

ALAIN BLANCQUART

Esmertec: Als Start-up von ETH-Leuten gegründet, in der New-Economy-Krise beinahe gescheitert, scheint die Dübendorfer Firma Esmertec mit neuem Team jetzt eine Erfolgsstory wie Logitech zu schreiben – oder gar wie Microsoft? Handys werden durch Esmertecs “embedded systems” zum Multimediasystem. Weltweite Grosskunden springen auf. CEO Alain Blancquart sagt “persönlich”, wie Esmertec dasselbe Businessmodell wie Microsoft anstrebt.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Können Sie mir in wenigen Sätzen sagen, was Sie in die Handys eigentlich hineinstecken?

“Nicht nur in die Handys. Wir entwickeln Software für bestimmte so genannte ‘embedded systems’. Die Mobiltelefone sind nur eines davon. Überall, wo Produkte interaktiv genutzt werden, braucht es unsere Art von Software. Diese Geräte müssen mit einem zentralen Server verbunden sein, um Informationen empfangen und senden zu können. Im GPS Positioning System zum Beispiel sind viele Autos mit einem zentralen Server verbunden und werden von diesem informiert. Wir liefern die Software für solche Systeme.”

Wie wird das Handy in 10 Jahren sein?

“Es gibt heute 1,3 Milliarden Benutzer – und noch einmal mal 2,5 bis 3 Milliarden potenzielle Nutzer. Das ist ein grosser und schnell wachsender Markt. Die Benutzer werden in Zukunft aber anders sein als heute. Viele davon leben in Entwicklungsländern. Da müssen die Geräte billiger sein, und sie müssen mehr Informationen liefern als nur die Stimme. Bei uns haben viele Leute zuhause einen PC, ein Fernsehgerät, Radio und andere Methoden, um zu Informationen zu kommen. In den Entwicklungsländern könnte das Handy die einzige Form der Informationsvermittlung sein. Das heisst: Die Zahl der Geräte und die Komplexität der Informationen werden zunehmen. Auch die Bedürfnisse der Benutzer in entwickelten Ländern werden anspruchsvoller sein.”

Das Handy wird also eine Art Multimediagerät?

“So ist es. Wir sind aber noch weit davon entfernt, zum Beispiel Fernsehprogramme aufs Handy schalten zu können. Das Handy wird nicht nur zum Multime-

diasystem. Es wird auch zum sehr persönlichen System. In einem Telefongerät haben Sie Ihre persönlichen Daten, Termine und Kontakte gespeichert. Das ist sehr persönlich. Auf der anderen Seite ist das System offen für die Welt. Die Leute wollen heute Real-Time-Information vom Telefon, denn das hat man immer dabei.”

Wann stösst man an technische Grenzen?

“Die Frage ist gar nicht, was möglich ist und was nicht. Die Leute wollen kein sperriges Gerät. Aber sie wollen zwei Sachen: mehr und mehr intelligente Anwendungen und ein Phone, dessen Batterieleben ein paar Tage dauert. Wenn man Grösse, Funktionen und benötigte Energie zusammenführt, so ergibt das eine Gleichung, die für die Hersteller nicht einfach zu lösen ist. Es wird länger dauern als wir denken, um diese Fragen zu beantworten.”

Die Hardware stünde aber bereits zur Verfügung. Also ist die Software das Problem?

“Der Markt glaubt, dass die Lösung in der Performance der Software liegt. Und daran arbeiten wir. Wir versuchen dauernd, mehr Performance zu schaffen. Die Idee der Esmertec-Gründer, die Software von ‘embedded systems’ zusammenzuführen, war grossartig und ursprünglich nicht auf Mobile Phones ausgerichtet. 2002 brauchte das Unternehmen mehr Geld. Ich stiess zu jener Zeit dazu. Wir hatten die Idee, uns auf die Entwicklungsmärkte des Handy-Geschäfts zu konzentrieren. Heute sind wir in diesem Bereich führend in der Welt. Wir verkaufen aber auch an Festnetztelekommunikationsgesellschaften wie France Telecom oder im Automobilmarkt. Wir expandieren in viele Märkte, aber

immer mit derselben Idee und Kerntechnologie.“

Warum machen die Telefonhersteller das nicht selber?

“Sie haben es lange Zeit selber gemacht. Aber nun lagern sie mehr und mehr aus. Was wir machen, ist eine Kunst. Man kann hundert Maler anstellen, um ein Haus anzumalen; aber hundert Maler schaffen niemals einen Van Gogh. Man braucht aber Van Goghs, um die ‘embedded systems’ zu konstruieren. Bei Esmertec haben wir vier oder fünf solche Leute. Auch wenn wir eine Akquisition machen, geht es uns darum, an solche Leute heranzukommen. Wir haben wahrscheinlich die in unserem Bereich besten Softwarearchitekten auf der Welt geholt.“

Als Netscape im Internet-Business aufkam, ging Microsoft auch ins Browser-Geschäft. Was geschieht, wenn ein anderer Bill Gates versucht, ins Esmertec-Geschäft einzudringen?

“Windows war ein geniales Produkt, die Basis des ganzen PC-Marktes. Das setzte Microsoft in die Lage, andere, auf Windows aufbauende Produkte zu bauen; und die musste jeder PC-Hersteller haben.

Wir versuchen eine ähnliche Strategie. Wir haben ein tolles Produkt, Jbed, das unsere Kerntechnologie ist. Die ist jetzt bei den meisten Herstellern der Welt drin. Und das erlaubt uns, Produkte zu entwickeln, die darauf aufbauen.“

Sie halten Esmertec für die Microsoft des Handy-Geschäfts?

“Das nicht gerade. Aber wir versuchen, das gleiche Businessmodell anzuwenden. Wir gehen nach der gleichen Logik vor. Wir haben eine Kerntechnologie, die in jedes eingebettete System der Welt passt. Darüber hinaus haben wir Technologien, die zwar nicht einzigartig sind, aber zur Kerntechnologie passen.“

Manche Leute sagen, unsere Zeit liesse sich mit jener Gutenbergs vergleichen. Die Erfindung der Drucklettern und die Digitalisierung seien vergleichbar. Was halten Sie davon?

“Das denke ich auch. Wir erleben eine Entwicklung, deren Folgen uns noch nicht bewusst sind. Die digitale Welt, in die wir eintreten, wird die Beziehungen zwischen den Menschen und Nationen verändern: den Zugang zu Informationen. Was könnte man alles machen in einer dreidimensionalen, virtuellen Welt? Wunderschöne Spiele natürlich; aber man könnte auch unsere Lernmethoden verändern. In dieser Welt muss man sich nicht mehr vorstellen, wie etwas ist, man kann es anschauen. Das wird die Mentalität der Menschen ändern, auch wenn das Jahre dauern wird. Denn wir können Dinge anschauen, zu denen wir nicht reisen können. Wenn Sie heute verstehen wollen, was in China geschieht, brauchen Sie jemanden, der dort war und es

erklärt. In der virtuellen Welt haben Sie selber direkten Zugang. Darum geht es. Die Welt wird nicht digitalisiert. Digitalisierung ist nur eine Methode, grosse Mengen an Information zu transportieren.“

Was geschieht dann mit der Information als Ware? Im Zeitungsgeschäft haben wir das Problem, dass Information gratis wird.

“Das geht vorüber. Jede neue Technologie verändert die Businessmodelle. Aber am Ende wird es eine ökonomische Lösung geben. Information kann nicht gratis sein. Denn alles, was einen Herstellungspreis hat, hat auch einen Verkaufspreis. Wenn man Informationen über den Irak haben will, oder über die Kultur in Alaska, dann muss jemand dorthin gehen, und das kostet. Wenn eine neue Technologie anfängt, haben die Leute die Tendenz, alles umzustürzen. Weg mit den Zeitungen – im Internet gibts alles gratis. Aber auch im Internet will man letzten Endes Geld verdienen. Da wird sich ein neues Gleichgewicht herausbilden. Als sich vor etwa 50 Jahren das Fernsehen ausbreitete, sahen das viele als den Tod des Radios. Heute gibt es mehr Radio als vor 50 Jahren, und es gibt mehr Fernsehen als vor 50 Jahren. Das Geschäftsmodell hat sich verändert.“

Sie produzieren auch Software für Multimedia-Geräte. Wie wird das die Wohnzimmer in ein paar Jahren verändern?

“Nicht nur die Wohnzimmer, das ganze Haus. Darüber sollten Sie sich aber keine Sorgen machen. Vor einigen Jahren gab es Kühlschränke, die mit dem Internet verbunden waren und im Laden Nachschub bestellen konnten. Das hat nicht funktioniert. Aus zwei Gründen: Niemand will, dass sein Kühlschrank für ihn einkauft. Um die Küche mit dem Laden zu verbinden, braucht es drahtlose Übertragung. Ein Kühlschrank mit Bildschirm ist nur dann sinnvoll, wenn ich auf dem Bildschirm das Angebot des Shops anschauen und mit einem einfachen Knopfdruck bestellen kann. Der Vorgang ist sehr einfach, und dazu brauche ich die Technik dahinter nicht zu verstehen. Im Wohnzimmer hingegen wollen Sie wahrscheinlich in der Zukunft von allen Geräten die gleichen Dienstleistungen bekommen. Die Geräte werden also konvergieren. Warum kann man mit dem Festnetztelefon kein SMS senden? Oder mit dem Fernsehgerät? Das wird zusammenwachsen. Und Sie werden jeweils das Gerät benutzen, das in Ihre aktuelle Situation passt. Vom Auto aus können Sie ein SMS über Ihr GPS verschicken. Man wird in Zukunft nicht mehr über verschiedene Geräte nachdenken, sondern über die gewünschten Dienstleistungen. Man wird die technische Seite vergessen, weil sie irrelevant wird.“

Welche Bereiche werden durch diese zukünftigen Technologien am stärksten beeinflusst – Information,

Entertainment, Bildung?

“Heute ist die Unterhaltung die treibende Kraft mit den vielen Spielen. Das wird sich weiter entwickeln und auch die mobilen Geräte erfassen. Die Ausbildung wird eine wichtige Rolle spielen. Die mobilen Systeme sind ein Weg, Ausbildung zu verbreiten. In unseren Ländern können wir es uns leisten, dass unsere Kinder sowohl PCs als auch mobile Geräte haben. In Entwicklungsländern wird es nur einen Zugang geben.”

Wo sehen Sie, geografisch, die Zukunftsmärkte der Esmertec?

“Esmertec ist ein globales Unternehmen. Unsere grössten Märkte sind Europa und die USA, das schnellste Wachstum haben wir in Asien, in China. Wir haben Niederlassungen in acht Ländern, wo wir unsere Kunden bedienen. Wir haben vier Entwicklungszentren. Eines in Zürich, eines in UK, eines Dänemark und eines in China. Die sind wichtig für die Architektur unserer Produkte.”

Warum kaufen Sie Unternehmen auf und entwickeln die Abteilungen nicht selbst?

“So ist man schneller am Markt. Wir identifizieren jeweils die vier, fünf wichtigsten potenziellen Konkurrenten in einem Markt und prüfen, wer davon für uns als Partner infrage kommt. Bevor sie wirklich grosse Konkurrenten werden, versuchen wir sie zu kaufen. Das ist zugleich eine Angriffs- und eine Verteidigungsstrategie. Wir kauften sie, bevor sie zu gross und zu teuer wurden.”

Sie haben auch ein Unternehmen in China gekauft. Was waren Ihre Erfahrungen?

“Bei uns klagt man immer, jemand wolle uns das Geschäft wegnehmen. Um mitzuhalten senken wir unsere Kosten und lagern nach Asien aus. Das senkt die Kosten – kurzfristig. Langfristig bauen wir damit aber unsere Konkurrenten auf. Und dann werden die eines Tages so stark, dass sie uns erst recht in Gefahr bringen. Diesen Fehler haben wir in einigen Bereichen gemacht, zum Beispiel in der Textilindustrie. Die ist heute praktisch chinesisch. Die Esmertec versucht genau das Gegenteil. Wir gehen auch in die Entwicklungsländer, aber wir wollen uns dort in passende Firmen einkaufen, um die Kontrolle zu haben.”

Das geht ja nur, wenn diese Märkte wirklich offen sind. In China mussten westliche Firmen zunächst Joint Ventures eingehen.

“Manche Länder sind immer noch geschlossen, aber China ist jetzt offen. Dort kann man auch Mehrheiten erwerben. Aber selbst wenn man nur 49 Prozent besitzt, ist das besser als Null. Wie viele Schweizer Unternehmer gehen denn überhaupt nach China? Die verlangen eher von ihren Regierungen Schutz vor den

Fremden. Die würden gescheiter Subventionen verlangen, um dort Firmen zu kaufen.”

Warum tun die Unternehmen das denn nicht? Auch die Amerikaner nicht.

“Es ist eben leichter, sich zu beklagen, als etwas zu unternehmen. China übernahm die Textilindustrie und ein paar andere Branchen. Das ist doch nicht Schicksal. Wir müssen wieder Barbaren werden, aggressiv, sonst sind wir Verlierer. In diesen Ländern sind sie Barbaren. Sobald die genug Geld haben, werden sie als Erstes unsere Firmen kaufen. Die reichen Burschen in Hongkong, die tun das jetzt schon. Sobald sie Geld haben, kaufen sie. Wir müssen aggressiver werden, raus gehen. Ich war in den letzten 12 Monaten elfmal in China. Wir machten einen guten Kauf und haben dort jetzt rund 70 Angestellte. Ziel ist es, bis Ende Jahr zirka 100 neue Arbeitsplätze zu schaffen. Wir kontrollieren das Unternehmen, und wir werden einer der Key-Player in der chinesischen Industrie für embedded Software sein. Das ist machbar. Unser Beispiel beweist, dass es funktionieren kann.”

Das ist eine Art Imperialismus.

“Genau. Es geht um Teilhabe in China, in Japan, in Indien und vielleicht zukünftig in Afrika. Wir werden dort sein. Ich würde auch elfmal nach Simbabwe reisen, wenn die Dinge dort passieren. Ich war schon immer so, und ich treibe meine Leute auch dazu an. Die Mentalität des Unternehmens muss so sein.”

Warum sind Sie denn in der Schweiz mit dem Unternehmen?

“Weil die Gründer hier waren. Die Schweiz ist ein grossartiges Land, das Umfeld ist gut, die Kommunikation ist gut, die Infrastruktur ist gut. Warum sollten wir also weggehen? Wir haben ja nicht alle unsere Leute in der Schweiz. Wir holen die besten Leute, wo sie sind. Die müssen gar nicht in die Schweiz kommen. Als kleines Schweizer Unternehmen haben wir fünf Akquisitionen gemacht in zwei Jahren. Und wir werden weitere Akquisitionen machen. Ich selber bin in den USA und in Frankreich aufgewachsen. Als ich als Ingenieur abschloss, wollte ich anders sein als alle anderen. Also blieb ich in Europa und arbeitete für amerikanische Firmen. Esmertec ist meine erste Schweizer Firma.”

Was waren denn die wichtigsten Wendepunkte in Ihrem Berufsleben?

“Ich bin jetzt 25 Jahre im Geschäft. Wenn man eine hervorragende Technologie hat und gute Leute, dann muss man über den Tellerrand hinausdenken, in die Welt hinausgehen. Man kann erfolgreich sein, wenn man etwas völlig Verrücktes macht. Esmertec gab mir die Möglichkeit, das in die Praxis umzusetzen, was ich in

den letzten 25 Jahren gelernt habe. Als ich das Unternehmen zum erstenmal anschaute, sah ich eine ausserordentliche Technologie. Wir sahen die Möglichkeiten, die man damit hat. Deshalb kam ich nach Zürich.”

Wie kann ich als Nicht-Ingenieur den Wert, die Bedeutung dieser Technologie ermessen?

“Die Technologie war ein eigentlicher Durchbruch. Das ist, als ob jemand morgen die Luftverschmutzung dadurch löste, dass Automotoren mit Wasser laufen könnten. Oder jemand würde einen Automotor bauen, der so klein wäre wie bei einem Motorrad. Das würde das Transportsystem revolutionieren. So ähnlich ist es mit der Software der Esmertec. Darum haben wir so viele Kunden gewonnen.”

Wird das Unternehmen an die Börse gehen?

“Wir haben vielfache Pläne. Und einer davon sieht auch den Börsengang vor. Das werden wir tun, wenn es nötig ist. Technisch möglich wäre es schon dieses Jahr, aber das heisst nicht, dass wir es auch tun werden.”