

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Herausgeber:** Verlags-AG der akademischen technischen Vereine  
**Band:** 113 (1995)  
**Heft:** 20

**Artikel:** Die Fähigkeit und der Wille zum Unternehmertum  
**Autor:** Badoux, Jean-Claude  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-78718>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

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

Jean-Claude Badoux, Lausanne

# Die Fähigkeit und der Wille zum Unternehmertum

Wie ich an dieser Stelle bereits vor einem Jahr betont habe, erleben wir in der Schweiz einen ernsthaften Rückgang der industriellen Produktion. Seit 1975 sind in unserer Industrie eine grosse Zahl Arbeitsplätze verlorengegangen; in achtzehn Jahren ist der Anteil der im sekundären Sektor Beschäftigten von 41 auf 33% zurückgegangen; in drei Jahren, von 1990 bis 1993, sind 120 000 Industriearbeitsplätze abgebaut worden.

Die Wichtigkeit der industriellen Produktion für das Wohlergehen eines Landes, auch für das unsrige, ist unbestritten. Die Dienstleistungen, so hochstehend sie auch sein mögen, können die Industrie nicht ersetzen. Sie profitieren von ihr und vervollständigen sie.

## Kreislauf Unternehmer – Forschung – Innovation

Mit der untenstehenden Zeichnung möchte ich zeigen, wie der Kreislauf Unternehmer – angewandte Forschung – Innovation – Unternehmer funktioniert. Meist sind es die Unternehmer, die Projekte angewandter Forschung veranlassen und finanzieren. Auf keinen Fall können unsere Forschungslabore im leeren Raum arbeiten, sie bedürfen der Kontakte und des Austauschs mit der Industrie. Häufig ist es die angewandte Forschung, die das Entstehen von Innovationen ermöglicht; für unser Land besteht keine Chance, ohne angewandte Forschung und ohne Innovation konkurrenzfähig zu bleiben. Und natürlich nützt diese Innovation letztlich den offenen und zielstrebigsten Unternehmern.

Diese ansteigende Spirale ist – ganz im Gegensatz zu einem Teufelskreis – stimulierend und unerlässlich für die wirtschaftliche Lage und Entwicklung unseres Lan-

des. Im vergangenen Jahr habe ich an dieser Stelle dazu aufgerufen, Menge und Qualität der schweizerischen Forschung zu erhalten oder gar zu steigern, statt diese weiter einschränken, ja verkümmern zu lassen. Dieses Jahr möchte ich betonen, dass wir über die Forschung hinaus unbedingt mutige und willensstarke Unternehmer benötigen, um die industrielle Zukunft der Schweiz und damit ihre wirtschaftliche und soziale Zukunft mit ihren Arbeitsplätzen sicherzustellen.

## Wie ein gesunder Wald

Ein gesunder Wald besteht aus Bäumen verschiedenen Alters: aus alten, im Niedergang begriffenen Bäumen, Bäumen in voller Reife, jungen, wachsenden Bäumen und schliesslich frisch aus der Baumschule stammenden Jungpflanzen. Genau dasselbe gilt für das wirtschaftliche Netz eines Landes, wo die grossen, etablierten Unternehmungen manchmal nicht mehr die erwünschte Dynamik bieten und wo die ganz jungen Firmen unerlässlich für eine Erneuerung der Ideen, Produkte und Arbeitsplätze sind. Dies belegt die abgebildete Rentabilitätskurve von Unternehmen.

In einer neuen Anpflanzung ist es üblich und erlaubt, dass einige der Jungpflanzen aus der Baumschule zugrunde gehen. Das ist schade, doch statistisch gesehen normal. Klar ist auch, dass niemand ohne zahlreiche Stürze Skichampion wird – man muss sich dann eben wieder aufrichten!

## Sich trauen, ein Wagnis einzugehen

Gleichermassen müssen für die Gründung von Unternehmen die jungen Ingenieure

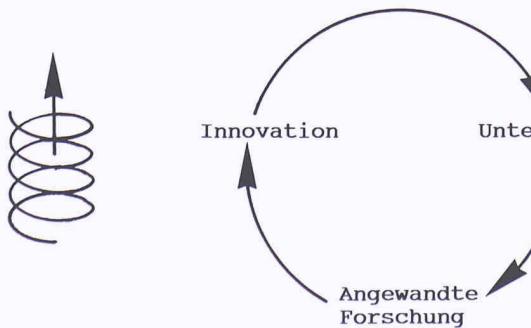
Beim vorliegenden Beitrag handelt es sich um ein Referat, das Jean-Claude Badoux, Präsident der ETH Lausanne und der Schweizerischen Akademie der Technischen Wissenschaften (SATW), an der SATW-Mitgliederversammlung vom 23.3.1995 in Bern gehalten hat.

sich trauen, ein Wagnis einzugehen, etwas zu riskieren, ohne sich vom möglichen Misserfolg ihres Unternehmens abhalten zu lassen. In Nordamerika ist es gängig – und wird sehr gefördert –, dass ein junger Ingenieur ein Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen gründet. Dabei geniesst ein junger Unternehmer in den USA grossen Respekt von seiner Umgebung, selbst wenn er einen Misserfolg erleidet. Dort ist es für das soziale Ansehen besser, den Schritt zur eigenen Firma, sogar ohne Erfolg, gewagt zu haben, als am warmen Herd sitzen zu bleiben. Warum ist dies in unserem Land nicht der Fall? Warum gewinnt der Jungunternehmer in der Schweiz nicht sozialen Respekt, nicht einmal, wenn er erfolgreich ist?

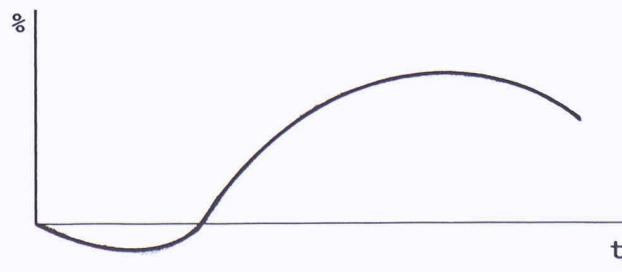
Dagegen geniesst ein Arzt oder ein Anwalt diesen Respekt, selbst wenn seine Praxis dahinserbelt. Das gleiche gilt für Künstler, Maler, Musiker, Filmemacher: Bei ihnen kommt es vor, dass ihre Arbeit von der Kritik hochgelobt wird, selbst wenn sie ein wirtschaftlicher Misserfolg ist. Glücklicherweise lässt sich der Künstler davon nicht entmutigen; er beginnt von neuem.

Bei uns wird das Wagnis des Unternehmertums zu selten eingegangen, es fehlt der Wille. Doch noch schlimmer sind die Kritik und gar die Missachtung bei einem Misserfolg. Vor einigen Tagen schlug ein Teilnehmer an einer Tischgesellschaft vor, einen Preis für junge, hartenäckige Unternehmer auszusetzen: Belohnt werden sollte nicht der Erfolg eines Unternehmens, sondern die Fähigkeit, sich wieder aufzurappeln und mehrmals von neuem zu beginnen.

Selbst für den Staat und seine Banken, welche die Tendenz haben, serbende Unternehmen zu stützen, wäre es sicherlich effizienter, rentabler und weniger riskant,



Der Kreislauf Unternehmer – Forschung – Innovation: unerlässlich für die wirtschaftliche Entwicklung unseres Landes



Rentabilitätskurve von Unternehmen: nach anfänglichem Minus steiler Anstieg und schliesslich Abflachung

vermehrt jungen Unternehmern zu helfen. Sagen wir es offen: Die Zahl der «Spin-offs», der Unternehmen zum Beispiel, die im Kielwasser unserer beiden ETH gegründet werden, ist immer noch viel zu klein (zum Beispiel ETHZ 28 Spin-offs von 1970 bis 1990). Warum finden sich in der Schweiz nicht mehr Bill Gates und Steve Jobs (Apple)?

### Erfolgsbeispiele

Gleichzeitig möchte ich meine Anerkennung für den Erfolg mehrerer Einzelmitglieder der SATW aussprechen: Branco Weiss, Gründer von Kontron und XMIT, Daniel Borel, von Logitech, Georges Rochat, Gründer von Valtronic. Ich beglückwünsche auch den Mut von Nicolas Hayek, der nun den Bau des Swatchmobilis in Angriff nimmt. Bravo auch für Dr. Nicklaus, der vor kaum zehn Jahren die ESEC gründete, die Bestückungsautomaten herstellt, bravo, Thomas Martignoni, der seit 1990 Geräte für die Telematik fertigt. Bravo auch für Ernst Rihs, Gründer von Phonak und Erfinder des PiCs. *Ja, solche Unternehmer braucht die Schweiz!*

### Analyse einiger Misserfolge

Warum erleben wir so viele Misserfolge bei der Gründung junger Unternehmen? Liegt es an der Unerfahrenheit, der mangelnden Finanzierung, den Rahmenbedingungen? Die Meinungen zu dieser Frage sind geteilt. Dabei möchte ich daran erinnern, dass ich eine gewisse Zahl von Misserfolgen für normal erachte.

Gemäss einer Studie der Zeitung «Cash», die rund 250 Innovationen schweizerischer Industrieller vorstellt, kleiner und grosser, erhöhen sich die Erfolgschancen beträchtlich bei zunehmender Grösse des Unternehmens, doch geben nur 17% der Jungunternehmen an, mit ihrer Innovation Geld zu verdienen, und, noch schlimmer, nur 12% Alleinerfinder haben Erfolg.

Es ist an uns Industriellen, Wirtschaftsführern, Hochschulprofessoren, mit unserem Alter, unserer Weisheit, unserer Führungsgewalt, unseren Mitteln, den Jungunternehmer darauf aufmerksam zu machen, dass ihm, wenn er seine Liebe zur Technik und die Entwicklung seiner Idee in die Tat umsetzen will, der Markt für sein Produkt nicht gleichgültig sein darf, er die Gesetze des Marktes nicht ignorieren darf. Kurz: Der Jungunternehmer, der Anfänger (und ich sage dies mit grosser Zuneigung) muss sich kaufmännische Erfahrungen oder eine kaufmännische Stütze verschaffen.

Da die Schweiz ein kleines Land ist, müssen neue Unternehmen oft einen eu-

ropäischen oder gar weltweiten Horizont haben. Unser Land ist als Markt zu klein, für viele Produkte ist der Export unerlässlich, dies wissen wir schon lange. Doch sollten sich Jungunternehmer, die ein neues Produkt lancieren wollen, dessen ganz besonders bewusst sein und sich auf dem Weltmarkt zu behaupten wissen.

Deshalb haben die beiden ETH im vergangenen Jahr mit dem hervorragenden IMD ein Center for Technology and Management ins Leben gerufen, das nun ein «Leadership competences»-Programm auf die Beine stellt.

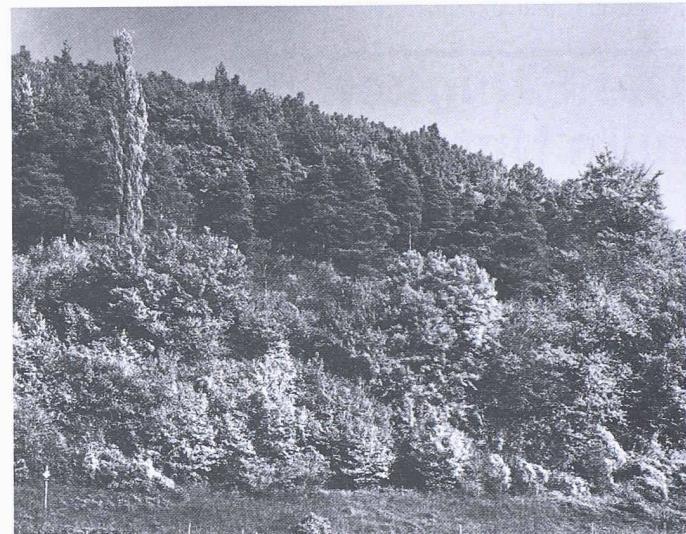
Ich erlaube mir, hier zwei Ideen wieder aufzunehmen, die im vergangenen Jahr in Biel vor unserem Vorstand sowie unserem wissenschaftlichen Beirat von Professor Hans Sieber, Direktor des Bundesamts für Konjunkturfragen, lanciert wurden:

Die Schweiz, und somit jeder, wirklich jeder von uns, muss unbedingt ihre Angst vor der Erneuerung bezähmen und wieder ein wenig, oder gar viel, vom amerikanischen Pioniergeist annehmen.

Da die Zukunftstechnologien häufig interdisziplinären Charakter haben, in verschiedenen Ingenierausbildungen zu Hause sind (zum Beispiel Molekular-Bioelektronik, Photonik), ist es äusserst wichtig, dass die Ingenieure zu Generalisten ausgebildet werden.

### Das Prozent der Banken

Ich möchte auch die abweisende Haltung der Banken unterstreichen, die gewöhnlich viel zu geizig und misstrauisch sind, um junge Unternehmer zu unterstützen, die neu einsteigen wollen. Es ist ein wahrer Kampf für diejenigen, die finanzielle Unterstützung suchen. Ich erlaube mir, die Haltung der Banken zu kritisieren, die mit ihren neuen derivativen Produkten spielen,



mit dem Ziel, ihren Umsatz zu steigern und nebenbei die Spekulanten reich zu machen, statt wirklichen Reichtum zu erzeugen, wo doch ihr - wohlgerne langfristiges - Interesse die Wiederbelebung unseres industriellen Netzes ist.

Würde doch jede unserer Banken den jungen Ingenieuren, die ein Unternehmen gründen wollen, nur ein einziges, winziges Prozent der Summe zur Verfügung stellen, die sie mit ihrer Unterstützung von Immobilien spekulanten riskieren (und manchmal verlieren) oder die sie im grossen Casino der Derivate aufs Spiel setzen!

### Phantombild des Jungunternehmers

Mit den nachfolgenden Stichworten sei das Phantombild des Jungunternehmers zusammenfassend umrissen:

- Wille, ein industrielles Produkt zu kreieren
- Passion für den Kampf, dieses auf den Markt zu bringen
- Engagement, Freude am Risiko
- ausgezeichnete Idee, gutes, exklusives Produkt
- Kompetenz
- Erfahrung (mindestens 2 bis 3 Jahre) mit dem Produkt, das er herstellen will, und mit dessen Markt

### Wir brauchen unbedingt mutige Unternehmer.

Adresse des Verfassers:

Prof. Jean-Claude Badoux, Präsident der ETH Lausanne, EPF Lausanne, 1015 Lausanne

Übersetzung: R. Liechti