

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Herausgeber:** Hochparterre  
**Band:** 29 (2016)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Beteiligen statt bezahlen : Interview  
**Autor:** Pradal, Ariana / Béhar, Yves  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-632925>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Beteiligten statt bezahlen

**Yves Béhar ist der Kopf der Designagentur Fuseproject. Sein Geschäftsmodell ist lukrativ, aber riskant: Statt Honorar bekommt der Designer Firmenanteile.**

Text:  
Ariana Pradal  
Foto:  
Justin Buell

Lässt sich ein Designer mit Anteilen einer Firma bezahlen statt mit einem Honorar, spricht Yves Béhar von Design Venture. Von einem solchen Geschäftsmodell profitierten Start-ups ebenso wie Designer, meint der Westschweizer, der in San Francisco lebt. Er erzählt von seinen Erfahrungen damit und wie es dazu kam, dass er seine eigene Firma Fuseproject für geschätzte fünfzig Millionen US-Dollar an eine chinesische Beraterfirma verkaufen konnte.

**Welche Geschäftsmodelle betreiben Sie mit Fuseproject?**

**Yves Béhar:** Ich gründete die Firma 1999. Kurz danach kamen Start-ups zu uns, die für die Umsetzung ihrer Ideen einen Designpartner suchten. Anstatt uns in Geld zu bezahlen, bekam ich Firmenanteile, oder wir vereinbarten ein

«Wir können eine Firma von Beginn an mitprägen und mit ihr wachsen.» Yves Béhar

Lizenzabkommen. Das Geschäftsmodell Design Venture birgt Risiken. Aber es gibt mir die Möglichkeit, eine Firma von Beginn an mitzuprägen und mit ihr zu wachsen. Etwa die Hälfte unserer Arbeit widmen wir Design Ventures.

**Welche Start-ups kommen zu Ihnen?**

Wir haben ein Flair für technische und digitale Produkte. Uns interessiert es, diese so zu gestalten, dass sie den Menschen verständlich und von Nutzen sind. Wir fragen uns bei jedem Projekt: Welches Potenzial steckt in dieser Idee? Wie können wir es maximal ausschöpfen?

**Nennen Sie ein Beispiel für Design Venture!**

Eines unserer ersten war Jawbone. Am besten bekannt ist das Fitnessarmband «Jawbone Up». Das Unternehmen bietet tragbare Produkte wie Kopfhörer, Armband oder Uhr, die über Software und Smartphone-Apps kabellose Kommunikation oder das Aufzeichnen persönlicher Daten erlauben. Seit etwa zwölf Jahren gestalten wir die Produkte, die Marke, die damit verbundenen Dienstleistungen und die Kommunikation der mittlerweile etablierten Firma.

**Welche Aufträge machen die andere Hälfte der Firma Fuseproject aus?**

Wir arbeiten für mittlere bis sehr grosse Unternehmen im Bereich Markt- und Konsumentenstrategie sowie Marken- und Produktentwicklung. Dazu zählen Projekte für General Electric, Samsung oder Nike. Einen kleineren Teil unserer Arbeit widmen wir Projekten, die in unseren Augen einfach gemacht werden müssen, damit die Welt ein besserer Ort wird. Dabei arbeiten wir mit Non-Profit-Organisationen, der öffentlichen Hand oder Museen zusammen.

**Wo sehen Sie wichtige Aufgaben für Designer in der Zukunft?**

Zurzeit beschäftigen wir uns unter anderem mit der Frage, wie das Gesundheitswesen und die Krankenpflege in Zukunft aussehen könnten. Es ist klar, dass da ein grosser Wandel bevorsteht. Wir arbeiten zum Beispiel an Robotern – aber nicht an solchen wie Hollywood oder die Japaner. Unsere Roboter haben keine menschlichen Züge. Ich sehe Roboter eher als Möbel, die einen zusätzlichen Dienst leisten und sich ohne grosses Aufheben in die Umgebung integrieren.

**An was arbeiten Sie sonst?**

Wir arbeiten derzeit an einem Mikrohaus und an unsichtbaren Interfaces. Aber auch unsere Arbeit für Spring – eine Initiative, die Unternehmer in Kenia, Uganda und Rwanda unterstützt – geht weiter.

**Vor zwei Jahren haben Sie Fuseproject an die chinesische Beraterfirma Bluefocus verkauft. Warum?**

Über die Jahre wurde ich immer wieder von international tätigen Werbeagenturen gefragt, ob ich meine Firma verkaufe. Doch diese verstanden nur einen kleinen Teil unseres Geschäftes, und ein Verkauf kam somit nicht in Frage. Bluefocus war der erste Interessent, der unsere gesamte Arbeit, aber auch unser Geschäftsmodell versteht. →



Der Designer Yves Béhar lebt und arbeitet in San Francisco, aufgewachsen ist er in Lausanne. Seine ersten Aufträge in der Schweiz: die Redesigns für Movado und Rivella.

Kommentar

## Netzwerk, Glück und Partner

Die Zahl ist beeindruckend: Laut dem «Swiss Start-up Monitor Report 2013» wurden seit 2005 im Schnitt 112 Start-ups pro Jahr gegründet. Ein Geschäftsfeld für Designer? Design Venture ist riskant: Zugunsten einer Beteiligung verzichten Designer auf ein Honorar. Deshalb funktioniert es wohl einzig als ergänzendes Modell neben bezahlten Aufträgen. Design Ventures brauchen drei Zutaten. Erstens: das Netzwerk. Oft hat eine Ingenieurin eine Idee, der Marketingmann weiss sie gewinnbringend zu vertreiben, eine Designerin optimiert die rudimentäre Skizze und bringt sie in eine ansprechende Form, und dann gibt es noch einen vierten Bekannten, der als Investor auftritt. Solche Kollektive entstehen nur, wenn jeder ein breites Netzwerk pflegt. Was uns zur zweiten Zutat führt: dem Zufall. Damit die Akteure zueinanderfinden, braucht es auch ein Quäntchen Glück oder eine Plattform, die das Zusammentreffen fördert. Drittens basieren Design Ventures auf gleichberechtigten Partnerschaften – und zwar langfristigen. Denn da liegt der Knackpunkt: Viele Start-ups wollen kein Design Venture eingehen, da sie nach Grossinvestoren suchen oder bereits den Wiederverkauf vor Augen haben. Wohl auch deshalb kommt dieses Geschäftsmodell in der Schweiz noch wenig zum Zug. Doch klar ist, dass in einem Land mit so vielen Neugründungen Potenzial dafür besteht. Ariana Pradal ist Journalistin und Ausstellungsmacherin für Design und Architektur in Zürich.

### Wenn die Ingenieurin mit dem Designer

Mit dem Forschungsprojekt «Designseed» hat Claudia Acklin, Professorin an der Hochschule Luzern, den Wissenstransfer zwischen Ingenieur und Designerin untersucht und gefördert. Das Projekt begleitete die Teilnehmenden mit frühzeitigem Einbezug von Design und Designmanagement bis nach der Start-up-Gründung. In einem gleichnamigen Buch sind die sechs Fälle dokumentiert. Lesen Sie online unsere Rezension der Publikation und weitere Stimmen zum Stand von Design Venture in der Schweiz.

[www.hochparterre.ch](http://www.hochparterre.ch)

→ Sie sind noch jung.

### Waren Sie bereits auf der Suche nach einer Nachfolgeregelung?

(lacht) Nein, gar nicht. Mir würde es innerhalb weniger Monate elend gehen, wenn ich nicht arbeiten könnte. Auch habe ich nicht verkauft, damit ich etwas Neues aufbauen kann. Ich bin noch immer CEO von Fuseproject und bringe mich bei jedem Projekt ein. Es hat sich kaum etwas verändert in der Firma. Es war eine Bedingung an Bluefocus, dass wir so weiterarbeiten können wie bisher.

### Was war dann der Anreiz zu verkaufen?

Ich stehe nun zeitlich etwa in der Mitte meiner Karriere. Ich fragte mich, was ich noch gerne tun würde. Das Zusammengehen mit Bluefocus eröffnet mir neue Möglichkeiten. Zum Beispiel ist es schwierig, mit chinesischen Firmen zu arbeiten, wenn man keinen starken Partner vor Ort hat. Nun können wir unseren Handlungsraum ausdehnen und neue Erfahrungen sammeln.

### Dann war der finanzielle Aspekt nicht ausschlaggebend?

Natürlich auch. Wir sind mit unserer Arbeit immer Risiken eingegangen. Diese neue Situation gibt meinem Team mehr Sicherheit und Kontinuität. Fuseproject mit seinen Standorten in San Francisco und in New York zählt nun etwa achtzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einen global agierenden Partner mit im Boot zu haben, ist sinnvoll.

### Die «Financial Times» schätzte den Verkaufspreis auf 46,7 Millionen Dollar.

### Stimmt diese Zahl?

(lacht) Auch die «Financial Times» täuscht sich manchmal. Wir geben den Betrag nicht bekannt.

### Wie wurde der Betrag errechnet?

Das Firmeneinkommen der letzten Jahre sowie das geschätzte Wachstumspotenzial haben den Preis ergeben.

### Sie haben drei Kinder, und bald kommt das vierte zur Welt. Ihre Frau und Sie sind beide berufstätig. Wie bringen Sie alles unter einen Hut?

Mein Alltag folgt strengen Regeln. Nach dem Frühstück bringe ich die grossen Kinder zur Schule, gehe arbeiten, und um sechs Uhr abends bin ich wieder zuhause. Wenn die Kinder im Bett sind, arbeite ich manchmal nochmals oder gehe aus. Ich reise heute viel weniger als früher und schicke mein Team zu den Kunden. Bei Bedarf schalte ich mich per Skype in die Sitzung ein, oder die Kunden kommen zu uns.

### Auf Instagram posten Sie Fotos von Surfspots und Snowboardausflügen.

### Gehört das zur Imagepflege?

Zum Surfen komme ich höchstens zwischendurch einmal am Wochenende. In die Berge fahren wir oft als Familie. Wir haben nur etwa 2,5 Stunden dorthin. Mit den beiden Grossen können wir bereits auf den Ski stehen. ●

goodform

5+1  
Promo

5 Jahre Partnerschaft  
vitra + GOODFORM  
Beim Kauf von  
5 Stühlen schenken  
wir Ihnen den Sechsten.

[www.goodform.ch](http://www.goodform.ch)

\* zeitlich limitierte Promotion  
nur für Stuhlmodelle vitra  
DSW, DAW, DSR, DAR



vitra.