

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 92 (2012)  
**Heft:** 999  
  
**Artikel:** Brückenschlag!  
**Autor:** Waldkirch, Thomas von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-735488>

### **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:** 29.04.2025

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

## 5 Brückenschlag!

**Innovationen entstehen im Labor. Die innovativen Produkte können aber nur ausserhalb davon, auf dem Markt, verkauft werden. Eine tiefe Kluft trennt beide Sphären. Wie lassen sie sich produktiv verbinden?**

von Thomas von Waldkirch

«Heute ist der letzte Tag, Chancen wahrzunehmen, die morgen andere wahrgenommen haben werden.» Mit diesem Leitspruch habe ich jeweils die erste Lektion meiner Vorlesung über Technologietransfer an der ETH Zürich beschlossen. Die Schweiz verdankt ihren heutigen Wohlstand etlichen Faktoren, zu denen entscheidend der Mut vieler Unternehmer im 19. Jahrhundert zu zählen ist. Die Namen sind weltbekannt: Alfred Escher, C.F. Bally, Henry Nestlé oder Fritz Hoffmann-La Roche. Wagemutige Individuen ergriffen Chancen zu jener Zeit, als sie sich boten, und setzten Ideen konsequent und gegen grosse Widerstände um. Ist das Unternehmen einmal da, gehört es zum Alltag. Wohlstand führt zu Trägheit,

**Heute ist der letzte Tag, Chancen wahrzunehmen, die morgen andere wahrgenommen haben werden.**

insbesondere dann, wenn man über die Börse ohne eigenes Zutun sein Vermögen vermehren kann.

Der Leitspruch war mein Beitrag zu einer erfreulichen Entwicklung, die sich quantifizieren lässt: Der Pioniergeist unter ETH-Absolventen nimmt zu.

Aber blenden wir zuerst zurück. Aus der ETH heraus entstanden in den 1970er und 1980er Jahren im Mittel lediglich 1,5 Spin-off-Firmen pro Jahr, rund 10- bis

20mal weniger als am Massachusetts Institute of Technology (MIT) oder in Stanford.

Der Grund für diese tiefe Zahl ist einfach. Es war, glaubte man, nicht nötig, Neues zu schaffen, es ging stetig aufwärts, es herrschte Vollbeschäftigung. Der Schock kam, als 1988 das für die damalige Kultur des Sicherheitsdenkens Udenkbare dann doch eintrat: Das industrielle Flaggschiff der Schweiz, Brown, Boveri & Cie., fusionierte mit der schwedischen Asea und wurde fortan von einem Schweden geführt. Grell zeigte sich, dass sich Sicherheit nicht von selbst erhält, sondern nur Resultat beständiger Anstrengung und Erneuerung sein kann.

Die Schweiz besitzt letztlich als einzigen Rohstoff ihre Denk- und Forschungsfähigkeit. Erfreulicherweise hat sie mit der ETH Zürich dafür einen Diamanten: Sie genoss bereits zu jener Zeit, als es noch keine offiziellen Rankings gab, den Ruf, eine der besten Hochschulen der Welt zu sein. Sie legte – zusammen mit anderen Universitäten der Schweiz – den Grundstein dafür, dass unser Land bis heute die grösste Nobelpreisträgerdichte der Welt aufweist.

Dies ist für die Anziehungskraft der Schweiz auf die besten Wissenschaftler sehr wichtig, aber natürlich nicht das einzige Ziel eines erstklassigen Forschungsplatzes. Ziel muss es auch sein, die öffentlichen Forschungsinvestitionen als Basis für den Wohlstand der Zukunft aktiv zu nutzen. Das Schlüsselwort heisst «Technologietransfer»: Erkenntnisse aus der Forschung erfolgreich am Markt einzuführen. Das sagt sich leicht. Doch die Umwandlung ist extrem komplex, ein Prozess mithin, an

### Thomas von Waldkirch

ist Präsident der Stiftung TECHNOPARK® Zürich. Er hat an der ETH Zürich Experimentalphysik studiert und im IBM-Forschungslaboratorium in Rüschlikon promoviert. Nach jahrelanger Tätigkeit als Leiter der Stabsstelle Forschung des ETH-Präsidenten hat er Mitte der 1980er Jahre den TECHNOPARK® Zürich initiiert und in Kooperation realisiert.

dem letztlich alle Teile der Volkswirtschaft mitwirken. Jeder hat dabei seine spezifische Aufgabe und Rolle wahrzunehmen: die Universitäten (Leitung, Professoren, Mittelbau und Studierende), die bereits bestehenden Firmen, der Finanz- und Versicherungsplatz, die Medien, die Individuen der Gesellschaft, der Staat.

Erfolgreicher Technologietransfer ist eine Frage der Kultur – einer Kultur der permanenten Erneuerung. Dazu gehört, dass die Academia die Grenze zur Praxis als verbindende Naht- und nicht als trennende Schnittstelle erlebt. Dann braucht es Pioniere unter den Absolventen der Hochschulen, die mutig ihre Forschungsergebnisse über moderne, zeiteffiziente Wege in Form von Kooperationsprojekten mit der Industrie oder mit der Gründung einer Firma an den Markt führen. Pioniere sind Menschen, die zuerst nach den Chancen fragen – und dann erst nach den Risiken. Dabei ist klar: Auch sie, gerade sie können scheitern. Finden sie in den Medien und in der Gesellschaft jedoch die gebührende Anerkennung und Motivation, sind sie bereit, die Chancen zu suchen.

### Meine Chance

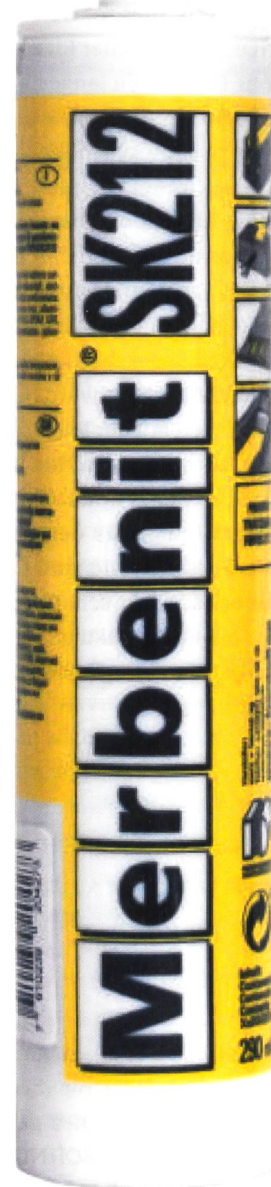
Ich witterte meine unternehmerische Chance im Jahre 1985. Am Anfang stand

# Merbenit<sup>®</sup>



INNOVATIVE HIGH-TECH ADHESIVES AND SEALANTS

Bei uns finden  
Sie für jede  
Anwendung den  
passenden Kleb-  
und Dichtstoff.  
Garantiert.



## merz+benteli ag

Freiburgstrasse 624

CH-3172 Niederwangen

Tel. +41 31 980 48 48

Fax +41 31 980 48 49

[www.merz-benteli.ch](http://www.merz-benteli.ch)

eine Erkenntnis – die Erkenntnis über die Notwendigkeit eines verstärkten aktiven Technologietransfers von der Hochschule zum Markt. Ich kam zur Überzeugung, dass es einen gut sichtbaren Ort braucht, der diesen Transfer in Kooperation mit der ETH Zürich optimal unterstützt (im Sinne des heutigen Technopark-Leitspruchs «Wir vernetzen Kompetenzen»). Gute Vorbilder, so die Idee, können die höchst konservative und sicherheitsorientierte Kultur in der Schweiz ändern. Dies führte zum Konzept TECHNOPARK®. Von der Idee zur Realisation war es freilich ein langer Weg: Die Mehrheit meiner Gesprächspartner damals stand der Idee negativ gegenüber. Das sei erstens nicht notwendig, sagten sie, wir hätten ja genug führende Industriefirmen, und zweitens werde dies ohnehin ein Flop werden, denn an Jungunternehmern mangle es nun mal, und eine Kultur könne man sowieso nicht ändern, schon gar nicht auf die Schnelle. Abgehakt wurde die Kaskade von Einwänden mit der Frage, ob denn der Bund das nötige Geld schon gesprochen habe. Und so weiter und so fort.

Da es darum ging, aus den staatlich alimentierten Forschungsleistungen wiederum Steuersubstrat zu schaffen, damit die ETH Zürich auch in Zukunft ihre Rolle als erstklassige Technologiequelle würde

### **Gute Vorbilder können die höchst konservative und sicherheitsorientierte Kultur in der Schweiz ändern.**

erfüllen können, wäre es aus meiner Sicht falsch gewesen, dem Staat für diese Aufgabe Geld abzuverlangen. Dies galt auch ordnungspolitisch: Der TECHNOPARK® zielte ja auf Innovationen am Markt, und der Markt ist die Domäne der Privatwirtschaft. Erfreulicherweise gelang es, potente private Wirtschaftsakteure wie Firmen und Stiftungen zur Unterstützung der Idee TECHNOPARK® zu gewinnen. Neben der Abgeltung des Vermietungsvorteils für die

privaten Immobilieninvestoren (TECHNOPARK® Immobilien AG, for profit) und dank der Dienstleistungen der TECHNOPARK®-Stiftung (not for profit) lag der Hebel in der Adressierung der freiheitlich-bürgerlichen Verantwortung: Meine Argumentation lautete in Anlehnung an die damalige Parole der FDP: «weniger Staat, mehr eigene Tat».

Eine erfolgreiche Markteinführung erfordert den Zugang zu potentiellen Kunden (meistens Firmen), zu Managementfähigkeiten und zu Risikogeld (Seed Money, Venture Capital). Für das erste gelang es, einen hochkarätigen Stiftungsrat aus Geschäftsleitungsmitgliedern von Hochschulen und Grossfirmen wie auch aus Unternehmern zusammenzustellen, die ein ideales Netzwerk für neue Firmen darstellen. In der Förderung der Managementfähigkeiten war die ETHZ sehr aktiv und gründete das Departement MTEC (Management, Technology and Economy). Im Bereich Risikogeld bedurfte es allerdings eines neuen Aufbaus: Die Gründung eines schweizerischen Seed Money Fonds wurde 1994 von der Bankiervereinigung zwar als notwendig anerkannt, aber ohne eigene Tat bloss als Vorschlag zur Kenntnis genommen. Dies konnte ich nur mit dem indianischen Sprichwort beantworten: «Wer ein Problem erkannt hat und nichts zu dessen Lösung beiträgt, ist selbst ein Teil des Problems.»

Obschon sich auch auf diesem Sektor inzwischen viel getan hat, ist das Potential unseres Landes längst nicht ausgeschöpft. So ist nicht einzusehen, weshalb junge Ingenieure im Finanzsektor wesentlich mehr verdienen sollen als in der Industrie. Gut bezahlte Analysten der Finanzwelt können nur bewerten, was andere hervorbringen. Sie sind vergleichbar mit den Ratingagenturen, nur in einer anderen Potenz: Sie können den Börsenkurs von Firmen aktiv beeinflussen, insbesondere auch negativ, tragen aber letztlich keine Verantwortung und haben nie selbst ein Unternehmen geleitet. Im krassen Kontrast dazu stehen die Jungunternehmer, die ihr Vermögen und Humankapital in die neue Firma einbringen und im Fall eines Misserfolgs verlieren. Wirkliche Verantwortung für Risiko zu übernehmen ist eine Ureigenschaft des

echten Pioniers, die Wertschätzung verdient. Richtig wäre es, wenn der Finanzsektor eine wirklich umfassende und gut zugängliche Risikogeldbasis bereitstellen würde – in den Worten des früheren Direktors des Bundesamts für Konjunkturfüragen Waldemar Jucker «Gfätterligeld», ein privatwirtschaftlicher Fonds also, der das Ausprobieren vielversprechender Ideen ermöglicht. Nicht immer ist die zuerst vorgesehene Anwendung die erfolgreichste. Die Selektionsfähigkeiten dafür sind vorhanden, wenn auch nicht unbedingt in den Banken selbst. Der Beratungsausschuss im TECHNOPARK® Zürich beispielsweise weist darin eine äusserst hohe Kompetenz aus: Die Erfolgsrate der zugelassenen Firmen beträgt über 90 Prozent, natürlich auch dank professionellem Coaching.

### **20 bis 25 Start-ups pro Jahr**

Die 1985 erhoffte Kulturänderung blieb trotz mannigfacher Unkenrufe nicht aus. Seit einigen Jahren liegen die Zahlen der Spin-off-Firmen aus der ETH Zürich zwischen 20 und 25 pro Jahr und sind durchaus vergleichbar mit jenen aus Stanford oder vom MIT. Darunter befinden sich stark gewachsene oder wachsende Firmen wie Sensirion, Autoform, Levitronix, Supercomputing Systems, Doodle und viele andere mehr. Die internationalen Rankings der Nationen plazieren die Schweiz seit wenigen Jahren an der Spitze der Innovationsfähigkeit. Dies ist ein höchst erfreuliches Faktum, zeigt es doch auf, dass das System Schweiz in diesem entscheidenden Sektor erfolgreich ist. Damit es auch in Zukunft so bleibt, ist es zweifellos notwendig, alle Systemparameter wachsam zu überprüfen und ohne Angst vor Misserfolgen zu verbessern. Doch braucht es immer noch vor allem eines: Pioniergeist. Oder besser: Pioniere. ◀