelle, massgeschneiderte Lösungen differenzieren
- Mit Zeit, Verständnis und Freiheiten kann die Mutterorganisation Spin-offs unterstützen

Kontakt:	solve gmbh, Gewerbestrasse 4, 9470 Buchs, info@solve.ch, www.solve.ch
Gründer:	Daniel Gillmann, Andreas Bollinger, Patrik Neff
Gründungsjahr:	2000
Branche:	Hard- und Softwareentwicklung, Business- und Systemengineering
Mutterorganisation:	Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs NTB, Koordinationsstelle Technologietransfer
Mitglieder der Geschäftsleitung:	Daniel Gillman und Andreas Bollinger
Anzahl Mitarbeiter heute:	15
Preise und Auszeichnungen:	2001 Jungunternehmer-Förderpreis des Club-NTB 2000 Innovationspreis des Schweizerischen elektrotechnischen Verbandes 2000 Jungunternehmer-Förderpreis NETS