



## Schreinern in der Hightechfabrik

**HECTOR EGGER HOLZBAU AG** Der Firmenstart erfolgte über ein Management-Buy-out. Heute führt Paul Schär das modernste Holzbauzentrum der Schweiz.

Unsere Traumfabrik aus Holz» nennt der Unternehmer die vor Jahresfrist eröffnete neue Produktionshalle mit einer Fläche von 2400 Quadratmetern in Langenthal. Das Prunkstück ist wohl die beste Visitenkarte des Holzbauers ohne Berührungsängste vor modernsten Hightech-Produktionsmethoden. Die Holzelemente werden dreidimensional im Computer geplant. Automatisch fräst dann der Roboter Schwalbenschwänze, legt Leimspuren, bohrt millimetergenau Löcher, schraubt oder nagelt in irrem Tempo Holzbretter an die Balken. Wie im Maschinenbau wird bei Hector Egger Holzbau im Zwei-Schicht-Betrieb gearbeitet.

Doch lohnen sich Millioneninvestitionen in eine neue Werkhalle und CNC-Maschinen für ei-

nen Holzbauer? «Holz ist eindeutig im Trend», kontert der Firmenchef **Paul Schär**. Und die Schweiz hat einen riesigen Nachholbedarf. In Österreich werden nämlich rund 30 Prozent des ganzen Bauvolumens in Holzbauweise realisiert,

#### Produktion/Gewerbe

**Tätigkeit:** Automatisierte Produktion im Holzbau

**Umsatz 2004:** 10 Mio CHF

**Mitarbeiter:** 47

**Gründungs-jahr:** 2001 (MBO)

**Firmensitz:** Langenthal BE

**www.hector-egger.ch**

in Deutschland 15 Prozent, doch in der Schweiz derzeit noch nicht einmal 10 Prozent: «Wir haben noch ein riesiges Potenzial.» Das will Schär ausschöpfen. Nicht etwa mit Discountpreisen, sondern mit High-techqualität, massgeschneidert auf die Kundenbedürfnisse notabene, denn Hector Egger realisiert individuelle Lösungen und keine Fertighäuser. Potenzielle Kunden überzeugt Schär direkt in seiner Traumfabrik: Interessenten können dort von der Galerie aus die Produktion live mitverfolgen.





# Starunternehmer mit eigener Traumfabrik

## Wie Paul Schär das grösste Holzbauunternehmen der Region Bern aufbaute.

Eben wurde der Swiss Economic Award wieder ausgeschrieben. Einer, der zu den besten Schweizer Jungunternehmern zählt, ist der letztjährige Award-Finalist Paul Schär mit seiner Hector Egger Holzbau.

VON CLAUS NIEDERMANN

Die Holzelemente werden zuerst dreidimensional im Computer geplant. Dann fräst ein Roboter die Schwalbenschwänze und bearbeitet die Balken und Bretter. Eine zweite, über 30 Meter lange CNC-Maschine legt Leimspuren, nagelt in irrem Tempo Holzbretter an Balken oder bohrt millimetergenau Löcher für die Endmontage der Holzelemente. Die «Traumfabrik», wie Paul Schär seine vor bald drei Jahren erstellte Fabrikationshalle im bernischen Langenthal bezeichnet, ist der modernste Holzbetrieb Europas.

Dank Automation und ausgeklügelten Prozessabläufen ist es Schär gelungen, sich schweizweit als Zulieferbetrieb der Holzbranche zu positionieren. «Ich habe bei null angefangen», sagt der Zimmermeister. Er war Abteilungsleiter beim Langenthaler Bauunternehmen Hector Egger. Vor vier Jahren löste Schär den Bereich Holzbau über ein Management-Buy-out heraus und machte sich selbständig. Die neu gegründete Hector Egger Holzbau AG startete mit 32 Mitarbeitern und erwirtschaftete 2001 einen Umsatz von fünf Millionen Franken.

### Schär ortet in der Schweiz Nachholbedarf für Holzbau

Dabei wollte es Schär nicht belassen, zumal Bauen mit Holz im Trend ist. «Die Schweiz hat ein grosses Aufholpotenzial», sagte sich der Unternehmer. Gerade auch, weil in der Schweiz der Anteil der Holzbauten am gesamten Bauvolumen bei rund zehn Prozent liegt. In Deutschland dagegen sind es 18 Prozent und in Österreich sogar 30. Doch mit einem qualitativ hoch stehenden Zimmerhandwerk alleine können in der mehr industrialisierten Baubranche keine Marktanteile gewonnen werden. Höchste Zeit also, um auch im traditionellen Holzbau modernste und automatische Produktionsmethoden einzuführen. Aber dies liess



Stolz auf die modernste Holzelementproduktion der Schweiz: Paul Schär, Gründer der Hector Egger Holzbau AG.

sich in den alten Gewerbegebäuden neben dem Bahnhof Langenthal nicht realisieren. Ein neues Produktionsgebäude musste her, wo alles auf effiziente Prozessabläufe konzipiert ist.

So baute Schär seine Traumfabrik im Industriegebiet ausserhalb von Langenthal. Eine Investition von rund acht Millionen Franken, eingeschlossen der CNC-Maschinen.

Vor knapp drei Jahren wurde das neue Gebäude eingeweiht. Und seither geht es mit der Hector Egger Holzbau AG aufwärts. 54 Personen, alles bestqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inklusive zehn Lehrlingen, beschäftigt das Unternehmen mittlerweile. Und der Umsatz hat sich auf zehn Millionen Franken verdoppelt. Dazu kommt dann noch das Wachstum über Akquisition. Seit Schär letztes Jahr die Berner Traditionsfirma Mosimann

Holzbau in Köniz übernommen hat, ist sein Betrieb das grösste Holzbauunternehmen in der Region Bern. Denn Mosimann macht nochmals sechs Millionen Franken Umsatz und beschäftigt über 30 Personen.

Innovationen, sei es bei den Produktionsprozessen oder bei den Produkten selber, sollen Schär den künftigen Erfolg garantieren. Dafür engagiert sich nicht nur der Chef persönlich, sondern alle seine Mitarbeiter. Wörtlich: «Sie sind das Kapital meines Unternehmens.» Wenn jeder Mann am richtigen Ort arbeite und Freude an seinem Job habe, komme sein Betrieb auch zu den Erfolg versprechenden, innovativen Lösungen. Und nicht zuletzt: «Zufriedene Mitarbeiter leisten 20 bis 30 Prozent mehr.»

Jetzt hat Schär sogar eine Softwarefirma gegründet: Die Contria GmbH, die mit dem Produkt Bauof-

fert ein webbasiertes Kalkulationsprogramm für Holzelemente vermarktet.

Paul Schär hat keine Zeit, um sich zurückzulehnen. Schlag auf Schlag geht die Expansion weiter. Bereits hat er sich neben seiner Traumfabrik ein Landstück gesichert, auf dem ein zweites Produktionsgebäude erstellt werden soll. «Wir konzentrieren uns in Langenthal ganz auf die Vorfabrikation von Holzbauelementen», sagt Schär. Weitere Tochterfirmen wie die Berner Mosimann oder eigenständige Zimmereien als Partner sollen in Zukunft die regionalen Märkte direkt bearbeiten. Dazu kommen noch Netzwerke wie die von ihm mitgegründete Schweizer Massiv Holzbau AG, welche als Vertriebspartner agiert. Die Organisation ist nicht nur in der Schweiz, sondern bereits auch im süddeutschen Raum aktiv.



Juni 2005

# Excellence Praxis

Aktuelle Informationen für Unternehmer und Führungskräfte

Das Kompetenzzentrum  
für Business Excellence  
**TQM FORUM**  
SCHWEIZ

Töpferstrasse 10 6004 Luzern Tel. 041 417 10 10 Fax 041 417 10 11 excellence@tqm-forum.ch www.tqm-forum.ch

## Innovation in der Hightechfabrik



Paul Schär  
Hector Egger Holzbau AG  
Geschäftsleiter und Inhaber

**Die Hector Egger Holzbau AG in Langenthal gilt als das innovativste Holzbauzentrum der Schweiz. Das Unternehmen wurde am 1. Januar 2001 aus einem Management-buy-out durch Paul Schär gegründet und besticht durch seine Hightech-Produktionsmethoden und innovativen Ideen und Lösungen. Dafür wurde das Unternehmen im Mai dieses Jahres am Swiss Economic Forum ausgezeichnet. Mit rund 50 Mitarbeitenden realisiert die Hector Egger Holzbau AG einen Jahresumsatz von CHF 10 Mio.**

### Vertrauen und Freiräume

Zufriedene, innovative und motivierte Mitarbeitende sind das Kapital unseres Unternehmens. Die besten Maschinen und das schönste Gebäude nützen wenig, wenn das Team nicht perfekt zusammenspielt.

Wir sind der Meinung, dass patriarchisch geführte Organisationen nicht wirklich innovativ sein können. Aus diesem Grund setzen wir auf einen kooperativen Führungsstil und beziehen unsere Mitarbeitenden wo immer möglich ein. Um das Mitarbeiterpotenzial optimal zu nutzen, räumen wir unseren Mitarbeitenden ein weit reichendes Mitspracherecht ein. Dies führt zu einer überraschenden Zahl und Qualität neuer Ideen – Innovation vom Feinsten!

### Der innovative Geist

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen darf man das Ziel nie aus den Augen verlieren. Wichtig ist, dass man seinen eigenen Weg geht. Denn wenn der Innovationsvorsprung gegenüber den Mitbewerbern sehr gross ist, steht man so ziemlich alleine da. Deshalb ist der Austausch und die Diskussion mit Führungskräften und Spezialisten aus verwandten, aber auch fremden Branchen wich-

tig. Innovationen sind zu Beginn oft nur Träume. Für solche Träume muss Raum und Zeit sein, dann entstehen daraus die stärksten Innovationen.

Mein Team erwartet von mir, dass ich manchmal auch verrückte Ideen produziere. Das steckt die Mitarbeitenden an und stärkt unsere Innovationskultur. Mein Wissen gebe ich möglichst umfassend und systematisch weiter, das zahlt sich aus. Gute Innovationen lassen sich leichter mit Spass, Mut und manchmal ein bisschen Frechheit verwirklichen.

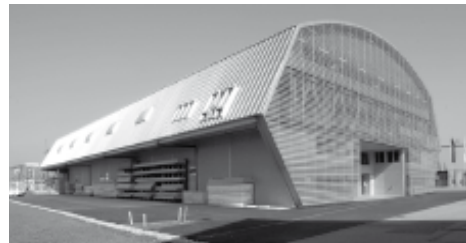
### Hightech beginnt im Kopf

Wir sind uns einig, Hightech beginnt im Kopf. Aus diesem Grund und um unnötige Kosten zu verhindern, beschäftigen wir rund einen Viertel unserer Mitarbeiter in der Konstruktion und der Planung. Erst wenn der höchstmögliche Vorfertigungsgrad erreicht ist, geht es in die Produktion. Der Einsatz hochpräziser CNC-Anlagen erlaubt uns eine massive Qualitätssteigerung gegenüber der früheren Handarbeit. Heute können aus Holz Teile gefertigt werden, die vor wenigen Jahren noch undenkbar waren. Dies hat dem industriellen Holzbau bisher unbekannte Dimensionen eröffnet.

In unserer Firma gibt es keine Manager. Bei uns gibt es nur Macher oder Leader, und das

bis zum letzten Mitarbeitenden. Dies hat übrigens den Vorteil, dass jeder Einzelne die Qualität seiner Arbeit verantwortet und nicht irgend ein Chef.

Die meisten Unternehmer machen sich viel zuviel Gedanken darüber, wie man eine gute



Idee patentieren oder sonst irgendwie schützen kann. Das bringt meiner Meinung nach nichts und kostet viel Energie und Geld. Viel wichtiger ist es, dass die ganze Kraft in neue Innovationen gesteckt wird und so der Innovationsvorsprung gegenüber den Mitbewerbern systematisch ausgebaut wird.

### Aufbruch in neue Märkte

Unser Ziel war es schon immer, innovativen, professionellen Holzbau für die Zukunft herzustellen. Dies ist uns mit unserem Neubau, der minergie zertifiziert und mit den einzigartigen CNC-Maschinen ausgerüstet ist, gelungen. Heute gehören wir zu den moderns-

## Inhalt

### AKTUELL

Innovation in der Hightechfabrik	1 / 2
Ganzheitliche Unternehmensführung	6
Partnerschaft mit dem IBW Graubünden	6

### FACHWISSEN

Innovation und Option	3 / 4
-----------------------	-------

### INTERNATIONAL

EFQM-Forum 2005 in Cardiff	6
----------------------------	---

### MITGLIEDERSERVICE

Neue Mitglieder	5
Mitgliederversammlung	5

### SEMINARE/WORKSHOPS

Benchmarking-Projekt KVP	2
Seminaragenda	5
Praxis-Workshop im Tessin	6





## Editorial



Werner von Allmen  
Geschäftsführer  
TQM Forum Schweiz

### Innovation als Zukunftssicherung

Globalisierung, unbeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten, rasche technische Entwicklung, kurze Produktzyklen und tiefe Transportkosten prägen das aktuelle wirtschaftliche Umfeld.

Dadurch haben sich die Spielregeln in den letzten Jahren drastisch verändert und stellen zunehmend höhere Anforderungen an Führungskräfte und Unternehmen. Besonders in Hochlohnländern stehen ganze Branchen, wie beispielsweise der Detailhandel, inmitten struktureller Krisen und suchen verzweifelt nach der berühmten Patentlösung. In diesem Kontext gibt es diese jedoch nicht, aber es gibt Erfolgsfaktoren, die als Voraussetzung für überdurchschnittliche Ergebnisse fast ausnahmslos gelten. Neben einer klaren strategischen Ausrichtung spielt dabei die Innovationsstärke eines Unternehmens eine zentrale Rolle.

Innovation beschränkt sich dabei nicht auf Verfahren, Produkte oder die Logistik entlang der Wertschöpfungskette. Grosse, oft ungenutzte, Innovationspotentiale liegen in den Bereichen Kooperationen, strategischen Partnerschaften, der Marktbearbeitung und Kommunikation oder in den Führungsprozessen.

Unternehmen, die in der Lage sind, eine Innovationskultur aufzubauen und ihr gesamtes Innovationspotential systematisch und nachhaltig zu nutzen, sind dem Wettbewerb voraus. Sie schaffen sich Informations-, Kosten-, Preis- und schlussendlich Ertragsvorteile.

Auf den Punkt gebracht, liegt der Schlüssel im Management. Führungskräfte, die sich vom Tagesgeschäft auffressen lassen und sich keine Zeit nehmen, um die Potentiale zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsstärke zu nutzen, nehmen ihre Aufgabe und damit ihre Verantwortung nicht wahr.

ten Holzbaubetrieben Europas und genießen einen hervorragenden Namen in der Holzbauszene.

Das Produktionsgebäude mit den Büros ist unsere Visitenkarte. Für Besucher haben wir ein Galeriegeschoss gebaut, das beinahe 6 Meter über dem Fabrikboden liegt. Damit wurde die Idee der «gläsernen Fabrik» realisiert. Von der Galerie aus bieten wir unseren Kunden einen faszinierenden Überblick in unsere Hightech-Holzbauproduktion und in den gesamten logistischen Ablauf.



### Im Zentrum die Logistik

Beim Planen unseres Neubaus stand die Logistik im Vordergrund, an zweiter Stelle erst die Architektur, mit der wir unseren emotionalen Baustoff Holz in den Vordergrund stellen konnten. Design to cost. Alle unnötigen Details wurden «weggeworfen» und so entstand unsere Traumfabrik für innovativen Holzbau.

Unser Ziel war es, dass in unseren Kunden schon beim Anblick unseres Gebäudes der Wunsch aufkommt, mit uns zusammenarbeiten zu wollen, und wenn sie die Fabrik von innen gesehen haben, überzeugt sind, mit uns zusammenarbeiten zu müssen. Dieses Ziel haben wir erreicht!

Holzbau ist ein traditionelles Handwerk und gibt uns das Gefühl von starker Verbundenheit mit der Natur. Bei uns erlebt man den Holzbau auf eine ganz andere Art. Professionell industrialisierter Hightech-Holzbau, den man 24 Stunden live über unsere Webcam auf [www.hector-egger.ch](http://www.hector-egger.ch) mitverfolgen kann.

### Das Team als Fundament

Innovationskraft braucht ein menschliches bzw. soziales Fundament. Die beste Technologie ist wertlos, wenn sie nicht von innovativen und leidenschaftlichen Fachleuten bedient wird. Wir haben das Glück, ein fantastisches Team mit einem national erstklassigen Namen zu haben. Seit dem Bezug unseres Neubaus hat sich unser Personalbestand von 32 auf 50 erhöht, und das ohne ein einziges Stelleninserat. Darauf sind wir stolz.

Wir sind überzeugt, dass es aus ökologischen, wirtschaftlichen und ästhetischen Gründen keinen besseren Baustoff als Holz gibt. Deshalb lautet unser Ziel: Wir wollen dem natürlichen Baustoff mit unserer Traumfabrik für innovativen Holzbau zum Durchbruch verhelfen.

## Benchmarking-Projekt KVP

Das TQM Forum Schweiz organisiert im 4. Quartal 2005 ein Benchmarking-Projekt zum Thema Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).

Im Zentrum der Thematik stehen die Methoden des KVP und Best Practices. In den 4 halbtägigen Workshops, die im Abstand von mehreren Wochen stattfinden, präsentieren und analysieren die Teilnehmenden ihr Vorgehen und ihre Instrumente sowie deren Wirkung in der Praxis. In der zweiten Phase werden die KVP-Grundlagen bezüglich Effizienz und Wirkung bewertet. Die nachfolgenden Phasen umfassen die Optimierung im eigenen Verantwortungsbereich und die Präsentation der Ergebnisse.

Angesprochen sind Führungskräfte und Fachspezialisten aus Organisationen, die sich schon seit längerer Zeit mit dem KVP beschäf-



tigen, aktiv an der Entwicklung der Methoden arbeiten und eigene Erfahrungen einbringen können.

Der erste Workshop findet am 23. Nov. statt. Aus organisatorischen Gründen können max. 12 Unternehmen in das Projekt einbezogen werden. Die Kosten für die Teilnahme betragen CHF 3100.-, für Mitglieder des TQM Forum Schweiz CHF 2600.-.

[www.tqm-forum.ch](http://www.tqm-forum.ch)



## Traumfabrik für Holzbau

### Die Hector Egger Holzbau AG in Langenthal zeigt, wie sich dank eines innovativen logistischen Konzepts auch in der Holzbearbeitung Geld verdienen lässt.

Paul Schär steht auf der Besucherterrasse, welche die riesige Fertigungshalle der Hector Egger Holzbau AG in luftiger Höhe umsäumt. Unten schiesst eine computergesteuerte Multifunktionsanlage acht Nägel pro Sekunde in das Dachelement eines künftigen Holzhauses. Ein einziger Mitarbeiter reicht, um die Anlage zu bedienen. «Ich will Leute, die mitdenken und neue Ideen einbringen», sagt Paul Schär, Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens in Langenthal. «Billige Arbeitskräfte interessieren mich nicht.»

Die Maschine hat ihr Nagelprogramm abgeschlossen und auf das Bohren von millimetergenauen Löchern umgestellt. Je nach Bohrlochgrösse dreht sich der Bohrer in grösserem Kreis. Das Auswechseln der Bohrelemente entfällt. «Die Schraubenfunktion haben wir selbst ergänzt, das lässt sich bei diesem Maschinentyp nicht ab Werk kaufen», erläutert Schär. Damit die notwendige Präzision erreicht werden konnte, bediente er sich der Technologie aus der Automobilfertigung.

#### Arbeitsplätze erhalten

Paul Schär hat die Holzabteilung der Hector Egger Holzbau AG in einem Management Buy-out im Jahr 2001 zu 100 Prozent übernommen, nachdem er die Einheit bereits acht Jahre erfolgreich geführt hatte. Mit Unterstützung der Bank schnürte er ein Investitionspaket von sieben Millionen Franken, fünfeinhalb Millionen für ein neues Gebäude und anderthalb Millionen für zwei Fertigungsanlagen mit CNC-Steuerung (CNC steht für Computerized Numerical Control). Nach dem Entscheid ging es Schlag auf Schlag: Der Spatenstich für das 82 Meter lange, 30 Meter breite und 15 Meter hohe Gebäude erfolgte im Herbst 2002. Ein knappes Jahr später, im September 2003, war die Halle fertig gestellt, die CNC-Maschinen waren in Betrieb. Bereits im zweiten Monat nach Einzug liefen die Anlagen in Doppelschicht. «Wir haben von Beginn weg schwarze Zahlen geschrieben», resümiert Schär. «Die Cashflow-Marge lag stets bei über zehn Prozent.»

#### Einsparungen in der Logistik

Wie hat es dieser initiative Unternehmer geschafft, in einer von Strukturschwäche gezeichneten Branche auf Antrieb unternehmerischen Erfolg zu erzielen? Die Antwort: Mit «Innovation vom Feinsten», wie er sie umschreibt. Dies betrifft nicht bloss den Fertigungsbereich, wo zwei von ihm weiterentwickelte Hightech-Anlagen stehen, sondern vielmehr den umfassenden logistischen Ansatz, den er gewählt hat. 80 Prozent der Innovationen in seinem Haus, betont Schär, betreffen diesen Bereich. Das Motto lautet: Der Arbeitsfluss vor, innerhalb und nach der Fabrikhalle muss radikal optimiert werden – Schär duldet hier keine Halbheiten. Mit der Fertigung ab Band, so wie dies in der Automobilindustrie der Fall ist, hat dies wenig zu tun. Zu individuell sind die einzelnen Elemente, die vor allem für den Bau von Ein- und Mehrfamilienhäusern gefertigt werden. Schärs «Traumfabrik», wie er sie nennt, fertigt flexibel, ganz nach dem individuellen Wunsch des jeweiligen Bauherrn oder Architekten.

#### Innovationen auch im Prozess

Die Liste der Innovationen ist lang, erst in ihrer Gesamtheit kommen die angestrebten Effekte zum Tragen: Die angelieferten Rohwaren können dank eigenem Zugang für die Zulieferer direkt bei der jeweiligen Maschine deponiert werden: Die rohen Holzbalken lagern bei der Balkenbearbeitungsmaschine K2+, während die angelieferten Holzplatten neben der so genannten Multifunktionsbrücke – sie arbeitet wie eingangs beschrieben mit Bohrern, Fräsen, Nagel- und Schraubenmaschinen – abgeladen werden können.

Der Transportfluss beschränkt sich auf ein Minimum: auf den kurzen Weg zur Maschine beziehungsweise von ihr weg. Auch auf der Maschine selbst werden die Bewegungen minimiert: einmal wenden, fertig. Die Lastwagen fahren direkt unter die Transportbrücken, Wendemanöver sind damit obsolet. Senkrechte Stützen mit Spezialbefestigung erlauben die aufrechte Lagerung von fertigen Wänden. Damit fällt auf der Baustelle die Drehung per Baukran weg, ein weiterer Arbeitsgang wird eingespart.

Auch die Reihenfolge der Beladung der Transportbrücken ist zentral: Ein detaillierter Ladeplan mit fein säuberlich gezeichneter Skizze – sie stammt von einem eigenen Computerprogramm – schreibt vor, wie die Teile aufgeschichtet werden: Die Dachelemente lagern zuunterst. Auch damit vereinfacht sich die Montage auf der Baustelle, herumliegende Holzbalken gehören der Vergangenheit an.

Die Aufzählung lässt sich fortsetzen: Die Maschinen wurden mit einer eigenen Klimaanlage versehen, was die Anzahl der Ausfälle minimiert, ein riesiges Ausfahrtstor über die gesamte Hallenbreite gestattet den Lastwagen die direkte Zufahrt zu den fertig verladene Transportbrücken, die Heizung erfolgt mit Holzabfällen aus dem Hause, und ein Lamellenvorhang – selbstverständlich aus Holz – gestattet eine Wärmedämmung im Sommer sowie auch einen optimalen Lichteinfall im Winter. Selbstverständlich ist die Halle aus Holz konstruiert, 1000 Bäume konnten dafür sinnvoll verwertet werden.

Unterdessen sind wir in Schärs Büro angelangt. Er weist zum Fenster hinaus, über ein riesiges Maisfeld. Um künftiges Wachstum zu gewährleisten, hat er bereits das Baurecht der Nachbarparzelle erworben. Ein Technologiezentrum, verbunden mit einer zweiten Produktionsstrasse, steht auf der Agenda. Innovation schafft Wachstum – wer könnte dies besser belegen als Paul Schär mit seiner Holzbau-Traumfabrik.

### Weitere Informationen

Die UBS outlook-Broschüre «Herausforderungen und Chancen der Schweizer Wald- und Holzwirtschaft» können Sie kostenlos bestellen: Per E-Mail an [redaktion-ubs-service@ubs.com](mailto:redaktion-ubs-service@ubs.com) oder per Fax an 061 288 25 34.

### Check-Liste

Tipps von Paul Schär zur Förderung von Innovation:

1. Stellen Sie keine Billigarbeitskräfte ein. Lassen Sie sich Ihre Mitarbeiter etwas kosten.
2. Nur ein Team von Fachspezialisten generiert Spitzen-Innovationen.
3. Hightech beginnt im Kopf.
4. Patente schützen wenig, sie verbrauchen bloss Energie und Geld. Bauen Sie Ihren Vorsprung aus, indem Sie Ihre Mittel für weitere Innovationen einsetzen.
5. Zum Innovationsprozess gehört zwischendurch auch eine Portion Frechheit.