

Innovationsförderung als Beitrag zu mehr Wachstum in der Schweiz

In seinem Bericht zur Wachstumspolitik 2008–2011 nannte der Bundesrat mehrere Handlungsfelder, um Wachstum und Produktivität zu steigern. Davon sollen einige von den Kantonen bearbeitet werden. Der Kanton Basel-Stadt hat in den letzten Jahren wesentliche Schritte in die geforderte Richtung gemacht. So wurde zum Beispiel der maximale Gewinnersatz für Unternehmen gesenkt und ein KMU-Entlastungsprogramm – inklusive einer Regulierungsfolgenabschätzung – umgesetzt. Im Bereich Innovationsförderung liegt hingegen noch Wachstumspotenzial brach. Dieses kann durch eine Verbesserung der Schnittstellen zwischen Bund und Kantonen, mehr Zusammenarbeit der Kantone und eine konsequente Ausrichtung der Innovationsförderung auf die Bedürfnisse der Unternehmen ausgeschöpft werden.



Innovation wird auch in Zukunft der wesentliche Treiber für Wirtschaftswachstum in der Schweiz und in Basel sein.
Im Bild: Pharmakokinetischer Test mit Arzneimittelkandidaten.

Foto: Roche

Innovation, Innovationsförderung und Wachstum

Technischer Fortschritt und technologiegetriebene Innovation sind die einzige langfristig wirksame Quelle für Produktivitätssteigerungen und Wirtschaftswachstum. Technologische Innovationen sind auch der wesentliche Grund für die häufig überdurchschnittlich gute Positionierung von Schweizer Unternehmen auf dem Weltmarkt. Inno-

vationen können aufgrund von Schutzrechten oder fehlender Kompetenzen der Mitbewerber nicht ohne weiteres nachgeahmt werden. Die Chancen in diesem Bereich gilt es – gerade auch vor dem Hintergrund der aktuellen Verwerfungen auf den Devisen- und Kapitalmärkten und der daraus resultierenden möglichen Abschwächung der Konjunktur – zu nutzen.

Der Kanton Basel-Stadt verfolgt seit dem Jahr 2007 eine stark auf innovative Unternehmen ausgerichtete Wirtschaftsförderung und -politik, die eine Stärkung der Innovationsförderung als wesentliche Massnahme beinhaltet. In den folgenden Kapiteln beschreiben wir, wie wir die spezifische Situation von Basel-Stadt und der Region einschätzen, vor welchen Herausforderungen der Kanton steht, weshalb Innovationsförderung aus unserer Sicht eines der wichtigsten Handlungsfelder der Schweizer Wachstumspolitik sein sollte und wie wir durch eine Verstärkung der Innovationsförderung zu mehr Wachstum in der Schweiz beitragen wollen.



Samuel Hess
Leiter Wirtschaft, Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt



Dr. Christof Klöpffer
Leiter Abteilung Standortförderung Branchen und Unternehmen, Amt für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt

Ein Erfolgsmodell steht vor Herausforderungen

Nach einer lange andauernden Wachstumsschwäche in den 1990er-Jahren ist die Schweizer Wirtschaft seit 2004 wieder deutlich stärker gewachsen und hat im Vergleich zu vielen anderen Ländern die Rezession der Jahre 2008 und 2009 relativ unbeschadet überstanden. Der Hauptgrund für diese positive Entwicklung ist die Stärke der Schweizer Industrie, die sich auf Basis von hoher Qualität und Innovationskraft erfolgreich im globalen Wettbewerb positioniert hat.¹

Die Wirtschaft im Kanton Basel-Stadt ist in den vergangenen Jahren deutlich stärker gewachsen als der Schweizer Durchschnitt. Auch die Produktivität pro Kopf liegt deutlich über dem Schweizer Mittel.² Dies verdankt der Kanton unter anderem der hier stark konzentrierten Life-Sciences-Industrie, die als eine der am stärksten innovationsgetriebenen Branchen überhaupt gilt.³ Ihr Wachstum am Forschungs-, Headquarter- und Produktionsstandort Basel hängt sehr eng mit erfolgreich am Markt platzierten technologischen Innovationen zusammen.

Trotz dieser Erfolge stehen sowohl die Schweiz wie auch der Kanton Basel-Stadt in Sachen Innovation und Innovationsförderung vor Herausforderungen. So kommt die *OECD (2011a)* zum Schluss, dass es zu viele Einzelinitiativen gibt, dass diese Initiativen zu selten zusammenarbeiten und dass kein kohärentes Schweizer System der Innovationsförderung existiert. Hinzu kommen ökonomische Herausforderungen in den Kantonen, denen zum Teil mit einer fokussierten Innovationsförderung begegnet werden kann.

Für den Kanton Basel-Stadt sehen wir folgende konkrete Herausforderungen:

- Basel verfügt zwar über eine in ihren Paradedisziplinen sehr gute, von beiden Basler Kantonen getragene Universität. Im Vergleich zu anderen, global führenden Zentren der Hochtechnologie ist die Hochschullandschaft jedoch sowohl quantitativ als auch qualitativ schlechter aufgestellt.
- Unter anderem aufgrund des nachhaltigen Erfolgs der Life-Sciences-Unternehmen sind die Bedeutung dieser Branche und das Gewicht weniger Unternehmen gross. 2006 steuerten in Basel-Stadt 30 Unternehmen (0,4% des Unternehmensbestands) mehr als vier Fünftel des Gewinnsteuerertrags bei. Eine ähnliche, wenn auch nicht ganz so ausgeprägte Tendenz lässt sich für die Beschäftigungsanteile erkennen. Dieser Trend führt zu wirtschaftlichen und finanziellen Risiken für den Kanton Basel-Stadt.

- Vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gelingt es heute nicht, Kooperationspartner in den Hochschulen, in anderen KMU oder in der Grossindustrie zu finden und daraus Projekte zu generieren.
- Die Gründungsdynamik in der Nordwestschweiz war in den letzten Jahren lediglich durchschnittlich. Manche kleine Unternehmen von heute sind aber die grossen, erfolgreichen von morgen, oder sie bleiben zwar klein, werden aber wichtige Glieder in der regionalen Wertschöpfungskette.

Verstärkung der Innovationsförderung in der Nordwestschweiz

Seit 2003 hat der Kanton Basel-Stadt mehrere Massnahmen im Bereich der Innovationsförderung umgesetzt: Gemeinsam mit den Hochschulen wurde ein Spin-Off-Inkubator gegründet, um die Anzahl von Technologieausgründungen der Hochschulen zu steigern. Zusammen mit dem Kanton Basel-Landschaft und der Handelskammer beider Basel wurde eine Life-Sciences-Strategie zur Verbesserung des regionalen Umfeldes für diese Industrie entwickelt und mehrheitlich bereits umgesetzt. Die Standortpromotion der Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft sowie des assoziierten Kantons Jura (*BaselArea*) wurde stark auf Hochtechnologieunternehmen (vor allem aus den Life-Sciences) ausgerichtet, und es wurden in einigen Technologiefeldern spezifische Beratungsangebote für KMU aufgebaut. Schliesslich besteht seit Sommer 2011 mit dem vom Kanton gegründeten und betriebenen *Technologiepark Basel* auch ein attraktives Angebot für Jungunternehmen aus Hochtechnologiebranchen. Die Ergebnisse dieser Massnahmen sind – soweit sie schon beurteilt werden können – ermutigend. In den Technologienetzwerken engagieren sich heute über 1000 Unternehmer, Unternehmensvertreter und Forscher im Milizsystem. Im *Basel Inkubator* haben sich innerhalb eines Jahres rund 10 Ausgründungen angesiedelt, nachdem sich die Zahl aller Hochschulausgründungen zuvor bei lediglich 3 bis 4 pro Jahr bewegt hatte.

Basel-Stadt wird die beschriebenen Massnahmen in den kommenden Jahren konsequent weiterführen. Gleichzeitig will der Kanton gemeinsam mit anderen Nordwestschweizer Kantonen aber auch eine Innovationsförderung aufbauen, die:

- nicht nur selektive Massnahmen umfasst, sondern ein in Bezug auf Fördermassnahmen umfassendes und in Bezug auf Technologien spezialisiertes Angebot bietet;

- nicht an Kantonsgrenzen Halt macht, sondern sich an den Grenzen der funktionalen Wirtschaftsregion orientiert;
- stark an den Bedürfnissen der Unternehmen ausgerichtet ist (und nicht primär an jenen der Hochschulen).

Die Vorstellungen, wie diese Innovationsförderung in der Nordwestschweiz ausgestaltet werden soll, basieren auf den bisherigen Erfahrungen in Basel-Stadt und in den anderen Nordwestschweizer Kantonen. Diese Eckwerte werden in den folgenden Abschnitten dargelegt.

Innovationsförderung ist mehr als Wissens- und Technologietransfer

Bei Innovation geht es immer um die Durchsetzung einer Neuerung am Markt. Daher ist Innovationsförderung Teil der Wirtschaftspolitik und muss sich an wirtschaftlichen Zielen – zum Beispiel Produktivität und Wachstum – messen lassen. Aus unserer Sicht heisst dies, dass Innovationsförderung alle Massnahmen umfassen kann, die zu mehr Wertschöpfung und Beschäftigung durch technologische Innovation und innovative Unternehmen führen.⁴ Hierzu gehören die Beeinflussung innovationspezifischer Rahmenbedingungen (z.B. Regulierung zum Schutz des geistigen Eigentums) genauso wie die Förderung des Wissens- und Technologietransfers (WTT) oder die Anstrengungen zur Erhöhung der Zahl innovativer Unternehmen. Die Instrumente der Innovationsförde-

rung entfalten häufig in mehr als einem Bereich der Wirtschaftsförderung und -politik Wirkung. So können etwa Angebote im Bereich Unternehmertum auch als Promotionsinstrument eingesetzt werden, oder Feedbacks aus der klassischen Bestandspflege tragen dazu bei, eine innovationsfreundliche Regulierung zu gestalten oder in «Bundesbern» darauf Einfluss zu nehmen. *Diese instrumentellen Spill-Overs* sind im Einzelfall nicht planbar, aber in der Summe eine kalkulierte Folge dieser Innovationsförderung. Damit die erwünschten Effekte eintreten, müssen allerdings die beteiligten Organisationen nahtlos zusammenarbeiten, oder die Innovationsförderungsaktivitäten müssen in einer spezialisierten Organisation zusammengefasst werden. Dieser Weg soll in der Nordwestschweiz beschritten werden (siehe *Kasten 1*).

Klare Arbeitsteilung zwischen Bund und Kantonen

Die Arbeitsteilung zwischen Bund und Kantonen war in der Vergangenheit nicht immer trennscharf.⁵ Mit der Evaluation der KTI – und den daraus ableitbaren Folgerungen beispielsweise für die Zukunft der WTT-Konsortien – scheint eine Basis gelegt für eine effizientere Arbeitsteilung zwischen Bund und Kantonen.

Diese sollte entlang der in der Diskussion um nationale und regionale Innovationssysteme beschriebenen Trennlinien verlaufen:⁶

- Innovationspezifische Rahmenbedingungen (wie etwa der Schutz des geistigen Eigentums) liegen vor allem auf der nationalen Ebene oder müssen gar international vereinbart werden. Hier ist das Ziel, einen möglichst weit reichenden, einheitlichen und verlässlichen Rahmen für die Innovationsaktivitäten der Unternehmen zu schaffen. Auch dort, wo kritische Masse oder Wettbewerbsdruck qualitätsfördernd sind (wie etwa bei Forschungsförderungsprogrammen), ist eine Steuerung auf nationaler oder sogar internationaler Ebene effizient.
- Andere Aspekte der Innovationsförderung setzen einen engen Kontakt zu den Firmen voraus, da sie z.B. eng mit Wirtschaftsförderungsaktivitäten zusammenhängen (Unterstützung von Gründungen, Aufbau von Technologie- und Gründerzentren) oder auf die Förderung regionaler Netzwerke bzw. Cluster ausgerichtet sind. Um eine Innovationsförderung «hors-sol» zu vermeiden, sollte die Verantwortung für diese Aktivitäten auf der kantonalen Ebene verankert sein.

Eine solche Arbeitsteilung bedingt, dass es engere Schnittstellen zwischen Bund und

1 Vgl. Müller & Eichler (2010).
 2 Vgl. zum Beispiel OECD (2011a).
 3 Vgl. Metrobasel (2011).
 4 Vgl. auch OECD (2010) und OECD (2011b).
 5 Vgl. auch OECD (2011a).
 6 Vgl. Asheim & Gertler (2005).

Kasten 1

Die gemeinsame Nordwestschweizer Innovationsförderung i-net Innovation Networks

Anfang 2012 soll mit *i-net Innovation Networks* eine gemeinsame Innovationsförderung der Nordwestschweizer Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Jura ihren Betrieb aufnehmen. Diese Organisation wird in Zukunft alle Innovationsförderungsaktivitäten übernehmen, die am besten auf regionaler Ebene erbracht werden. Aktivitäten bestehender Programme mit regionaler Ausrichtung, etwa von *i-net Basel*, dem *Wissens- und Technologietransfer-Konsortium Nordwestschweiz der KTI (WKNW)* oder *Biovalley Interreg* sollen in die gemeinsame Innovationsförderung integriert werden.

Kern von *i-net Innovation Networks* werden mehrere technologieorientierte Netzwerke (zum Beispiel zur Nanotechnologie) mit engem Bezug zu den Branchenschwerpunkten der Region sein. Die Organisation übernimmt Administration und Kommunikation für diese Netzwerke und stellt für diese Aufgaben eine Person mit Technologie-Knowhow. Die inhaltliche Ausrichtung der technologieorientierten Netzwerke wird von Unternehmern, Unternehmens- und Hochschulvertretern bestimmt werden. Deren Arbeit erfolgt weitgehend ehrenamtlich.

Neben diesen Netzwerken bietet *i-net Innovation Networks* Dienstleistungen in den Bereichen

«Business Development» und Internationalisierung an, von denen Unternehmen aus allen Technologiefeldern und -branchen profitieren können. Das Netzwerk profitiert dabei von den Kompetenzen der in den Netzwerken aktiven Personen, welche die Organisation beim Erbringen dieser Dienstleistungen unterstützen. Zudem wird *i-net Innovation Networks* eng mit den Standortpromotions- und Bestandspflegeorganisationen der Trägerkantone zusammenarbeiten, um das in den Netzwerken vorhandene Technologie- und Branchen-Knowhow auch für diese Wirtschaftsförderungsaktivitäten zu nutzen. So sollen zum Beispiel erfahrene Unternehmer aus dem Netzwerk Jungunternehmer beraten oder bei Promotionsveranstaltungen im Ausland Testimonials zum Standort Nordwestschweiz abgeben.

Die gemeinsame Nordwestschweizer Innovationsförderung profitiert von den Erfahrungen, die seit 2003 durch *i-net Basel* gesammelt wurden. Diese wurde gemeinsam von Unternehmern und dem Kanton Basel-Stadt als Innovationsförderung zunächst im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien gegründet und später auf die Technologiefelder Nanotechnologie sowie Umwelt- und Energietechnologie ausgeweitet.

Kantone gibt, als dies heute der Fall ist, und dass die Kantone bereit sind, die Zusammenarbeit untereinander – z.B. innerhalb einer funktionalen Region – deutlich zu verstärken. Die bei einer solchen Arbeitsteilung auftretende Standortkonkurrenz zwischen den Schweizer Regionen im Bereich der Innovationsförderung erachten wir als positiv, weil dadurch neue Lösungswege angeregt und verstärkt werden.

In der Nordwestschweiz sollen künftig möglichst viele Massnahmen der Innovationsförderung durch eine gemeinsame Organisation angeboten werden. Diese wird auch als aktive Schnittstelle zur KTI zur Verfügung stehen. Vorgesehen sind vor allem Massnahmen, deren Erfolg sowohl vom Erreichen einer kritischen Masse wie auch von räumlicher Nähe abhängt – also Aktivitäten im Bereich Innovationsnetzwerke, Wissens- und Technologietransfer, Unternehmertum oder Internationalisierung (siehe *Kasten 1*).

Regionale Innovationsförderung: Netzwerke, Kundenorientierung, Dienstleistungen

Unsere Erfahrung zeigt, dass eine gut gesetzte Förderung von Technologienetzwerken und des dort stattfindenden Wissens- und Technologietransfers die zentrale Massnahme auf der regionalen Ebene ist.⁷ Netzwerke sind für Unternehmen wichtig, da Innovationsprozesse in zunehmendem Ausmass gemeinsam mit Zulieferern, Kunden, privaten Forschungspartnern oder Hochschulen durchgeführt werden. Dabei weisen regionale Netzwerke – trotz zunehmend globaler Geschäftskontakte – spezifische Vorteile gegenüber nationalen oder internationalen Netzwerken auf – dies aufgrund von tieferen Transaktionskosten, einer ähnlichen Geschäftskultur oder bestehender Kontakte.⁸ Besonders bei «jungen» Technologiefeldern bestehen solche Netzwerke häufig noch nicht. Eine Innovationsförderung kann dazu beitragen, dass Netzwerke entstehen und damit die positiven externen Effekte verstärkt werden. Deshalb sollen im Rahmen der gemeinsamen Nordwestschweizer Innovationsförderung mehrere fokussierte Technologiefelder mit engem Bezug zu in der Region starken Branchen unterstützt werden.

Die Förderung von Netzwerken gehört heute zum Standardrepertoire der Wirtschaftsförderung. Dennoch führen viele Initiativen nicht zum Erfolg und damit nicht zu mehr Innovation oder Wachstum. Dies liegt aus unserer Sicht an Fehlern in der Konzeption und der Umsetzung. So verfügen der Staat oder seine Wirtschaftsförderungsorganisationen in der Regel über einen deutlich schlechteren Wissensstand hinsichtlich spezifischer Technologien und Anwendungen

als Unternehmen. Deshalb werden bei der gemeinsamen Nordwestschweizer Innovationsförderung nicht der Staat oder seine Wirtschaftsförderungsorganisationen den inhaltlichen Lead haben. Vielmehr werden Unternehmen, respektive ihre Vertreter, über die inhaltliche Ausrichtung der Netzwerke entscheiden. Ziel dieser Einbindung ist es, die Innovationsförderung mit möglichst viel Technologiekompetenz auszustatten. Positive Nebenwirkung ist, dass sich nach unserer Erfahrung die im Netzwerk engagierten Unternehmensvertreter auch an anderer Stelle für den Standort einsetzen, zum Beispiel im Rahmen von Promotionsaktivitäten im Ausland oder bei Beratungs- und Coachingleistungen für junge Unternehmen. Dem Staat und seinen Wirtschaftsförderern kommt bei der Pflege der Netzwerke eine subsidiäre, aber dennoch wichtige Rolle zu. Sie liegt darin, Unternehmen als neutraler Partner zu unterstützen und «Infrastruktur» für Netzwerke aufzubauen, zu pflegen und nach innen und aussen zu kommunizieren.

Weiter ist wesentlich, dass Aktivitäten und Dienstleistungen ohne hohe Hürden nutzbar und leicht zugänglich sein müssen. Es müssen eindeutige Ansprechpartner definiert sein, und Aktivitäten und Dienstleistungen müssen klar und einfach kommunizierbare Ziele verfolgen. Bei der gemeinsamen Nordwestschweizer Innovationsförderung wird es daher ein klar strukturiertes Dienstleistungsportfolio geben, welches über alle Technologiefelder hinweg wiedererkennbar ist.

Damit die Unternehmen die Vorteile der Innovationsförderung schliesslich nützen können, müssen sie bereit sein, in substanziellem Ausmass Zeit dafür einzusetzen. Diese Bereitschaft der «Kunden» der Innovationsförderung wird zentraler Indikator dafür sein, ob von der Innovationsförderung intendierte Themen und angebotene Dienstleistungen wirklich den Bedürfnissen entsprechen. Nur solche, die den Markttest bestehen, werden im Sortiment bleiben.

Fazit

Innovationsförderung hat in Zukunft das Potenzial, einen grösseren Beitrag zu Innovation und Wachstum zu leisten. Voraussetzung dafür ist, dass Organisation und Programme in diesem Bereich optimiert werden. So bedarf es zum Beispiel einer klarer definierten Arbeitsteilung zwischen Bund und Kantonen, welche sich grob mit «Rahmenbedingungen auf Bundesebene» und «Wirtschaftsförderungsaktivitäten auf kantonaler Ebene» zusammenfassen lässt. Eine mit Technologiekompetenz ausgestattete regionale Innovationsförderung bietet sich dabei als

Kasten 2

Literatur

- Asheim B., Coenen L.; Moodysson J. & J. Vang (2007): Constructing Knowledge-Based Regional Advantage: Implications for Regional Innovation Policy. In: *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 7, 2–5: S. 140–155.
- Asheim B.T. & M. Gertler (2005): Regional Innovation Systems and the Geographical Foundations of Innovation. In: Fagerberg J., Mowery D. & R. Nelson (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: S. 291–317.
- Gertler M. S. & Y. M. Levitte (2005): Local Nodes in Global Networks: The Geography of Knowledge Flows in Biotechnology Innovation. *Industry & Innovation*, 12, S. 487–507.
- Metrobasel (2011): *Die Metropolitanregion Basel, ihre Branchen und Regionen im globalen Standortwettbewerb; Pharmaszenarien 2020 und ihre Auswirkungen*. Basel.
- Müller U. & M. Eichler (2010): *Der Wirtschaftsstandort Schweiz im internationalen Vergleich*. In: *Die Volkswirtschaft* 5, 20–24.
- OECD (2010): *The OECD Innovation Strategy. Getting A Head Start on Tomorrow*. Paris.
- OECD (2011a): *OECD Territorialexamen: Schweiz 2011*. Paris
- OECD (2011b): *Attractiveness for Innovation. Location Factors for International Investment*. Paris.
- Schweizerischer Bundesrat (2008): *Wachstumspolitik 2008–2011: Massnahmen zur weiteren Stärkung des Schweizer Wirtschaftswachstums. Bericht in Erfüllung der Motion 01.3089: «Wachstumspolitik. Sieben Massnahmen»*. Bern.

7 Vgl. Asheim et al. (2007).

8 Vgl. Gertler & Levitte (2005).

leistungsfähiger Partner einer auf Rahmenbedingungen fokussierten nationalen Innovationsförderung an. Zudem plädieren wir dafür, einen institutionellen Wettbewerb zwischen den Regionen zuzulassen und zu fördern.

Auf kantonaler Ebene halten wir eine Reduktion der Anzahl staatlich finanzierter Organisationen und eine verstärkte regionale Zusammenarbeit der Kantone untereinander für wichtig, auch wenn dies eine möglicherweise politisch schmerzhafteste Kompetenzdelegation von kantonalen Behörden zu überregionalen Organisationen erfordert. Zudem sehen wir in der engen Verknüpfung verschiedener Aktivitäten – von der Förderung des WTT bis hin zur Standortpromotion – einen Erfolgsfaktor und Wettbewerbsvorteil. Schliesslich zeigen unsere Erfahrungen, dass die Innovationsförderung so vereinfacht werden muss, dass für die Unternehmen klare Ansprechpartner und eindeutig formulierte, leicht verständliche Dienstleistungen vorhanden sind.

In der Nordwestschweiz sollen die genannten Optimierungen durch den Aufbau einer gemeinsamen Innovationsförderung der Kantone Aargau, Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Jura umgesetzt werden. Zentrale Erwartung der Kantone an diese Organisation ist dabei, zu Wirtschaftswachstum – zum Beispiel durch eine höhere Zahl von Unternehmensgründungen oder durch das Wachstum bestehender Unternehmen – beizutragen. ■



**Unterhof
am Rhein**
Hotel
Restaurants
Seminare

TAGEN IM SPANNUNGSFELD VON
GESCHICHTE UND GEGENWART

In unserem Juwel am Rhein finden Sie...

- ... kompetente und aufmerksame Betreuung
- ... eine inspirierende Umgebung
- ... einen kostenlosen WLAN Hotspot
- ... modernste Infrastruktur
- ... eine vielseitige Gastronomie
- ... attraktive Rahmenprogramme
- ... 5 Seminarräume 70-92m²
- ... 12 Gruppenräume 20-43m²
- ... 88 helle, ruhige Hotelzimmer




Wir freuen uns auf Sie!

Seminarhotel Unterhof Schaffhauserstrasse 8 CH-8253 Diessenhofen
Tel +41 52 646 38 11 info@unterhof.ch www.unterhof.ch

zhaw Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**



Institut für Verwaltungs-Management

Bei uns finden Sie ein breites Angebot:

MAS/DAS/CAS Public Management – DAS Gemeindeschreiber/in – DAS/CAS Öffentliches Sozialwesen – DAS/CAS Öffentliches Planungs- und Bauwesen – DAS/CAS Öffentliche Finanzen und Steuern – MSc in Business Administration mit Vertiefung in Public & Nonprofit Management – CAS Verwaltungsrecht und -management – CAS Führungskompetenz für den öffentlichen Sektor – CAS Sportmanagement – Workshops und Seminare

Mit uns werden Sie zum PROFI in Verwaltung und NPO!

ZHAW School of Management and Law – 8400 Winterthur
Institut für Verwaltungs-Management – www.ivm.zhaw.ch/wb

Building Competence. Crossing Borders.

Zürcher Fachhochschule