

Auf dem Weg zur Vision einer Innovationslandschaft Schweiz

Kooperationen zwischen dem ETH-Bereich und den Fachhochschulen finden nicht nur zahlreicher als angenommen statt, sie stärken auch die Bedeutung der Natur- und Ingenieurwissenschaften als Quelle für Innovationen.

Er ist ein Kilogramm leicht, und doch ist der Kleinsatellit «Swiss Cube» von Gewicht für die Qualität der Natur- und Ingenieurwissenschaften in der Schweiz: Geplant ist, dass die Europäische Weltraumorganisation ESA ihn noch in diesem Jahr auf seine Erdumlaufbahn schickt, und dass danach das erste in der Schweiz hergestellte Kommunikationssystem mit Satellit und Bodenstation aktiv werden kann. Neben vielen, wissenschaftlich relevanten Daten wird der Satellit auch ein bildungs- und innovationspolitisch wichtiges Signal aussenden: Den «Swiss Cube» haben Studierende der EPFL in Lausanne und verschiedener Fachhochschulen der West- und der Deutschschweiz – zeit- und budgetkonform – gemeinsam entworfen und gebaut. Eine Studierenden-Initiative, die sich im internationalen Vergleich durchsetzt, bietet den besten Beweis dafür, dass die Ausbildung von hoch spezialisierten Natur- und Ingenieurwissenschaftlern der wichtigste Beitrag ist, den die Hochschulen für die Innovations- und Wettbewerbsstärke der Schweiz leisten können.

Praktizierte «Innovationskultur» wirkt am längsten

«Swiss Cube» ist kein Einzelfall: Auch in der «Formula Student», dem internationalen Engineering-Wettbewerb für

energiefreundliche Rennwagen, haben im vergangenen Jahr Maschinenbaustudierende der ETH Zürich, Elektroingenieurstudierende der Hochschule Luzern und Industriedesignstudierende der Zürcher Hochschule der Künste sowie Wirtschaftsstudierende der Hochschule St. Gallen ihr Wissen auf Projektbasis zusammengeführt. Ihr Sportwagen «Maloja» überzeugte mit innovativem Engineering, mit sehr geringem Benzinverbrauch sowie mit seinem detaillierten Businessplan samt Kostendokumentation. Aus dem Sportwagen-Prototyp kann sogar ein Serienfahrzeug entstehen. Dies allein zeigt, dass man die Innovationsfunktion von Hochschulen nicht auf offiziell erfasste «Transferleistungen» reduzieren darf, sondern integral sowie unter Einschluss der forschungsba-



FRITZ SCHIESSER
alt-Ständerat, Präsident des ETH-Rats

Die Zusammenarbeit zwischen ETH und Fachhochschulen ist intensiver als man vermutet.

sierten Lehre betrachten muss. Denn in der Lehre vermitteltes, praktisches und transferierbares Know-how sowie die Erfahrung gelebter «Innovationskultur» in einem Institut beeinflussen die individuelle «Innovationsneigung» am nachhaltigsten.¹

Die beiden prominenten Projekte zeigen modellhaft auf, dass die Zusammenarbeit zwischen den ETH und den Fachhochschulen intensiver ist, als zumeist vermutet wird. Zahlreiche weitere Projekte – auch aus den vier Forschungsanstalten des ETH-Bereichs – belegen zudem den beidseitigen Nutzen und stärken die Rolle der Natur- und Ingenieurwissenschaften als Quelle für Innovationen. In solchen gemeinsamen Projekten werden nicht nur konkretes Wissen und Forschungsergebnisse ausgetauscht. Der Kontakt unterschiedlicher Forschungskulturen und komplementärer Praxiskompetenzen führt zusätzlich zum Aufdecken zuvor impliziten Wissens und zum Erkennen zusätzlicher Forschungs- und Entwicklungs-Potenziale – und damit letztlich zu neuen Innovationsleistungen.

Dies gilt es in Erinnerung zu rufen, wenn von den Wissenschaften – vor dem Hintergrund des aktuellen Wirtschaftsabschwungs – vermehrt konkrete Beiträge zum «innovationsbasierten Wachstum des Landes»² eingefordert werden, und wenn sich die politische Diskussion über Organisation und Effizienz von Lehre und Forschung weiter verschärft.

Die Forschungs- und Innovationslogik der multi-polaren Weltordnung

Finanzpolitisch motivierte Effizienz- und Koordinationsüberlegungen allein führen nicht zum Ziel einer generellen Stärkung der Leistungsfähigkeit des Hochschul- und Innovationsystems der Schweiz.³ Dies zeigen nicht nur die erfolgreichen Projekte, welche «bottom-up» entstanden sind. Vielmehr hat die sich ab-

zeichnende multi-polare Weltwirtschaftsordnung auch Folgen für Wissenschaft und Forschung: Künftig werden nicht mehr einzelne Staaten – wie bis heute die USA und davor Grossbritannien, Deutschland und Frankreich – eine alleinige Vormachtstellung als wissenschaftliche Supermacht für sich reklamieren können. Stattdessen werden mehrere Standorte, die wissenschaftliche Exzellenz optimal mit wirtschaftlicher Innovationsfähigkeit kombinieren, miteinander im Wettbewerb stehen.⁴ Solche «Exzellenz-Zentren» – wie zum Beispiel die Boston Area oder Singapur – vermögen dank ihrer dichten, internationalen Vernetzung und dem lokalen, hoch spezialisierten Expertenwissen globales Wissen rasch zu absorbieren und in regionalen Netzwerken, in denen sich akademische Forschung und industrielle Entwicklung teils überlappen, innovativ und produktiv weiterzuentwickeln.⁵

Zusammenarbeit als Basis für eine «Integrierte Innovationslandschaft Schweiz»

Die Empa pflegt einen solchen Ansatz beispielsweise mit dem tebo, dem Technologiezentrum für die Euregio Bodensee, in dem sich Forschungsteams und kleinere Hochttechnologie-Firmen gegenseitig anspornen.⁶ Der Wissens- und Technologietransfer gilt denn heute auch unbestritten – wie Lehre und Forschung – als eine Kernkompetenz von Hochschulen und Forschungsinstitutionen. Die ETH Zürich, die EPFL in Lausanne und die vier Forschungsanstalten – das Paul Scherrer Institut PSI, die Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft WSL, die Materialforschungs- und Technologieentwicklungsinstitution Empa und das Wasserforschungs-Institut Eawag – verfügen über professionelle Transferstellen und Infrastrukturen, welche der Wirtschaft den Zugang zum Wissen erschliessen und Forschende oder Jungfirmen unterstützen. Mit zum Teil bemerkenswerten Bilanzen: Die Spinn-offs der ETH Zürich haben im Zeitraum 1998–2007 direkt

900 Arbeitsplätze und ein Steueraufkommen von 18 Mio. Franken generiert.

Der ETH-Rat seinerseits hat den Wissens- und Technologietransfer zusammen mit den internationalen Kooperationen und der Entwicklung der Hochschullandschaft Schweiz zu seinen strategischen Prioritäten erklärt. Innerhalb dieser Pri-

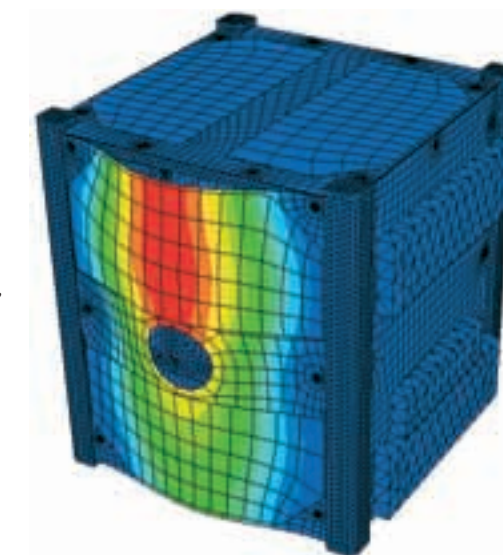
Weder ist die anwendungsorientierte Forschung nützlicher noch ist die Grundlagenforschung hochwertiger.

oritäten bildet die Stärkung der Zusammenarbeit der Institutionen des ETH-Bereichs mit den Fachhochschulen und die partnerschaftliche Formulierung einer strategischen Vision für eine «Integrierte Innovationslandschaft Schweiz» einen zentralen Schwerpunkt.

Die skizzierten globalen Veränderungen verlangen ein integrales Verständnis der Innovationsprozesse und der Rolle von Hochschulen, Forschungsinstitutionen und Fachhochschulen. Innovationsprozesse verlaufen nicht linear von der Grundlagenforschung bis zur Anwendung, sondern über offene Lernprozesse zwischen – lokal und global – vernetzten Akteuren aus Wissenschaft und Wirtschaft. Die Zusammenarbeit aller spielt eine immer wichtigere Rolle, denn der wissenschaftliche Fortschritt ist so eng mit dem technischen Fortschritt verbunden, «dass nicht etwa Technik angewandte Naturwissenschaft ist, sondern naturwissenschaftliche Forschung angewandte Technik».⁷ Ebenso gilt: Weder ist die anwendungsorientierte Forschung nützlicher noch ist die Grundlagenforschung hochwertiger. Vielmehr erfordert die Komplexität der Fragen, für die heute von der Wissenschaft Lösungen und Innovationsleistungen

erwartet werden, ein Zusammenspiel von beiden – so wie in der Realität das WSL-Institut für Schnee und Lawinenforschung SLF zusammen mit der Fachhochschule Nordwestschweiz und anderen Projektpartnern für die Winterkurorte das energieeffiziente Beschneigungssystem «Nessy» entwickelt hat.

Entsprechend muss die «Innovationsförderung» bei den kreativen Kräften der Menschen ansetzen und nicht beim vermeintlichen Nutzen von Lehre und Forschung oder bei der bürokratischen Zisierung am System. Die Wahrung der Hochschul-Autonomie und der kreativen Freiräume schafft zusammen mit der Beseitigung von operativen Hemmnissen der Zusammenarbeit die beste institutionelle Voraussetzung zur gesamthaften Stärkung der internationalen Leistungsfähigkeit des Hochschul- und Innovationsraums Schweiz.



Swiss Cube, erster Satellit der Schweiz, wird von der ESA noch dieses Jahr auf eine Umlaufbahn gebracht. Ein Paradebeispiel für die Zusammenarbeit von EPFL und Fachhochschulen.

1 Janet Bercovitz und Maryann Feldmann, «Academic entrepreneurs and technology transfer: who participates and why?», in: Malerba, Franco & Stefano Brusoni (eds.), Perspectives on innovation, Cambridge University Press, 2007.
2 Botschaft über die Förderung von Bildung, Forschung und Innovation in den Jahren 2008–2011, S. 1228, 1251
3 Werner Inderbitzin, «Das Hochschulsystem Schweiz muss leistungsfähiger werden. Mit mehr Autonomie und Leistungsanreizen zu höherer Qualität», in: Neue Zürcher Zeitung vom 4. Dezember 2008.
4 Hollingsworth, J. Rogers, Karl H. Müller & Ellen Jane Hollingsworth, «The end of the science superpowers», in: Nature, Vol. 454 (2008), S. 412–413
5 Läßle, Dieter, «Thesen zu einer Renaissance der Stadt in der Wissensgesellschaft», in: Gestring, Norbert et al. (Hg.), Jahrbuch StadtRegion, Opladen: Leske&Budrich, 2003.
6 Kilchemann, Martin, «Ein Technologiezentrum für den Wirtschaftsraum Zürich-Glatta», in: Empa News 3 (2007).
7 Janich, Peter, Kultur und Methode. Philosophie in einer wissenschaftlich geprägten Welt. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2006. S. 194.

[**Forschungsmarketing**]

Die Industrie nutzt das Know-how der ZHAW

Immer häufiger suchen Industrie und andere Organisationen die Zusammenarbeit mit Fachhochschulen. Marketing für Forschung zu betreiben, ist Heinrich Stülpnagels Passion. In der interdisziplinären Zusammenarbeit ortet er ein gewaltiges Potenzial.

MARKUS GISLER

Was tut eine Firma oder Organisation, die ein Projekt an der ZHAW realisieren möchte? Sie wendet sich an Heinrich Stülpnagel, die Anlauf- und Koordinationsstelle der Industrie. Anfragen mit spezifischen Wünschen zur Zusammenarbeit gehen bei ihm ein. Er verkörpert die Scharnierfunktion schlechthin. «Wir prüfen, ob eine Fragestellung für uns interessant und lösbar ist», sagt er. «Forschungs- und Entwicklungsarbeit in Kooperation mit Unternehmen und Organisationen sind essentiell für unsere Hochschule. Unser Ziel ist es, die Forschung auszubauen. Wenn es uns gelingt, die Vielfalt der Disziplinen zu nutzen, steht uns ein enormes Potenzial zur Verfügung.»

Über hundert Projekte

Erfreulicherweise steigt der Forschungsumsatz. Im letzten Jahr um satte 14 Prozent auf rund 50 Millionen Franken. Die Zusammenarbeit mit der Industrie deckt folglich einen schönen Teil des Budgets ab.

Aktuell laufen über hundert Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Die Kleinsten kosten den Industrie- oder Dienstleistungspartner ein paar Tausend Franken, die grossen können die Millionengrenze erreichen.

Für die Industrie ist diese Zusammenarbeit auch finanziell interessant. Zum einen sind die Kosten deutlich geringer als wenn der Entwicklungsauftrag in der Wirtschaft vergeben würde. Zum andern können in der Regel Beiträge von der KTI eingefordert werden, der Förderagentur für Innovation des Bundes. Dazu ist ein detaillierter Projektplan nötig, der exakt definiert, was die Aufgabe der Hochschule ist und welchen Betrag der Anwendungspartner beiträgt. Die KTI entscheidet rasch, je nach Komplexität des Projekts innerhalb weniger Wochen. Der unkomplizierte administrative Aufwand macht die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule erst recht interessant.

Vor zwei Jahren ist Heinrich Stülpnagel zur ZHAW gestossen. Der

Chemiker war zuvor bei der Empa, der Eidg. Materialprüfungs- und Forschungsanstalt in Dübendorf zuständig für Qualitäts- und Wissensmanagement. Er studierte physikalische Chemie und hat am Max Planck Institut für Quantenoptik in München im Bereich Laserchemie promoviert. Stülpnagel lebt seit zehn Jahren in der Schweiz.

Die technische und die menschliche Seite zusammenbringen

An der Empa bildete er sich zusätzlich in Organisations- und Personalentwicklung aus. Das ist auch der rote Faden bei seiner Aufgabe: «Ich überlege mir, wie ich die richtigen Leute zusammenbringe. Die Herausforderung besteht darin, die technisch-wissenschaftliche Seite und die menschliche, die letztlich die ausschlaggebende ist, zu kombinieren», sagt Stülpnagel.

Als Forschungspromotor muss er sich wissenschaftlich à jour halten. Sein ausgezeichnetes technisches Verständnis hilft ihm dabei, seine wissenschaftliche Neugierde eben-

Heinrich Stülpnagel, Leiter Stabsstelle
Forschung und Entwicklung der ZHAW

Foto Conradin Frei

falls. Dass sich Stülpnagel als Marketingverantwortlicher für die Forschung an der ZHAW sieht, kommt nicht von ungefähr. «Hochschulangehörige sind häufig nicht die begnadeten Verkäufer», sagt er. Die ZHAW und die einzelnen Departemente müssen lernen, sich selber zu vermarkten. Nicht im Sinne des reinen Verkaufens, sondern mit Blick auf die Kommunikation unserer Stärken: «Die Industrie muss wissen, welchen Beitrag die ZHAW leisten kann.» Ähnlichen Anforderungen steht aber auch der Kooperationspartner gegenüber. Die Anwendung von neuen Produkten und Dienstleistungen ist vielschichtig. Sie müssen auf dem Markt bestehen können. Das bedingt häufig Marktforschung und Erprobung. «An der ZHAW können wir auch diese Bereiche abdecken», sagt Stülpnagel.

Keine Frage, seine Begeisterungsfähigkeit wirkt ansteckend. Marketing versteht Stülpnagel als ganzheitliche Aufgabe, die es auch nach

innen zu kommunizieren gilt. «Wenn ich Leute zusammenbringe, fallen immer wieder Sätze wie: «Ach, das ist ja interessant, ich mache etwas Ähnliches.» Innerhalb der ZHAW gehe es vor allem darum, das Bewusstsein für die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu schärfen. «Darin steckt ein ungeheures Potenzial. Das Bewusstsein, dass wir gemeinsam tolle Dinge machen können, fehlt völlig», sagt Stülpnagel. Das vorhandene Know-how sei enorm, die Kontakte und die Netzwerke sind vorhanden. «Das ist ein Beziehungskapital, das wir vermehrt nutzen wollen.»

Mit acht stark unterschiedlichen Departementen entstehe zwangsläufig der Eindruck, die ZHAW sei eine Art Gemischtwarenladen, stellt Stülpnagel fest, umso wichtiger sei es, der Hochschule ein klares Profil zu verpassen. «Wir brauchen klare Botschaften, die wir auch mit Konsistenz kommunizieren. Die Marke ZHAW-Forschung muss im Markt präsent verankert werden.»

Das Beispiel des Baus einer Internetplattform für Chronischkranke (siehe unten) hat dazu geführt, dass die ZHAW jetzt über einen Kompetenzverbund Gesundheit verfügt. Die Leute kennen sich nun und wissen, wer an welchen Themen arbeitet. Das führt zu neuen Projektideen.

Um den Wissensaustausch zu fördern, organisiert Heinrich Stülpnagel im Dreimonatsrhythmus Forschungs- und Entwicklungs-Apéros. Jedes Mal stellt sich ein Departement vor, der Anlass ist ungezwungen und dient dem internen Networking. Die steigende Besucherzahl beweist, dass dafür eine Nachfrage besteht. Auch in der Wissensvermittlung ist Stülpnagel aktiv. Dazu hat er ein Fortbildungsprogramm für Dozierende und wissenschaftliche Mitarbeiter zusammengestellt, das Themen wie Forschungsförderung, wissenschaftliches Publizieren oder Neues aus dem Bereich der Grundlagenmethoden enthält.

✉ heinrich.stuelpnagel@zhaw.ch

Interdisziplinäres Projekt: Internetplattform für Chronischkranke

Ein aktuelles Projekt veranschaulicht die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit und innerhalb der ZHAW: Ein Unternehmen möchte im Bereich Gesundheitsmanagement eine Internetplattform entwickeln. Die Zielgruppe ist aber alles andere als Internet-affin. Es handelt sich um ältere Patienten mit einer bestimmten chronischen Erkrankung. Die Idee ist, dass sich diese Patientengruppe selber vernetzt und zu einer Community wird. Das neue Zusammengehörigkeitsgefühl soll den Austausch unter den Patienten fördern und insbesondere eine Verhaltensänderung beim Essen erwirken. Offenkundig eine Aufgabe, die nicht bloss Webdesigner betrifft, sondern vor allem auch die Psychologen. Mit einbezogen aber

ist auch die Ernährungsforschung in Wädenswil. Angestrebt wird ferner, dass die Patienten durch einen gezielten Einsatz ihres Bewegungsapparats körperlich fitter werden, wozu die Spezialisten vom Departement Gesundheit nötig sind. Und letztlich muss der Internetauftritt attraktiv und benutzerfreundlich gestaltet sein, eine Aufgabenstellung, mit der sich die Fachstelle für Neues Lernen der School of Management and Law auseinandersetzt.

Damit aus dieser Businessidee ein konkretes Projekt entstehen konnte, hat Heinrich Stülpnagel mit dem Vertragspartner eine Projektskizze erstellt und den Rahmenvertrag ausgearbeitet. Der Rechtsdienst hat die Fragen rund um die Patentrechte abgeklärt. Danach mussten

die richtigen Leute innerhalb der involvierten Departemente für die Idee begeistert und an einen Tisch gebracht werden. Daraus ist nach und nach eine eigentliche ZHAW-Projektgruppe entstanden, die nun aus Fachleuten aus fast allen Departementen besteht.

Das besondere an diesem Projekt ist der dreifache Nutzen aus Patientenzufriedenheit, ökonomischem Profit und Forschungsergebnissen. Den Patienten wird konkret geholfen, der Anwendungspartner erhält eine profitable Plattform und das entstehende neue Datenmaterial über den Krankheitsverlauf fördert empirisch fundierte Erkenntnisse über die Krankheit und deren Verlauf zu Tage, womit ein wertvoller Forschungsbeitrag geleistet wird.

[**Projekt KMU-Nachfolge**]

Die Nachfolge muss emotional sorgfältig begleitet sein

Der Generationenwechsel im Familienbetrieb ist nie einfach. Schwierigkeiten machen nicht die betriebswirtschaftlichen Fragen, sondern die emotionalen Aspekte.

TINA HAFEN



Anita Sigg, Leiterin des Forschungsprojekts zur Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen

Foto Hannes Heinzer

Fachbücher über die rechtlichen, finanziellen und marktwirtschaftlichen Aspekte einer Nachfolge im Betrieb gibt es zuhauf. Leider sind sie meist kompliziert geschrieben oder weisen irgendwo im anspruchsvollen Prozess einer Übergabe Lücken auf. Das haben Anita Sigg und ihr Projektteam in den zwanzig Interviews mit Eigentümern im Nachfolgeprozess erfahren.

Ideale Partner

Anita Sigg ist Dozentin am Institut Banking and Finance der ZHAW und Leiterin des Forschungsprojekts zur Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. Die Idee zu diesem Projekt stammt von Peter Burri, einem ehemaligen Unternehmer, der vor zwei Jahren seinen Betrieb der vierten Generation übergeben wollte. Es war ihm ein Anliegen, anwendbares, einfaches Wissen zur Übergabe anzubieten. Und zwar mit besonderem Fokus auf Familienunternehmen. «Bei all den Fachfragen gehen nämlich emotionale Aspekte unter», betont er. Seine Stiftung für unternehmerische Entwicklung ist

Jedes Jahr steht bei 10 000 bis 15 000 Unternehmen der Schweiz die Nachfolge an. Mehr als 60 Prozent sind Familienunternehmen. In 80 bis 95 Prozent der Fälle ist die Übergabe altersbedingt, sagt eine Studie von CS und PWC.

denn auch eine der Trägerinnen des Projekts. Sie beauftragte das Institut Banking and Finance, eine Lösung zur Nachfolgeregelung zu entwickeln.

Der Vorteil der angewandten Forschung an Fachhochschulen ist der interdisziplinäre Ansatz: Das Projektteam für die «KMU-Nachfolge» besteht aus Ökonomen, Psychologen und Juristen. Zudem sind die Standortförderung Winterthur und die IT-Firma Alpha Solutions mit an Bord. Das Projekt wird von der Förderagentur des Bundes für Innovation (KTI) unterstützt.

Statt einen Soll-Zustand zu definieren, wollte das Projektteam um Anita Sigg zuerst herausfinden, wie Nachfolgen heute ablaufen. Die Standortförderung Winterthur lieferte die entsprechenden Kontaktdaten. 20 Betriebe konnten unter-

sucht werden. Es zeigten sich zwei zentrale Aspekte: Erstens ist die Kommunikation zwischen Nachfolger und abtretendem Firmenleiter oft schwierig, und zweitens sind die beiden im Entscheidungsprozess nicht immer gleich weit.

Unternehmer ist oft emotional noch nicht bereit

Doch diese Übereinstimmung ist von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Übergabelösung. Will heissen: Wenn der Unternehmer emotional noch nicht bereit ist zu übergeben, wenn beispielsweise die Verlustängste nicht thematisiert sind, gestaltet sich der Stabswechsel harzig. Schwierig wird es auch, wenn sich der Unternehmer nach Entlastung sehnt, der Nachfolger aber noch berufliche Erfahrungen sammeln muss oder will, etwa in einem verwandten Betrieb. Häufig fühlen sich die Unternehmer von den beigezogenen Experten nicht richtig verstanden.

Befähigung, gemeinsam Entscheide zu treffen

Für Anita Sigg war klar: «Ein zentraler Punkt sind die mit der Lösungsfindung und den Entscheidungen verbundenen Emotionen.

Wir wollen nicht Wissen vermitteln, sondern ein Instrument anbieten, mit dem die Betroffenen arbeiten müssen.»

So ist ein Arbeitsinstrument in Form eines Ordners entstanden, das die emotionalen wie auch die fachlichen Aspekte einer Übergabe behandelt. Besonders daran sind die Arbeitsblätter, die beide Betroffenen unabhängig voneinander ausfüllen. Damit will Sigg den Denkprozess

Wenn die Verlustängste nicht thematisiert sind, gestaltet sich der Stabswechsel harzig.

starten. Die Akteure sollen selbst am Steuer bleiben, und nicht von Anfang an den Experten einschalten. Der Arbeitsordner wird nicht ohne vierteiligen Workshop angeboten. Unternehmer und Nachfolger werden also begleitet. Der erste Workshop hat, gleichsam als Praxistest, bereits stattgefunden. «Auch nach einem langen Arbeitstag sind die Kapitel noch gut lesbar», kommentierte ein Unternehmer. Eine wich-

tige Grundlage für den Erfolg ist die Verständlichkeit; das ist eine Prämisse von Unternehmer Burri.

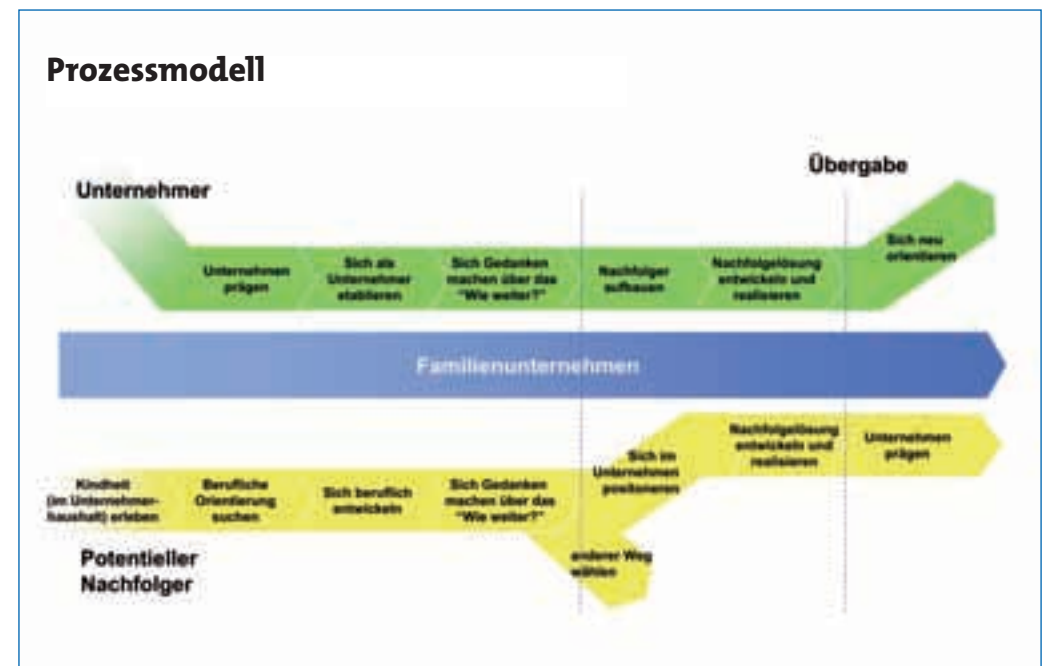
Selbst zu individuellen Lösungen kommen

Das Arbeitsbuch resp. die Workshopabende führen durch einen fünfstufigen Prozess. Als erstes erfolgt, wie in jedem Projektablauf, die Situationsanalyse. Hier jedoch nicht im betriebswirtschaftlichen Sinn, sondern vielmehr in einem persönlichen, strategischen Sinn. Die beiden Betroffenen beantworten die gleichen Fragen nach ihren Wünschen, Visionen, Interessen und Zielen. Fragen wie: Was will ich für meine Familie? Welche Werte leiten mich? Welche Ziele möchte ich in den nächsten ein bis drei Jahren erreichen? Kurze praxisorientierte Inputs, im Buch wie auch im Workshop, leiten die Teilnehmer zu ihrer individuellen Lösung an. Die Antworten bilden wertvolle Grundlagen für den weiteren Prozess und allenfalls für ein strukturiertes Coaching. Genau gleich wird bei den Sachfragen verfahren, etwa bei der Unternehmensbewertung, der Vorsorge, den Steuern, der Finanzierung. Ein dergestalt abgeleiteter Massnahmenplan ist Erfolg versprechend,

weil beide Seiten sich gleichwertig einbringen können und wissen, wo der andere steht. Beide Seiten lernen die Beweggründe des anderen kennen und verstehen. Vom Know-how des Projektteams würden auch

gerne Berater profitieren, doch Sigg winkt ab: «Diese Kurse sind nicht für die Berater», sagt sie, «wir wollen selber an die Unternehmer gelangen.»

► www.zbb.zhaw.ch



Das Prozessmodell im Detail: Unternehmer und Nachfolger stehen oft nicht im selben Entwicklungsstadium im Entscheidungsprozess.

zhaw Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law



Zürcher Fachhochschule

Weiterbildungsprogramme Management 2009/10

Banking & Finance – Business Information Management – Gesundheitswesen – Human Capital Management – Kultur und Sport – Management und Leadership – Marketing – Verwaltungsmanagement – Wirtschaftsrecht

- 12 MAS Master of Advanced Studies
- 3 DAS Diploma of Advanced Studies
- 32 CAS Certificate of Advanced Studies

ZHAW School of Management and Law – Telefon +41 58 934 79 79
info-weiterbildung.sml@zhaw.ch – www.sml.zhaw.ch/weiterbildung

Building Competence. Crossing Borders.

Die multifunktionale Chipkarte

Eine einzige Karte für eine Vielzahl von Anwendungen.



MULTI-ACCESS

Systeme für Magnetkarten und Chip-Karten

MULTI-ACCESS AG

Albisstrasse 33
8134 Adliswil
Telefon 044 711 70 50, Fax 044 710 61 58
info.d@multi-access.ch, www.multi-access.ch

- Ausweis
- Kopienabrechnung
- Druckkostenabrechnung
- elektronische Geldbörse
- Mensa / Verpflegung
- Bibliothek
- Zeit- / Zutrittskontrolle
- Kiosk Informationssystem & Selbstbedienung
- PC / Internet-Zugang
- Vending