
Die Hochschule als Ort der Innovationsförderung



Matthias Geering
Leiter Kommunikation & Marketing
Universität Basel
matthias.geering@unibas.ch

Professor Hans-Florian Zeilhofer hat in den vergangenen Jahren viele eigene Ideen und Entwicklungen in Start-ups überführt und zahlreiche Jungunternehmer gecoach. Seit einigen Monaten ist er nun an der Universität Basel der Delegierte des Rektorats für Innovation. Matthias Geering hat ihn für «tribune» dazu befragt.

Herr Zeilhofer, was reizt Sie an diesem Thema?

Innovation fasziniert mich, weil sie immer etwas Überraschendes, etwas Neues hervorbringt. Es braucht dazu eine gewisse Radikalität, Prozesse und Konzepte müssen grundlegend in Frage gestellt und neu angedacht werden. Es reicht nicht, etwas Bestehendes zu optimieren – das ist keine echte, disruptive Innovation. Damit etwas Neues entstehen kann, muss Altes losgelassen und aufgegeben werden, das fasziniert mich.

Wo sehen Sie das grösste Potenzial für Innovation? Bei den grossen Firmen, bei den KMU oder bei den Hochschulen?

Um Innovation umzusetzen braucht es Start-ups: Mutige Menschen, die bereit sind, für eine Idee zu kämpfen. Die bereit sind, das Risiko des Scheiterns einzugehen, denn das gehört immer dazu. In bestehenden Firmen werden Dinge optimiert, eine graduelle Innovation findet statt. Dies führt vielleicht zu einer Produkteoptimierung, aber nicht zu wirklich neuen Ansätzen. Die Hochschulen sind darum der richtige Ort, um Innovation zu fördern: Hier werden Erkenntnisse und Thesen mit der nötigen Radikalität hinterfragt und neue Wege und Lösungsansätze gesucht.

Worauf lässt man sich ein, wenn man als junger Forscher oder junge Forscherin ein Start-up gründet?

Wie ich schon erwähnt habe: Man muss mit der Unsicherheit, mit dem Risiko umgehen können. Wenn man etwas Neues macht, weiss man nicht, wie der Markt reagiert. Man kann nicht so einfach voraussehen, welche Kosten entstehen oder wie allfällige Produktionsanlagen konzipiert werden müssen. Unter diesen unsicheren Bedingungen muss man arbeiten wollen, mit voller Leidenschaft.

Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit Jungunternehmer ihre Start-ups zum Fliegen bringen können?

Zuallererst braucht es ein gutes Team. Der Erfinder kann seine Erfindung ganz für sich alleine machen, im stillen Kämmerlein sozusagen. Wenn es aber darum geht, diese Erfindung in ein Produkt oder eine originelle Dienstleistung zu transferieren, dann braucht es ein Team. Eine Gruppe von Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen. Diesem Team muss man viel Freiheiten geben, die Zügel sehr locker lassen, damit die Beteiligten sich finden und die verschiedenen Kompetenzen einander befruchten können.

Welche Art von Kompetenzen sind da gefragt?

Entscheidend für ein Start-up ist es, dass sowohl fachliche, technische, als auch unternehmerische Kompetenzen zusammenfinden. An der Universität haben wir bis anhin nahezu ausschliesslich die fachlichen Kompetenzen gefördert. Wir haben zu wenig Leute, die den Markt kennen oder die wissen, wie man eine Firma aufbaut. Natürlich haben einige einen MBA-Abschluss oder konnten sich im Studium Kompetenzen für Management und Betriebsökonomie aneignen. Wenn man aber in der harten Businesswelt bestehen möchte, dann holt man sich am besten jemand ins Team, der oder die aus der Unternehmerwelt kommt und die Erfahrung von Firmengründungen schon mitbringt.

Was kann die Universität tun, damit mehr Start-ups gegründet werden?

Zuerst einmal braucht es die Anerkennung: Wir müssen den Gründern signalisieren, dass wir ihren Mut und ihr Engagement schätzen. Weiter ist es wichtig, dass wir das Patentieren von Entdeckungen, das Sichern von IP-Rechten, nicht weniger hoch bewerten wie das Publizieren in Journals oder das Engagement in wissenschaftlichen Arbeitsgruppen. Dann braucht es eine clevere IP-Strategie der Universität. Die Start-ups können nur dann erfolgreich sein, wenn ihre Entwicklungen mit starken Patenten, deren Rechte bei der Firma liegen, geschützt sind. Für die Universität könnte das heissen: Weniger ist mehr. Weniger Royalties, dafür mehr und vor allem mehr erfolgreiche Start-ups. Sehr wichtig ist auch, dass die Universität den jungen Forschern flexible Arbeitsverträge bietet, die eine Nebentätigkeit für



Prof. Zeilhofer (r.) im Gespräch mit Bundesrat Schneider-Ammann.

den Aufbau eines Start-ups erlauben. Es darf darum kein entweder-oder sein: Entweder Forscher an der Universität – oder Start-up-Unternehmer. Beides zusammen muss möglich sein. Der Forschende sollte seine Idee solange begleiten, wie er etwas zum Erfolg beitragen kann – um sich dann entweder von der Universität zu lösen und sich voll und ganz dem Start-up zu widmen, oder um sein Jungunternehmen wieder zu verlassen und sich dem nächsten Problem und dessen Lösung zuzuwenden.

Ist es denn für einen Forscher, wie Sie es sind, überhaupt attraktiv, sich im Bereich Start-up zu engagieren?

Natürlich, denn es war die grosse Chance, Technologien, die in langjähriger und mit Bundesmitteln geförderter wissenschaftlicher Forschung entstanden, von Bench zu Bedside, also zum Patienten, der diese Technologie benötigt, zu bringen. Eine neue Technologie wird erst dann zu einer Innovation, wenn aus ihr ein Produkt wird, das heisst, wenn sie am Markt erhältlich ist. Die Gesellschaft hat viel in unsere Ausbildung investiert, sie gibt jedes Jahr viel Geld für die Forschung aus – Grundlagenforschung und angewandte Forschung. Umso mehr ist es legitim, dass wir ihr in Form von Innovationen das zurückgeben, was unsere Gesellschaft für die Lösung anstehender Probleme dringend benötigt.

Sie sind nun der Delegierte für Innovation des Rektorats – was tun Sie konkret, um Start-ups zu fördern?

Wir brauchen eine Gründer-Kultur, einen «spirit of innovation», den ich den Studierenden und Forschenden vermitteln möchte. Die ersten Kurse, die wir vor ein paar Wochen starteten, fanden ein gewaltiges Echo. Und dann brauchen wir natürlich Geld, viel Geld sogar!

Wofür genau brauchen Sie Geld?

In der frühen Phase der Firmengründung braucht es eine Finanzierung. Die Risikokapitalgeber steigen da noch nicht ein, sie erwarten zuerst den «proof of concept», eine erste Bestätigung, dass ein echt neuer und erfolgversprechender Lösungsansatz vorliegt. Einige der Firmen, an deren Gründung ich beteiligt war, haben an Wettbewerben teilgenommen und konnten so die erste Finanzierung sichern. In der Regel braucht es dann aber sehr schnell sehr viel Geld, etwa um qualifiziertes Personal wie Ingenieure oder Software-Spezialisten anzustellen, oder für die Zertifizierung oder für professionelles Design und Marketing. Das kann im Bereich der Medizinaltechnik in kurzer Zeit mehrere Millionen kosten. Dabei ist

man auf Investorengelder angewiesen. Damit wird der Firmenanteil der Gründer immer kleiner, und damit auch deren Einflussnahme auf die Prozesse und Entscheidungen. Diese Entwicklung ist für mich völlig in Ordnung, wenn sie – im Idealfall – im Einvernehmen zwischen Gründern und Investoren geschieht.

Wo sehen Sie das Potenzial des Standorts Basel?

Basel hat eine phantastische Ausgangslage: Wir haben die älteste Universität der Schweiz, eine Volluniversität, die sich mit den besten der Welt messen kann. Andere Hochschulen, vor allem die technischen, beneiden uns um die Geistes- und Sozialwissenschaften. Wir sind breit aufgestellt, und Innovation bedingt immer auch Dialog zwischen den Disziplinen. Ich möchte an dieser kulturellen Arbeit mitwirken.

Wir konzentrieren das Thema Innovation heute sehr auf die Life Sciences – weil wir dort extrem stark sind. Im Bereich Med-Tech holen wir auf. Immer bedeutender werden BigData und Computational Sciences. Wir brauchen aber auch die Humanities, zum Beispiel die Philosophie und die Ethik. Dann diese einmalige Konstellation, dass zwei der drei grössten Pharmafirmen der Welt ihren Hauptsitz in Basel haben. Und rund herum ein Biotop an multinationalen, aber auch kleinen und mittleren Unternehmungen im Bereich Pharma, Bio-Tech und Med-Tech. Diese einmalige Konstellation müssen wir noch mehr nutzen, insbesondere an den Schnittstellen.

Wo sehen Sie Handlungsbedarf?

Die Uni ist heute auch ein Unternehmen. Die Strukturen sind aber vielfach noch historisch gewachsen und entsprechen nicht den aktuellen Bedürfnissen. Das bedeutet konkret: Wir müssen die Möglichkeit haben, diese Universität zu verändern. Wenn ich Innovation will, dann muss ich, wie eingangs gesagt, auch zulassen, dass Bestehendes in Frage gestellt wird. Das muss auch für die Universität selbst gelten! Unternehmerisches Denken und Handeln ist gefordert und muss gefördert

werden, jedoch immer unter Wahrung der Freiheit von Forschung und Lehre. Mit dieser Haltung können wir auch unverkrampft und selbstbewusst mit der Industrie kommunizieren.

Wo sehen Sie die Rolle der Geistes- und Sozialwissenschaften in diesem Prozess?

Wir müssen Themen auf die Agenda setzen, zu denen alle Disziplinen etwas beitragen können. Nehmen wir die Digitalisierung oder die künstliche Intelligenz als Beispiele. Hier kann die Volluniversität ihre Trümpfe ausspielen, weil diese Themen uns nicht nur naturwissenschaftlich, sondern auch sozial, ethisch, juristisch, philosophisch und psychologisch herausfordern. Hier müssen wir Anreize setzen, damit die verschiedenen Disziplinen gemeinsam an den Lösungen zu den grossen anstehenden gegenwärtigen und zukünftigen Problemen unserer Gesellschaft arbeiten. Wenn wir das schaffen, dann werden wir in zehn Jahren eine andere Universität haben – und wir werden stolz darauf sein, dass sie sich so verändert hat.

Interview: Matthias Geering

Prof. Dr. med. Dr. med. dent. Dr. h.c. Hans-Florian Zeilhofer

ist Chefarzt für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie am Universitätsspital Basel und am Kantonsspital Aarau. Zudem leitet er das von ihm 2004 gegründete multidisziplinäre Hightech-Forschungs-Zentrum (HFZ) für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie am Universitätsspital Basel. Von 2004 bis 2015 war er Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie (SGMKG). Vor seiner Tätigkeit in Basel war er Oberarzt und Stellvertretender Direktor am Klinikum rechts der Isar der Technischen Universität München, wo er ein klinisches Forschungszentrum aufbaute.