



**Innovationsprojekte der  
Innosuisse:  
Gründe für die Entwicklung von  
Gesucheingängen und Beurtei-  
lung von Abläufen**

**Schlussbericht zuhanden der Innosuisse**

**| Autorinnen und Autoren**

Dr. Christof Schwenkel (Projektleitung)

Dr. Alma Ramsden (Projektmitarbeit)

Marcelo Duarte (Projektmitarbeit)

**| INTERFACE Politikstudien**

Forschung Beratung GmbH

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

Place de l'Europe 7

CH-1003 Lausanne

Tel +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

**| Auftraggeber**

Schweizerische Agentur für Innovationsförderung Innosuisse

**| Zitiervorschlag**

Schwenkel, Christof; Ramsden, Alma; Duarte, Marcelo (2019): Innovationsprojekte der Innosuisse: Gründe für die Entwicklung von Gesucheingängen und Beurteilung von Abläufen.

**| Laufzeit**

Dezember 2018 bis April 2019

**| Projektreferenz**

Projektnummer: 18-93

<b>Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf</b>	<b>4</b>
Methoden	5
Resultate zur Projektförderung	6
Resultate zur Bekanntheit und Kommunikation der Innosuisse sowie zu möglichen Optimierungen	6
Handlungsbedarf aus Sicht der Studienverfasser/-innen	7
<b>1. Ausgangslage, Zielsetzung und Methodik</b>	<b>8</b>
1.1 Ausgangslage und Zielsetzung	9
1.2 Methodisches Vorgehen	10
<b>2. Synthese aus 40 Interviews</b>	<b>12</b>
2.1 Projektförderung	13
2.2 Bekanntheit und Kommunikation der Innosuisse	18
2.3 Grundsätzliches zu KTI/Innosuisse	21
2.4 Weitere Förderinstrumente	22
2.5 Optimierungsbedarf	23
<b>Anhang: Interviewleitfaden</b>	<b>24</b>



## **Schlussfolgerungen und Handlungsbedarf**

Am 1. Januar 2018 ist die Kommission für Technologie und Innovation KTI durch die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung Innosuisse abgelöst worden. Zentrales Instrument der Innosuisse ist – wie schon bereits bei der KTI – die gesuchbasierte finanzielle Förderung von Innovationsprojekten. Dabei bezahlt die Innosuisse bei bewilligten Projekten die Lohn-, und unter gewissen Bedingungen auch die Sachkosten des *Forschungspartners* sowie zusätzlich einen Overheadbeitrag. Das Unternehmen (*Umsetzungspartner*) bringt mindestens gleich viele Mittel auf und trägt dadurch seine Kosten für das Projekt selbst.

Mit dem Wechsel von der KTI zur Innosuisse konnten von November 2017 bis Februar 2018 keine Gesuche eingegeben werden. Ab Februar 2018 hatte die Innosuisse dann einen deutlichen Rückgang der Gesuche (im Vergleich zu den Vorjahren) zu verzeichnen. Interface Politikstudien Forschung Beratung wurde von der Innosuisse beauftragt, die Gründe für diesen Gesuchrückgang zu eruieren. Zudem sollten Einschätzungen der Gesuchstellenden zu Förderbedingungen und zur Gesuchbehandlung, zum Start und zu den Prozessen bei der Innosuisse sowie zur Kommunikation durch die Innosuisse aufgezeigt werden.

### Methoden

Für die Studie wurden 40 telefonische Interviews durchgeführt. Damit konnten je 20 Umsetzungs- und Forschungspartner befragt werden. Bei der Auswahl der befragten Personen wurde darauf geachtet, dass diese in etwa ein Abbild der Grundgesamtheit der von der Innosuisse Geförderten bilden; beispielsweise hinsichtlich des Anteils an Fachhochschulen, der Verteilung auf die verschiedenen Förderbereiche/Subgroups, der Verteilung auf die Sprachregionen und der Unternehmensgrösse. Um Aussagen zur Innosuisse zu erhalten, wurde zudem darauf geachtet, dass mindestens die Hälfte der Befragten bereits Erfahrungen mit einer Gesuchstellung bei der Innosuisse machen konnte. Alle Interviews wurden protokolliert und in einem nicht-öffentlichen Materialienband an die Innosuisse übergeben. Sowohl im vorliegenden Bericht, wie auch im Materialienband ist gewährleistet, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Interviewpartner/-innen möglich sind.

### Resultate zur Projektförderung

Während der Wechsel von der KTI zur Innosuisse für keinen der befragten Umsetzungspartner ein Grund war, ab März 2018 kein Gesuch mehr zu stellen, sagen sechs Forschungspartner, dass der Wechsel bei ihnen oder in ihrer Institution zu mehr Zurückhaltung bei der Gesuchstellung geführt hat. So hätten der *Wandel der Organisationsform von der KTI zur Innosuisse insgesamt* und eine *Veränderung von Abläufen und veränderte Erwartungen an Verfahren und Aufwand bei der Gesuchstellung* zu *Unsicherheiten* auf Seiten der Forschungspartner geführt. Dies mit der Konsequenz, dass entschieden wurde, erst einmal abzuwarten, um das Fördersystem unter Innosuisse besser verstehen und den Aufwand und die Chancen des Gesuchs besser abschätzen zu können.

Der zweitwichtigste Grund dafür, dass sie selbst kein Gesuch gestellt haben oder im Allgemeinen weniger Gesuche bei der Innosuisse gestellt worden sind, liegt darin, dass die Auslastung mit Innovationsprojekten im Jahr 2018 bereits hoch war und deshalb kein Bedarf für eine neues/weiteres Projekt bestanden habe. Fünf befragte Forschungs- und Umsetzungspartner haben dies als Grund dafür genannt, dass sie selbst kein Gesuch bei der Innosuisse gestellt hatten. Es ist hier insbesondere auf die Sondermassnahmen 2015 und 2016 mit zusätzlichen Fördermitteln und flexibleren Förderbedingungen für Unternehmen hinzuweisen.

Die Studie zeigt, dass der Wechsel von der KTI zur Innosuisse nicht per se dazu geführt hat, dass das Instrument der Innovationsprojekte weniger attraktiv für Forschende und für Unternehmen ist. Einige Neuerungen, die mit dem Wechsel in Verbindung gebracht werden, werden zwar kritisch betrachtet (wie beispielsweise der personelle Wechsel bei den Experten und neue Abläufe bei der Evaluation der Gesuche, das veränderte Tarifsysteem ab 2017 mit nach Forschungsinstitutionen differenzierten Tarifen und Overheadbeiträgen sowie die fehlende Bekanntmachung von Sitzungsterminen/Deadlines). Gemäss Interviewpartner/-innen sind es aber primär die Unsicherheit gegenüber solchen Veränderungen und das noch nicht vorhandene Wissen über die Innosuisse, die zu einem Gesuchrückgang geführt haben. Stimmen, die sich kritisch über die Innosuisse geäussert haben, sowie die Anlaufschwierigkeiten bei der Innosuisse haben ihren Teil dazu beigetragen, ein solches Gefühl der Unsicherheit zu verstärken.

### Resultate zur Bekanntheit und Kommunikation der Innosuisse sowie zu möglichen Optimierungen

Von den befragten Forschungspartnern kennen die meisten die KTI/Innosuisse schon lange und dem grössten Teil der Forschungspartner sind die Möglichkeiten der Förderung von Innovationsprojekten vertraut. Die Befragten schätzen den Bekanntheitsgrad der KTI und der Innosuisse als hoch ein. Bei den Umsetzungspartnern ist die Innosuisse etwas weniger bekannt und auch die Namensänderung ist noch nicht bei allen Umsetzungspartnern angekommen.

Mit dem Start der Innosuisse verbinden die Interviewpartner/-innen vor allem drei Änderungen: das neue System zur Beurteilung der Gesuche mit dem Abgang einiger Experten/-innen, die Einführung der neuen Tarifbestimmungen 2017 sowie eine stärkere Fokussierung auf den Businessplan. Von den befragten Personen, die seit 2018 ein Gesuch bei der Innosuisse gestellt haben, hat jedoch etwa die Hälfte der Forschungspartner, sowie die meisten Umsetzungspartner keine grossen Veränderungen gegenüber der KTI wahrgenommen. Vor allem von Seiten der Forschungspartner gibt es Stimmen, die den Start der Innosuisse als gelungen betrachten. Etwas weniger als die Hälfte der befragten Personen (Forschungs- wie Umsetzungspartner) weisen auf Startschwierigkeiten hin, welche zu unsicheren und teilweise chaotischen Zuständen geführt hätten. Beispielsweise werden die

langen Wartezeiten auf Anfragen und auf die Gesuchentscheide, Wechsel bei den für Projekte zuständigen Personen sowie Zahlungsverzögerungen bei laufenden Projekten erwähnt. Forschungspartner, die 2018 noch KTI-Projekte am Laufen hatten, empfanden den Unterbruch zwischen November 2017 und Februar 2018 als störend.

Der Aussenaustritt von Innosuisse wird mehrheitlich sehr positiv eingeschätzt. Primär von Unternehmensvertretern gibt es jedoch Stimmen, welche die mangelnde Kommunikation seitens Innosuisse kritisieren. Einige der Befragten haben zudem auch den Eindruck, dass die KTI früher aktiver mit der Wirtschaft kommuniziert habe. Die Bezeichnung «KTI» sei ein Gütezeichen für die Firmen gewesen. Die öffentliche Wahrnehmung von Innosuisse könne noch verbessert werden.

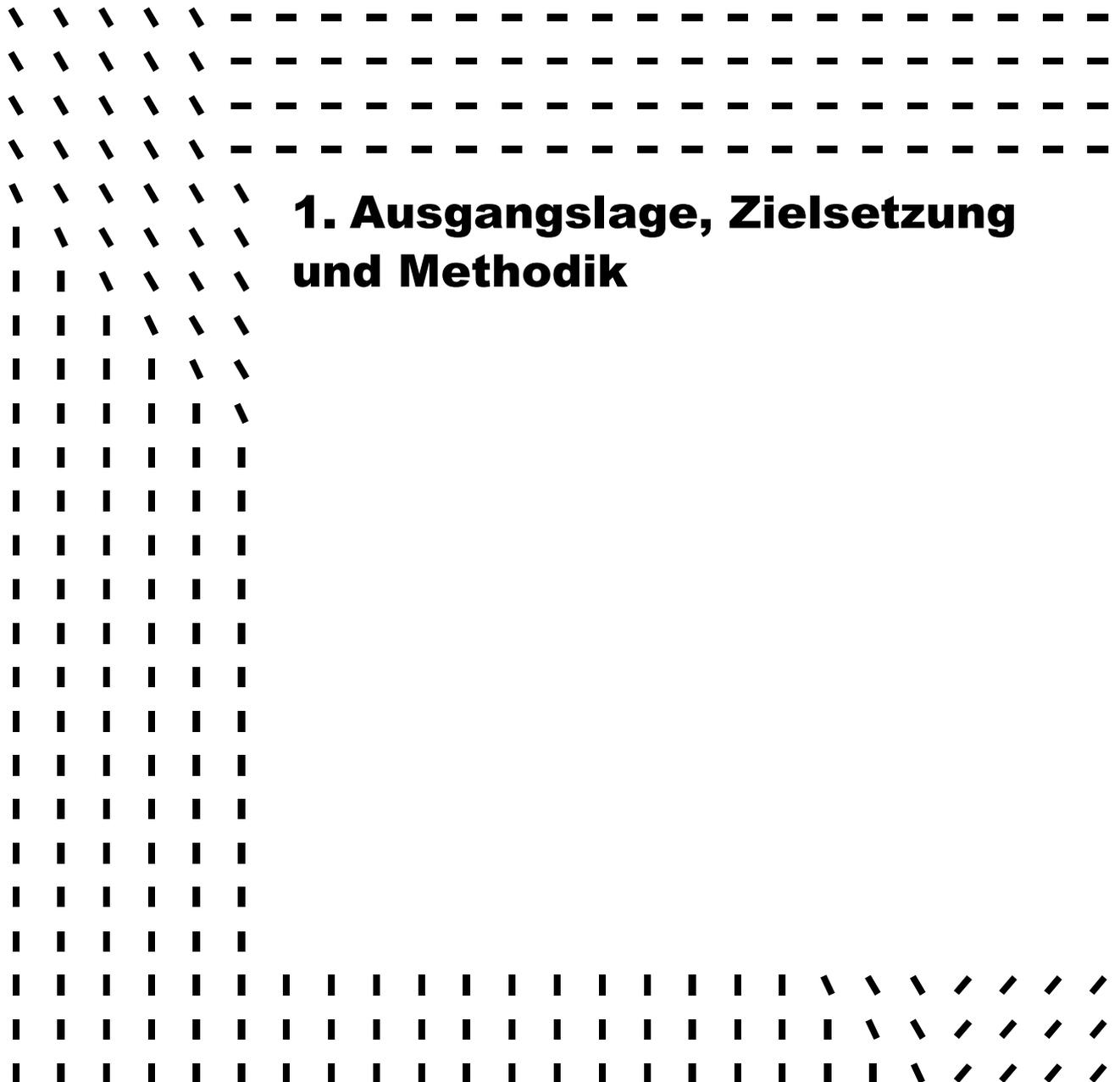
Informationen über die Innosuisse suchen die befragten Forschungs- und Umsetzungspartner mehrheitlich über die Website, die einen hohen Bekanntheitsgrad geniesst. Zudem sagen mehr als die Hälfte der Befragten explizit, dass sie die Website gut finden. Einige Personen aber vermissen bessere Informationen zum Ablauf des Gesuchprozesses, eine klare Erläuterung der Auswahlkriterien und Förderbedingungen sowie die Aufführung der Sitzungstermine der Experten/-innen. Zudem wird beim Online-Formular Optimierungsbedarf gesehen. Der Newsletter der Innosuisse und die Infoveranstaltungen werden gemäss den Befragten für die Information genutzt; die Nützlichkeit der Infoveranstaltungen wird unterschiedlich beurteilt. Eine wichtige Informationsquelle für die Forschungspartner sind zudem Forschungskollegen/-innen in der eigenen Institution oder in anderen Institutionen, Berufsverbände, Forschungsdienste der Hochschulen und Arbeitskollegen/-innen, die als Experten/-innen bei der Innosuisse arbeiten. Umsetzungspartner erhalten Informationen häufig primär von den Forschungspartnern.

#### **Handlungsbedarf aus Sicht der Studienverfasser/-innen**

Aus Sicht der Studienverfasser/-innen besteht im Moment kein dringender Handlungsbedarf. Wir gehen, basierend auf den Informationen aus den Interviews, davon aus, dass mit zunehmender Bekanntheit von und Erfahrung mit der Innosuisse auch die Gesucheingänge zunehmen werden. Die abwartende Haltung der Gesuchstellenden (weil man von den Erfahrungen bei der Gesucheingabe anderer profitieren möchte) sowie die Auslastung der potentiellen Gesuchstellenden mit KTI-Projekten haben vermutlich zum Rückgang der Gesuche im Jahr 2018 geführt. Dennoch lassen sich aus den Gesprächen die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten.

- Die Innosuisse sollte verstärkt über die Möglichkeiten der Förderung von Innovationsprojekten informieren, insbesondere gegenüber der Wirtschaft.
- Über die Entscheidung sollte nachvollziehbar informiert werden, insbesondere bei einem negativen Entscheid. Zudem sollte ein Zugang zu Personen bestehen, die fundiert Auskunft über Ablehnungsgründe geben können.
- Die Daten der Entscheidungsfindung über die Gesuche sollten bekanntgemacht werden; so könnten die Gesuchstellenden ihre Planung verbessern.
- Das Gesuchformular sollte angepasst werden, um die Nutzerfreundlichkeit der Gesucheingabe zu erhöhen.

Aus unserer Sicht könnte insbesondere die Umsetzung der ersten beiden Empfehlungen zu weniger Unsicherheit über die Innosuisse und damit auch zu mehr Gesuchseingängen führen



# 1. Ausgangslage, Zielsetzung und Methodik

Am 1. Januar 2018 wurde die Kommission für Technologie und Innovation KTI durch die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung Innosuisse abgelöst. Wie die KTI fördert die Innosuisse wissenschaftsbasierte Innovation in Unternehmen, indem sie die Zusammenarbeit zwischen Forschung und Wirtschaft unterstützt. Das zentrale Instrument ist die gesuchbasierte finanzielle Förderung von Innovationsprojekten. Dabei bezahlt die Innosuisse bei bewilligten Projekten die Lohn-, und unter gewissen Bedingungen auch die Sachkosten des *Forschungspartners* sowie zusätzlich einen Overheadbeitrag. Das Unternehmen (*Umsetzungspartner*) bringt mindestens gleich viele Mittel auf und trägt dadurch seine Kosten für das Projekt selbst.

### 1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Mit dem Wechsel von der KTI zur Innosuisse konnten von November 2017 bis Februar 2018 keine Gesuche eingereicht werden.<sup>1</sup> Im Zeitraum von März bis Dezember 2018 hatte die Innosuisse dann einen deutlichen Rückgang der Gesuche (im Vergleich zu den Vorjahren) zu verzeichnen. Interface Politikstudien Forschung Beratung wurde von der Innosuisse beauftragt, die Gründe für diesen Gesuchrückgang zu eruieren. Zudem sollten Einschätzungen der Gesuchstellenden zu Förderbedingungen und zur Gesuchbehandlung, zum Start und zu den Prozessen bei der Innosuisse sowie zur Kommunikation durch die Innosuisse aufgezeigt werden.

Die vorliegende Studie geht den folgenden fünf Hauptfragen nach:

- Wo liegen aus Sicht der Projektpartner mögliche Erklärungsfaktoren zum deutlichen Rückgang der Gesuche im Jahr 2018 im Vergleich zu den Vorjahren? Sind es primär interne oder externe Faktoren oder sind die Ursachen eher bei der Innosuisse zu finden?
- Wie wird der Prozess der Gesucheingabe und -bewilligung unter Innosuisse und den beurteilenden Organen – auch im Kontext des früheren Prozesses bei der Kommission für Technologie und Innovation KTI – beurteilt? Sind die Verfahren unter Innosuisse einfach und transparent? Werden die Förderbedingungen klar kommuniziert? Ist die

---

<sup>1</sup> Für die Jahre 2015 und 2016 hatte die KTI zuvor Sondermassnahmen mit zusätzlichen Fördermitteln und flexibleren Förderbedingungen eingeführt.

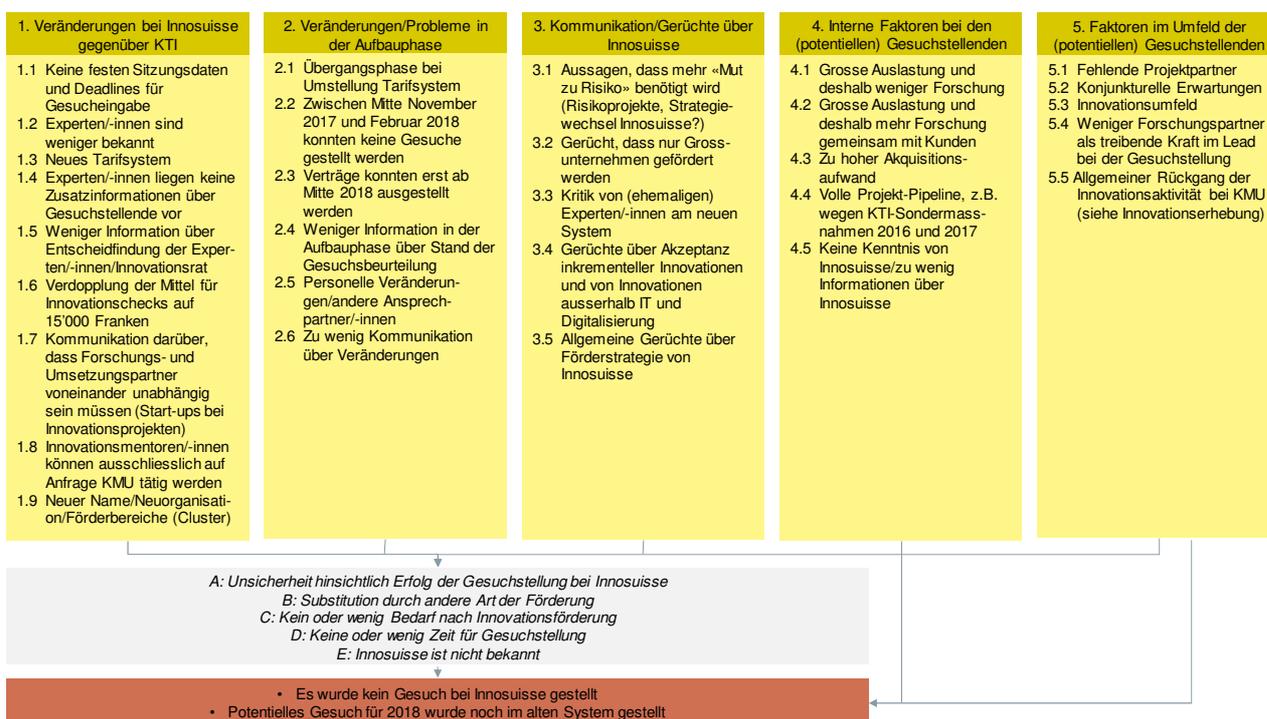
Dienstleistungsqualität hoch oder werden diese und weitere Faktoren kritisch beurteilt?

- Wie werden der Auftritt und die Kommunikation von Innosuisse im Generellen wahrgenommen? Wie werden externe Auftritte und Veranstaltungen sowie die Kommunikation auf der Website wahrgenommen? Ist Innosuisse bei den Projektpartnern genügend gut sichtbar?
- Welche Verbesserungsvorschläge oder Wünsche äussern die Projektpartner an Innosuisse und im Speziellen an die Projektförderung?
- Lassen sich Unterschiede erkennen zwischen Projektpartnern, die 2018 bereits ein Gesuch eingereicht haben und denjenigen, die in diesem Jahr kein Gesuch eingereicht haben? Unterscheidet sich die Beurteilung von Forschungs- und Umsetzungspartnern? Haben die Projektpartner im Verlaufe von 2018 eine Veränderung wahrgenommen?

### 1.2 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurden zunächst in Zusammenarbeit mit der Innosuisse mögliche Erklärungsfaktoren für den Rückgang der Gesuche gesammelt und diskutiert. Die folgende Darstellung fasst diese Erklärungsfaktoren zusammen. Wir unterscheiden dabei zwischen Faktoren, für welche die Innosuisse direkt selbst verantwortlich ist (Block 1 und 2), Faktoren, die mit Aussagen zu und Gerüchten über die Innosuisse in Zusammenhang stehen (Block 3) und Faktoren der potentiellen Gesuchstellenden (Block 4 und 5).

D 1.1: Modell mit möglichen Erklärungsfaktoren



Legende: Eigene Darstellung Interface.

Auf der Grundlage dieses Modells sowie der Ausschreibung der Innosuisse hat Interface einen Gesprächsleitfaden entwickelt (siehe Anhang). Der Leitfaden wurde einem Pretest unterzogen und in die Sprachen Englisch und Französisch übersetzt.

Mit dem Leitfaden wurden insgesamt 40 telefonische Interviews mit Personen geführt, die entweder a) einmal bei der Innosuisse ein Gesuch gestellt haben, b) einmal ab 2013 ein

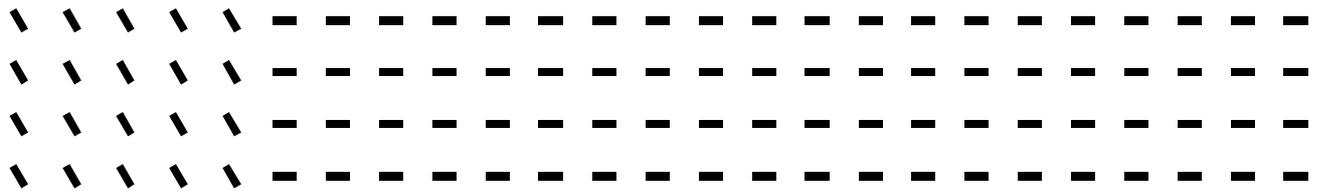
Gesuch bei der KTI gestellt haben oder c) sowohl bei der KTI als auch bei der Innosuisse als Gesuchstellende aufgetreten sind. Es wurden dabei je 20 Umsetzungspartner und 20 Forschungspartner für die Gespräche ausgewählt. Die Dauer der einzelnen Interviews lag zwischen 30 Minuten und einer Stunde.

Aus der Projektdatenbank der Innosuisse, in der alle Gesuche seit 2013 vorhanden sind, wurde eine zufällige Auswahl von Personen getroffen. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass die Verteilung der Gesprächspartner/-innen hinsichtlich verschiedener Merkmale in etwa derjenigen des Förderportfolios entspricht. Ausserdem wurde darauf Wert gelegt, dass mehr als 50 Prozent der Gesuchstellenden bereits Erfahrungen mit der Innosuisse machen konnten. Mit der Zahl von insgesamt 40 Gesprächspartner/-innen war es möglich, die spezifischen Kriterien zur Auswahl respektive die grosse Heterogenität der Befragten abzudecken. Die Verteilung ausgewählten Personen präsentiert sich wie folgt:

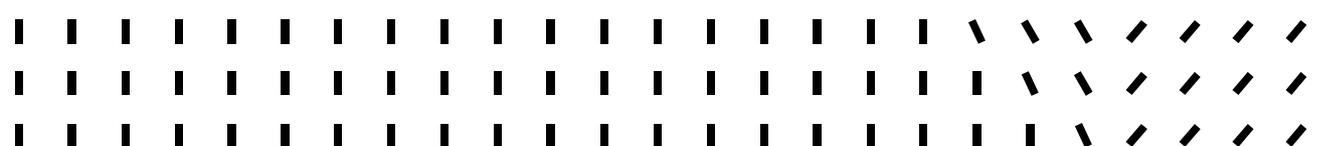
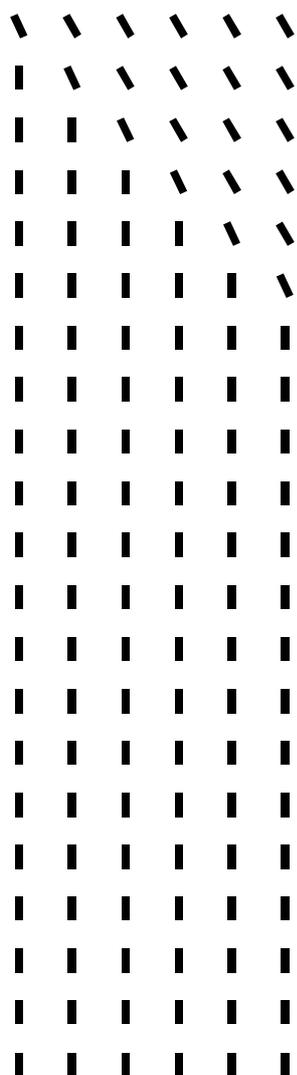
**D 1.2: Kriterien zur Auswahl der Gesprächspartner/-innen**

	<i>Auswahl Forschungspartner (total 20)</i>	<i>Auswahl Umsetzungspartner (total 20)</i>
Art der Institution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 Fachhochschulen</li> <li>- 2 Universitäten</li> <li>- 5 ETH-Bereich</li> <li>- 2 CSEM</li> <li>- 1 andere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Grossunternehmen</li> <li>- 10 KMU</li> <li>- 5 Startups</li> </ul>
Verteilung der Förderbereiche/ Subgroups der gestellten Gesuche (aufgrund mehrerer Gesuche sind Mehrfachnennungen möglich)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 Ingenieurwissenschaften, Engineering, Energy &amp; Environment</li> <li>- 5 Micro- und Nanowissenschaften</li> <li>- 6 Life Sciences</li> <li>- 5 Enabling Sciences, Social Sciences &amp; Business Management, ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Ingenieurwissenschaften, Engineering, Energy &amp; Environment</li> <li>- 6 Micro- und Nanowissenschaften</li> <li>- 7 Life Sciences</li> <li>- 5 Enabling Sciences, Social Sciences &amp; Business Management, ICT</li> </ul>
Bisherige Gesuche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 nur bei der KTI</li> <li>- 1 nur bei der Innosuisse</li> <li>- 13 sowohl bei der KTI wie auch der Innosuisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 nur bei der KTI</li> <li>- 10 sowohl bei der KTI wie auch der Innosuisse</li> </ul>
Sprachregion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 Deutschschweiz</li> <li>- 5 Romandie/Tessin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 Deutschschweiz</li> <li>- 5 Romandie/Tessin</li> </ul>
Bisheriges Fördervolumen von KTI/Innosuisse für Innovationsprojekte (Bundesbeiträge total seit 2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 im Bereich 0.1 bis 0.5 Mio. Franken</li> <li>- 2 im Bereich 0.5 bis 1 Mio. Franken</li> <li>- 5 im Bereich 1 bis 2 Mio. Franken</li> <li>- 6 im Bereich &gt;2 Mio. Franken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 ohne Förderung</li> <li>- 1 im Bereich &lt;10'000 Franken</li> <li>- 5 im Bereich 0.1 bis 0.5 Mio. Franken</li> <li>- 8 im Bereich 0.5 bis 1 Mio. Franken</li> <li>- 2 im Bereich 1 bis 2 Mio. Franken</li> <li>- 3 im Bereich &gt;2 Mio. Franken</li> </ul>

Alle Gespräche wurden aufgezeichnet und protokolliert. Die Protokolle der Interviews finden sich im Materialienband. Die Synthese der Gespräche wird im nächsten Kapitel aufgezeigt.



## 2. Synthese aus 40 Interviews



Dieses Kapitel gliedert sich in die folgenden fünf Abschnitte:

- In Abschnitt 2.1 werden zunächst die Einschätzungen der Interviewpartner/-innen zur Projektförderung durch die Innosuisse (mit der für die Studie zentralen Fragestellung nach dem Rückgang der Gesuche) aufgeführt. Weiter führt dieser erste Abschnitt die Ergebnisse der Beurteilung der Gesuchstellung bei der Innosuisse auf.
- Abschnitt 2.2 umfasst die Ausführungen zum Start der Innosuisse, zur Bekanntheit sowie zur Kommunikation.
- In Abschnitt 2.3 finden sich grundsätzliche Einschätzungen zur Bedeutung, die die KTI oder die Innosuisse für die bisherigen Projekte hatte sowie Antworten auf die Frage, welcher Projektpartner (Forschungs- oder Umsetzungspartner) die treibende Kraft hinter der Gesuchstellung war.
- Abschnitt 2.4 widmet sich einer Beurteilung der Förderinstrumente «Innovationscheck» und «Innovationsmentoring».
- Im letzten Abschnitt 2.5 werden schliesslich die Antworten der Befragten zum möglichen Optimierungsbedarf zusammengefasst.

## 2.1 Projektförderung

Die wichtigsten Erkenntnisse der Studie zur Projektförderung präsentieren sich wie folgt:

### 2.1.1 Gründe für den Rückgang der Gesuche

Von den 40 Interviewpartner/-innen geben sechs an, dass sie oder ihre Organisation aufgrund des Wechsels von der KTI zur Innosuisse keine oder weniger Gesuche eingeeben haben. Alle sechs befragten Personen sind Forschungspartner. Keine der interviewten Personen der Umsetzungspartner sieht im Wechsel zur Innosuisse bei sich selbst oder bei ihrem Unternehmen einen Grund, dass ab 2018 kein Gesuch für ein Innovationsprojekt gestellt worden ist.

Als wichtigste Begründung für den Rückgang der eigenen Gesuche führen die sechs genannten Personen der Forschungspartner auf, dass der *Wandel der Organisationsform von der KTI zur Innosuisse insgesamt* und eine *Veränderung von Abläufen und veränderte Erwartungen an Verfahren und Aufwand bei der Gesuchstellung* zu *Unsicherheiten* auf Seiten der Forschungspartner geführt hätten. Die Änderungen bei den Anforderungen an

die Gesuchstellung und bei der Beurteilung der Gesuche (bspw. mit neuen Experten/-innen) hätten sie veranlasst, erst einmal abzuwarten, um das neue System besser zu verstehen und auch um den möglichen Erfolg für ein Gesuch besser einschätzen zu können. Weiter hätten eine grössere Formalisierung und Komplexität bei der Gesuchstellung sowie die Erwartung einer längeren Dauer der Entscheidungsfindung durch die Innosuisse zu mehr Zurückhaltung geführt.

Zwei Forschungspartner und drei Umsetzungspartner geben die *Auslastungen durch laufende Forschungsprojekte* als Grund dafür an, dass sie 2018 zurückhaltender mit der Gesuchstellung waren.

Alle Forschungs- und Umsetzungspartner – auch solche, die bereits Gesuche bei der Innosuisse gestellt haben – wurden um mögliche Erklärungen für den beobachteten Gesuchrückgang gebeten. Insgesamt zeigt sich, dass insbesondere die Umsetzungspartner überrascht darüber sind, dass bei Innosuisse nicht im gleichen Masse Projektanträge eingegeben worden sind wie einst bei der KTI. So nehmen viele auch keine wirklich grossen Veränderungen gegenüber der KTI wahr. Sowohl Umsetzungspartner als auch Forschungspartner führen hier am häufigsten die Unsicherheit gegenüber den Veränderungen sowie das (noch) nicht vorhandene Wissen über die Innosuisse als Grund für einen Gesuchrückgang ins Feld. Die Gesprächspartner/-innen nehmen an, dass viele potentielle Gesuchstellende zunächst einmal abwarten, bis sich die Innosuisse konsolidiert habe. Auch die Schwierigkeiten in der Anfangsphase sowie Stimmen über die Innosuisse könnten gemäss den befragten Personen zu einer Zurückhaltung beigetragen haben.

Gemäss den Interviewpartnern/-innen könnten sich die folgenden zentralen Veränderungen bei der Innosuisse auf die Gesucheingabe ausgewirkt haben:

- Das neue Expertensystem (mit weniger Austausch der Experten/-innen),
- die stärkere Betonung der Unabhängigkeit von Forschungs- und Umsetzungspartnern,
- das 2017 veränderte Tarifsystem mit nach Forschungsinstitutionen differenzierten Tarifen und Overheadbeiträgen sowie
- weniger Klarheit über den Zeitpunkt der Zusage oder Abweisung eines Gesuchs.

Es liege insgesamt weniger Wissen über die Innosuisse als Ganzes vor. Auch die grössere Schwierigkeit, die Chancen für eine Zusage auf ein Gesuch einzuschätzen, wird von einigen Befragten als Grund für den Gesuchrückgang gesehen.

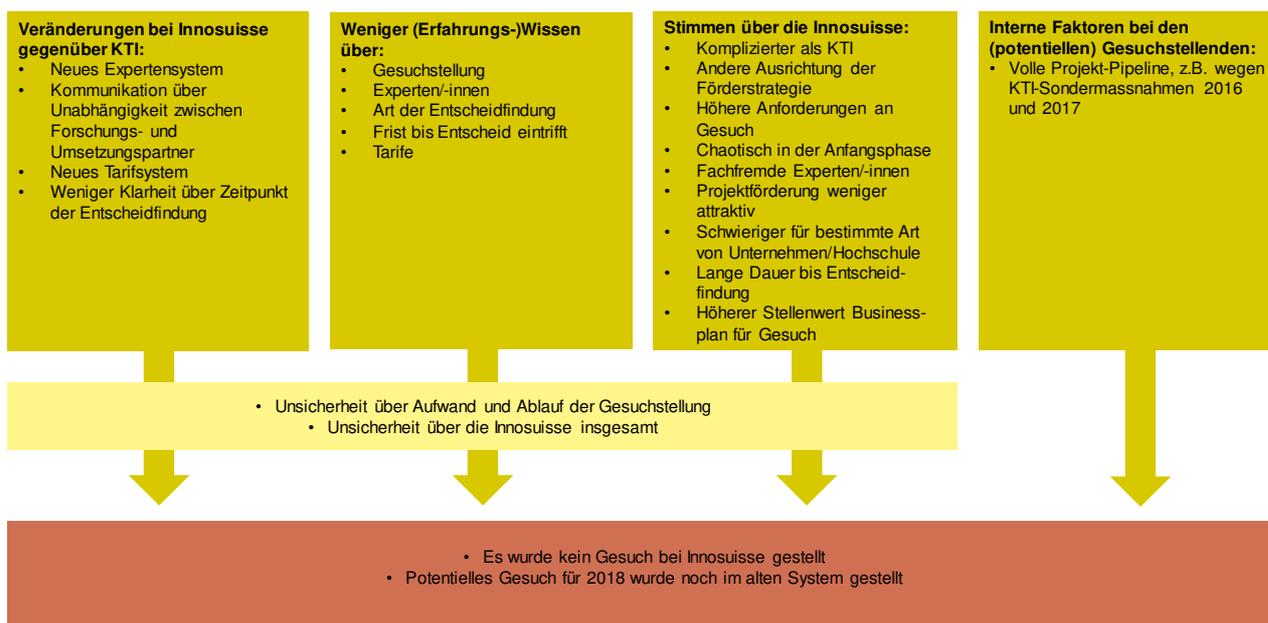
Weiter könnten gemäss den Befragten auch Stimmen über die Innosuisse dazu beigetragen haben, dass die Gesuchzahlen abgenommen haben. Gesprochen wurde über Veränderungen in der Ausrichtung der Förderung, eine stärkere Gewichtung des Businessplans für das Gesuch, aber auch über die Probleme der Innosuisse in der Startphase sowie beim Wechsel von Experten/-innen.

Insgesamt ist die Entscheidung, ein Gesuch zu stellen, aber stärker von inhaltlichen Aspekten abhängig als von internen Faktoren bei den Unternehmen oder Forschungseinrichtungen. Faktoren im Umfeld der Akteure, wie die Konjunktur oder eine mögliche Substitution der Innosuisse durch andere Förderorganisationen, sehen die Befragten kaum als ursächlich dafür, dass die Gesuchzahlen zurückgegangen sind.

Ausgehend von den Annahmen möglicher Erklärungsfaktoren in Darstellung D 1.1 zeigen wir in der Darstellung D 2.1 eine reduzierte Modellvariante. Dabei werden nur noch Erklärungsfaktoren dargestellt, die gemäss den Gesprächspartnern/-innen plausibel für den Rückgang der Gesuche sind.



D 2.1: Plausible Erklärungsfaktoren für den Gesuchrückgang aus Sicht der Interviewpartner/-innen



Legende: Eigene Darstellung Interface.

Auf die Darstellung von Problemen in der Anfangsphase als Erklärungsfaktor für einen Gesuchrückgang haben wir verzichtet; so haben sich diese Probleme vermutlich negativ auf die Kommunikation über die Innosuisse ausgewirkt, nicht aber dazu geführt, dass ein Gesuchsteller ein vorbereitetes Gesuch (das er erst im Februar 2018 wieder einreichen konnte) ganz zurückgezogen hat.

2.1.2 Beurteilung Förderbedingungen

Die Förderbedingungen sind den befragten Forschungs- und Umsetzungspartnern, die bereits etwas zur Innosuisse sagen können, mehrheitlich bekannt. Die Kommunikation der Förderbedingungen wird dabei grundsätzlich als klar erachtet.

Veränderungen gegenüber der KTI werden primär an folgenden zwei Aspekten gesehen:

- *Anforderungen an den Businessplan:* Es wird teilweise kritisch bemerkt, dass nicht klar sei, wie ein Businessplan für ein erfolgreiches Gesuch idealerweise auszusehen habe. Dabei weisen Interviewpartner/-innen auch auf die Herausforderung hin, im Businessplan etwas über die Vermarktung und die Rentabilität eines Produktes zu schreiben, wenn unsicher ist, ob eine Idee überhaupt zur Produktreife gelangen wird.
- *Neues Tarifsystem/neue Kostendächer für Saläre:* Die Neuregelungen bei den Salären habe zu mehr Komplexität geführt und es sei schwieriger, Personen in einem Innosuisse-Projekt auszutauschen. Vereinzelt werden zudem die Tarife, die je nach Forschungspartner unterschiedlich sind, als problematisch wahrgenommen.

Insgesamt werden die Förderbedingungen von den Befragten positiv betrachtet und es sei für Unternehmen wie auch für Forschungspartner möglich, ausgehend von den Förderbedingungen gute (und erfolgreiche) Gesuche zu schreiben. Kein/-e Interviewpartner/-in ist der Ansicht, dass die Innosuisse gewisse thematische Bereiche nicht oder unzureichend abdeckt.

### 2.1.3 Beurteilung Gesuchstellung

Der Prozess der Gesucheingabe wird von den Befragten mit Innosuisse-Erfahrung mehrheitlich positiv beurteilt. So seien die Anforderungen an das Gesuch grundsätzlich klar; der Aufwand sei zwar hoch, jedoch im Hinblick auf den Umfang der zu erwarteten Förderung gerechtfertigt. Einzelne Gesprächspartner/-innen kritisieren, dass die administrativen Anforderungen an die Gesuchstellung (beispielsweise beim Businessplan) im Vergleich zur KTI höher geworden seien.

Die Interviewpartner/-innen finden es grossmehrheitlich sinnvoll, dass die Gesuchstellung online erfolgen kann. Einige Befragte betrachten das Online-Formular jedoch als nicht nutzerfreundlich. Dabei werden insbesondere die folgenden Punkte als negativ erachtet:

- Es ist schwierig, Grafiken einzufügen,
- Text kann nicht strukturiert werden,
- Track-changes werden nicht angezeigt,
- Systemstabilität bei der Gesuchstellung ist unzureichend,
- ähnliche Inhalte müssen an verschiedenen Stellen aufbereitet werden.

Positiv wird allerdings hervorgehoben, dass die Online-Eingabe eine Gesuchbearbeitung durch mehrere Personen ermöglicht.

Während es der allergrösste Teil der Befragten als nützlich erachtet, dass jederzeit ein Gesuch gestellt werden kann, gibt es sowohl von Seiten der Umsetzungspartner als auch der Forschungspartner solche, die Deadlines als nützlich für die Gesuchstellung erachten (wie bei der KTI vorhanden). Ein grösserer Teil der Befragten findet es wichtig, dass die Sitzungsdaten des Innovationsrats auf der Website publiziert werden, um abschätzen zu können, wann mit einer Entscheidung zu rechnen ist.

Eine schnelle Reaktion auf die Gesuche wird von vielen Befragten als Erfolgsfaktor der Förderung von Innovationsprojekten gesehen. Entsprechend äussern einige Interviewpartner/-innen ihren Unmut darüber, dass die Gesuchbearbeitung sowie die Vertragsausstellung bei der Innosuisse deutlich länger gedauert hat als bei der KTI. Die meisten gehen jedoch davon aus, dass dies mit den Anlaufschwierigkeiten der Innosuisse zu tun hatte und dass die Innosuisse in Zukunft zu den schnellen Reaktionszeiten der KTI zurückfinden wird.

Weiter soll auf einen Aspekt der Gesuchstellung hingewiesen werden, der von vielen Befragten als sehr positiv erachtet wird: Es wird – insbesondere im Vergleich zu anderen Förderprogrammen – geschätzt, dass Gesuche überarbeitet und jederzeit wieder eingereicht werden können.

### 2.1.4 Beurteilung Evaluations- und Entscheidungsverfahren Innosuisse

Die befragten Personen, die bereits Gesuche bei der Innosuisse gestellt haben, wissen grossmehrheitlich, wie das Evaluations- und Entscheidungsverfahren abläuft. Insbesondere ist bekannt, dass zwei Experten/-innen unabhängig voneinander eine Beurteilung des Gesuches vornehmen.

Im Vergleich zur KTI wird der Wechsel der Experten/-innen als die zentrale Veränderung bei der Evaluation der Gesuche wahrgenommen. Dabei kritisieren einige Befragte, dass sie nicht mehr wissen, welche Experten/-innen ihr Gesuch beurteilen werden. Zudem wird in Frage gestellt, ob die neuen Experten/-innen über die gleiche Fachkompetenz verfügen wie die Experten/-innen der KTI.

Während das System der Gesuchbeurteilung mit den Experten/-innen und der Entscheidung durch den Innovationsrat grundsätzlich als geeignet erachtet wird, kritisieren einige Befragte – sowohl Forschungs- wie Umsetzungspartner, – dass bei der Gesuchstellung kein Austausch mit den Experten/-innen erfolgen konnte. Auch sei es heute nach einer Absage deutlich schwieriger, sich persönlich mit den Experten/-innen über die Gründe für die Absage auszutauschen. Vereinzelt wurde kritisiert, dass die Begründungen zu Absagen zu kurz und zu wenig klar ausgefallen seien. Aus Sicht von einzelnen Gesprächspartnern/-innen besteht zudem der Eindruck, dass Innosuisse-Experten/-innen entweder zu wenig Know-how für die Gesuchbeurteilung haben oder sich zu wenig mit dem Gesuch auseinandergesetzt haben.

Von verschiedenen Personen wurde positiv hervorgehoben, dass das neue Evaluations- und Entscheidungsverfahren eine grössere Transparenz ermögliche als das System der KTI.

### **2.1.5 Beurteilung zur Unabhängigkeit von Forschungs- und Umsetzungspartnern**

Die grosse Mehrheit der Befragten findet es richtig und wichtig, dass Forschungs- und Umsetzungspartner in finanzieller und personeller Hinsicht unabhängig voneinander sein müssen. Von acht Personen (2 KMU, 2 Start-ups, 2 Universitäten sowie je eine Vertretung einer Fachhochschule und des ETH-Bereichs) wird jedoch Kritik an dieser Regelung geübt und es wird darauf hingewiesen, dass eine gewisse Flexibilität in dieser Hinsicht wichtig sei. Insbesondere könne eine zu strenge Auslegung des Kriteriums der Unabhängigkeit für Start-ups und Spinn-offs, die sich in einem frühen Stadium der Unternehmensgründung befinden, ein Hindernis sein, um Innosuisse-Mittel zu erhalten.

## **2.2 Bekanntheit und Kommunikation der Innosuisse**

Die Antworten der befragten Personen auf Fragen zur Bekanntheit, zum Start der Innosuisse sowie zur Kommunikation durch die Innosuisse werden im Folgenden zusammengefasst.

### **2.2.1 Bekanntheit**

Von den Forschungspartnern kennen die meisten befragten Personen die KTI/Innosuisse schon lange: 13 von 20 Befragten ist die KTI schon seit mindestens zehn Jahren bekannt. Dem grösseren Teil der Forschungspartner sind die Möglichkeiten der Förderung von Innovationsprojekten vertraut, seit sie an der jetzigen Forschungsinstitution tätig sind oder spätestens seit ihrem ersten Projektgesuch bei der KTI. Die Befragten schätzen den Bekanntheitsgrad der KTI und nun auch der Innosuisse als hoch ein. Aus Sicht der Forschungspartner ist die Innosuisse bei den Umsetzungspartnern jedoch weniger bekannt. Die Namensänderung sei noch nicht bei allen Umsetzungspartnern angekommen.

Die befragten Personen der Umsetzungspartner kennen die KTI und nun die Innosuisse, weil sie selbst mindestens ein Gesuch gestellt haben und immer noch mit der Innosuisse in Kontakt sind. Einer der Unternehmensvertreter wusste aber bis zur Interviewanfrage nicht, dass die KTI nun zur Innosuisse geworden ist. Eine andere Person kennt die KTI/Innosuisse erst seit 2018. Etwa die Hälfte der Befragten kennt die KTI oder die Innosuisse seit weniger als 10 Jahre und die andere Hälfte länger als 10 Jahre. Von den Personen, welche die KTI schon aus einer früheren Arbeitsstelle kannten, hat mindestens eine Person das neue Unternehmen erstmals auf diese Förderungsmöglichkeit hingewiesen. Eine weitere Person hatte mit der KTI/Innosuisse das erste Mal durch das Instrument des Innovationschecks zu tun.

### 2.2.2 Beurteilung Start Innosuisse

13 der 20 interviewten Forschungspartner haben seit 2018 ein Gesuch bei der Innosuisse eingereicht. Etwa die Hälfte dieser Befragten hat keine grossen Veränderungen wahrgenommen. Einige Personen haben den Eindruck, dass der Start gut gelungen ist und verweisen auf einige Neuerungen, die aus ihrer Sicht positiv sind (Stärkung der Wirtschaftsorientierung, Einführung neuer Disziplinen, Aufbrechen festgefahrener Strukturen, Erhöhung der Transparenz). Die andere Hälfte der Forschenden berichten von unsicheren und teilweise chaotischen Zuständen beim Start von Innosuisse. Gewisse Startschwierigkeiten hatte man erwartet und kommen sehen, aber die langen Wartezeiten auf Anfragen und auf die Gesuchentscheide werden negativ erwähnt. Diese Wartezeiten ergaben sich unter anderem aufgrund der Periode zwischen November 2017 und Februar 2018, in der keine Gesuche gestellt werden konnten sowie einem kürzeren Zeitraum, in dem auch keine Rückfragen zu laufenden Gesuchen möglich waren. Aufgrund des Wechsels bei den zuständigen Personen bei den Projekten sei es auch zu Zahlungsverzögerungen bei laufenden Projekten gekommen.

Sieben der befragten Forschungspartner haben im Jahr 2018 kein Gesuch bei der Innosuisse gestellt. Diesen Personen liegen deshalb wenig Informationen zum Start der Innosuisse vor. Einige dieser Forschungspartner hatten 2018 noch KTI-Projekte am Laufen, sie berichten ebenfalls von einem etwas holprigen Start und empfanden den Unterbruch zwischen November 2017 und Februar 2018 als störend. In dieser Zeit hat man nichts von der Innosuisse gehört. Ein Forschungspartner, der Ende 2017 ein Gesuch bei der KTI eingereicht hatte, musste sechs Monate auf eine Antwort warten, was nicht akzeptabel sei. Die anderen Befragten können nur vom Hörensagen oder aufgrund der erhaltenen Informationen zum Start berichten. In dieser Übergangsphase waren gewisse Gerüchte im Umlauf. Die Befragten, die nach 2018 kein Gesuch gestellt haben, nahmen keine grösseren Anpassungen am Prozess wahr, verbinden mit dem Start aber vor allem drei Änderungen: der Abgang einiger Experten/-innen, die Einführung neuer Tarifbestimmungen und die neue Rolle des Businessplans.

Von den Umsetzungspartnern hat die Hälfte ein Gesuch bei der Innosuisse im 2018 gestellt. Den Start der Innosuisse können nicht alle der befragten Personen beurteilen, denn bei einigen seien vor allem die Forschungspartner mit Innosuisse in Kontakt gewesen. Im Vergleich zu den Befragten der Forschungspartner äussern sich die Befragten der Umsetzungspartner insgesamt weniger positiv zum Wechsel zur Innosuisse. Allerdings betonen viele der Befragten, keine grossen Veränderungen im Vergleich zur KTI wahrgenommen zu haben. Für einige der Befragten seien die Regeln und die Prozesse in der Anfangszeit der Innosuisse unklar bis chaotisch gewesen. Eine Person empfand den Wechsel als etwas überstürzt. Veränderungen hätten Gewisse nur bei den Formalitäten, beim Personalwechsel bei den Experten/-innen oder im Sekretariat der Innosuisse wahrgenommen.

Die andere Hälfte der Umsetzungspartner hat im 2018 kein Gesuch gestellt, weshalb auch diese Gruppe nicht viel über den Start der Innosuisse berichten kann. Wenn doch, dann eher aufgrund gelegentlicher Berührungspunkte mit der Innosuisse im Zusammenhang mit den in 2018 noch laufenden KTI-Projekten oder weil sie von Innosuisse über den Wechsel informiert wurden. Einige der Befragten haben den Start positiv oder ohne grössere wahrnehmbare Veränderungen erlebt. Erwähnt werden Veränderungen bei den Formularen, im Allgemeinen glauben einzelne Befragte eine gewisse Formalisierungstendenz, ähnlich anderer internationalen Förderprogrammen, zu erkennen. Zwei Personen erlebten den Start als etwas harzig. Wie bei den Forschungspartnern berichtet auch in dieser Gruppe eine Person über verspätete Zahlungen, wobei das Ausbleiben der Zahlungen fast zum Abbruch des KTI-Projekts geführt hätte. Wie bei den anderen Befragten beklagen auch in

dieser Gruppe einige Personen den Abgang von Experten/-innen, mit denen sie schon länger in Kontakt standen und deren Expertise sie schätzten.

Insgesamt können die Forschungspartner im Vergleich zu den Umsetzungspartnern aufgrund ihrer intensiveren Zusammenarbeit mit Innosuisse mehr zum Start berichten. Ein Teil der Forschungspartner hat den Start relativ reibungslos erlebt, ein anderer Teil als etwas holprig. Vor allem der Unterbruch zwischen November 2017 und Februar 2018 hätte zu grösseren Verzögerung geführt. Kritisiert wird auch der Verlust an Know-how durch den Abgang von Experten/-innen und die Einführung der neuen Tarifbestimmungen. Die Umsetzungspartner beklagen vor allem eine gewisse Formalisierung, den Abgang von ihnen bekannten Experten/-innen und die Verzögerungen im Jahr 2018, vor allem bei den Zahlungen im Rahmen laufender KTI-Projekten. Die stärkere Fokussierung auf den Businessplan und somit auf die Umsetzungsebene ist eine der von Forschungs- und Umsetzungspartnern am häufigsten genannten Veränderungen.

### 2.2.3 Kommunikation

Die befragten Forschungs- und Umsetzungspartner haben sich mehrheitlich über die Website zur Innosuisse informiert. Beinahe zwei Drittel der befragten Personen geben an, die Website zu kennen. Mehr als die Hälfte der Personen sagen explizit, dass sie die Website gut finden. Sie sei benutzerfreundlich und die benötigten Informationen seien zu finden. Einzelne Personen haben nicht den Eindruck, dass sich auf der Website viel verändert habe. Eine kleine Minderheit gibt an, die Website nicht beurteilen zu können, weil sie die Kommunikation jeweils dem Projektpartner (meistens Forschungspartner) überlassen hätten. Während der Newsletter der Innosuisse ebenfalls für die Information genutzt wurde, gibt von den befragten Personen niemand an, sich über Social Media über Innosuisse zu informieren.

Jene Personen, die auf der Website etwas vermissen, erwähnen vor allem die folgenden drei Punkte: bessere Informationen zum Ablauf des Gesuchprozesses, eine klare Erläuterung der Auswahlkriterien und Förderbedingungen sowie die Aufführung der Sitzungstermine der Experten/-innen. Ein Vertreter einer Forschungsinstitution weist darauf hin, dass die meisten gesuchten Informationen durchaus auf der Website zu finden seien, allerdings «versteckt» im Gesuchformular. Da aber nicht jede/-r Gesuchstellende auf die Idee komme, zuerst das Formular zu öffnen und dort die Informationen zu suchen, bliebe diese Informationsquelle wohl unentdeckt. Die Erläuterungen im Gesuchformular seien sehr gut und sollten direkt auf der Website publiziert werden.

Innosuisse sei bei einigen Forschungsinstitutionen im Rahmen einer Roadshow vor Ort gewesen und habe sich so präsentiert. Ein Teil der Befragten hat eine solche Veranstaltung besucht. Rund die Hälfte der Besuchenden einer Roadshow fanden diese informativ und nützlich, einige Personen nicht. Eine Person kritisiert, dass die besuchte Veranstaltung für sie etwas oberflächlich gewesen sein, unter anderem, weil zum Zeitpunkt der Präsentation noch viele der neuen Prozesse von Innosuisse nicht definiert waren.

Wichtig für die Information über die Innosuisse waren laut der Befragten zudem Forschungskollegen/-innen in der eigenen Institution, Partner/-innen aus anderen Institutionen und Berufsverbände (z.B. Swissmem). Befragte der Forschungsinstitute hätten auch von den Forschungsdiensten der Hochschulen oder von anderen Arbeitskollegen/-innen, die als Experten/-innen bei der Innosuisse arbeiten, Informationen erhalten. Ein Teil der Umsetzungspartner hat Informationen primär von den Forschungspartnern erhalten.

Der Aussenaufttritt von Innosuisse wird mehrheitlich sehr positiv eingeschätzt. Primär von Unternehmensvertretenden gibt es jedoch Stimmen, welche die mangelnde Kommunikation seitens Innosuisse kritisieren. Einige Unternehmen haben nach eigenen Angaben keine Informationen erhalten, andere hätten Informationen erhalten, aber diese nicht immer verstanden. Einige der Befragten haben zudem auch den Eindruck, dass die KTI früher aktiver mit der Wirtschaft kommuniziert habe. Die Bezeichnung «KTI» sei ein Gütezeichen für die Firmen gewesen. Die öffentliche Wahrnehmung von Innosuisse könne durchaus noch verbessert werden.

### 2.3 Grundsätzliches zu KTI/Innosuisse

Im Folgenden werden Informationen aus den Gesprächen zur grundsätzlichen Bedeutung von KTI/Innosuisse sowie zur Relevanz vom Umsetzungs- respektive Forschungspartner als treibende Kraft einer Gesuchstellung dargelegt.

#### 2.3.1 Bedeutung der KTI/Innosuisse

Die Mehrheit der Interviewpartner/-innen gibt an, dass ihre Projekte ohne die Fördermittel der KTI oder Innosuisse in reduziertem Umfang oder auf andere Art und Weise hätten durchgeführt werden müssen, oder die Umsetzung länger gedauert hätte. Für einen kleineren Teil der Befragten hätten Projekte hingegen gar nicht realisiert werden können. Wie zu erwarten, hängt aus Sicht der Forschungspartner die Realisierung der Projekte etwas stärker an der Förderung der KTI/Innosuisse als aus Sicht der Umsetzungspartner.

Nur wenige Personen hingegen sagen explizit, dass ihre Projekte auf die gleiche Art und im gleichen Umfang auch ohne die Fördermittel der KTI/Innosuisse hätten durchgeführt werden können.

Der KTI/Innosuisse fällt eine wichtige Rolle bei der Vernetzung zwischen Industrie und Forschung zu: Von mehr als einem Drittel der Befragten wird die Bedeutung der KTI/Innosuisse für die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Forschung hervorgehoben. Dabei ist den Industriepartnern die Nähe zur Forschung ebenso wichtig wie den Forschenden die Nähe zur Industrie. Die Umsetzungspartner heben beispielsweise hervor, dass sie dank KTI/Innosuisse die Möglichkeit haben, Projekte durchzuführen, für die sie selbst keine Kapazitäten haben. Den Forschenden erlauben die Mittel der KTI/Innosuisse, angewandt und praxisnah zu arbeiten. Auch die Möglichkeit der industrienahen Ausbildung von Personen an Hochschulen und der Vorteil für die Industrie, nach Innovationsprojekten gutes Personal zu rekrutieren, wird von verschiedener Seite unterstrichen.

Einzelne Interviewpartner/-innen erklären, dass die Fördermittel der KTI/Innosuisse ihnen erlaubten, Start-ups oder Spin-offs zu gründen, oder die Gründung von Start-ups oder Spin-offs voranzutreiben. Vereinzelt wird auch hervorgehoben, dass der KTI/Innosuisse eine wichtige Bedeutung bei der Lancierung von Produkten zukommt.

Auch die Wichtigkeit der KTI/Innosuisse dafür, dass Forschung in der Schweiz betrieben wird und nicht im Ausland, wird von einigen Befragten hervorgehoben.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die ehemalige KTI und heutige Innosuisse eine hohe Bedeutung für die Befragten hat. Dies wird von einer Vielzahl der befragten Umsetzungs- und Forschungspartner auch explizit formuliert: «Die KTI/Innosuisse ist sehr wichtig». Unterschiede zwischen der KTI und der Innosuisse lassen sich bezüglich ihrer Bedeutung nicht feststellen.

### 2.3.2 Treibende Kraft der Gesuchstellung

Die befragten Forschungs- und Umsetzungspartner halten sich als treibende Kraft hinter den Projektgesuchen die Waage: In jeweils einem Drittel der Fälle war die treibende Kraft entweder der Forschungspartner, der Umsetzungspartner oder beide Projektpartner. Dieses Bild wird von Personen, die mehrere Gesuche eingereicht haben, bestätigt: Von den befragten Personen, die mehrere KTI/Innosuisse-Projekte durchgeführt haben, sagen wenige, dass die Initiative «immer» von ihnen stammte: Umsetzungs- und Forschungspartner waren gleichermaßen treibende Kraft hinter der Gesucheingabe. Vereinzelt wird hervorgehoben, dass kleine Unternehmen und/oder Start-ups eher Projektgesuche initiieren als grössere oder etablierte Unternehmen, da sie einen grösseren Nutzen an den Förderbeiträgen der KTI/Innosuisse haben.

Einzelne Befragte betonen, dass das Schreiben des Projektantrages eher die Aufgabe der Forschenden als der Umsetzungspartner ist. Als Gründe hierfür werden der Aufwand für das Schreiben des Antrages genannt, und dass Unternehmen in der Regel nicht vertraut sind mit dem Schreiben von Projektanträgen. Das Aufsetzen des Businessplans hingegen fällt meist den Umsetzungspartnern zu. Das Schreiben des Businessplans wird von einzelnen Forschenden als grosse Herausforderung empfunden, zum Beispiel, weil sie nicht mit der Vermarktung von Produkten vertraut sind.

Abgesehen davon lassen sich keine Unterschiede zwischen Forschungs- und Umsetzungspartner feststellen, beispielsweise bezeichnen Forschungspartner sich selbst nicht häufiger als treibende Kraft hinter den Projektgesuchen, und auch die Umsetzungspartner tun dies nicht.

## 2.4 Weitere Förderinstrumente

Die Antworten der Interviewpartner/-innen zu zwei weiteren Förderinstrumenten der Innosuisse – Innovationschecks und Innovationsmentoren/-innen – lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### 2.4.1 Innovationschecks

Die Innovationschecks sind den Befragten mässig bekannt: Fast die Hälfte der Interviewpartner/-innen gibt an, davon noch nicht gehört oder sich noch nie damit auseinandergesetzt zu haben. Bei den befragten Umsetzungspartnern sind die Innovationschecks weniger bekannt. Nur wenige Befragte geben an, tatsächlich schon mal ein Gesuch für einen Innovationscheck eingereicht zu haben. In vereinzelt Fällen hat der Innovationscheck dann zu einem grösseren KTI/Innosuisse-Projekt geführt.

Unabhängig davon, ob sie das Instrument schon in Anspruch genommen haben beziehungsweise vor dem Interview überhaupt schon davon gehört haben, erachtet ein Drittel der Befragten die Innovationschecks als nützlich und sinnvoll. Einzelne Forschende oder Firmen sagen, dass das Instrument grundsätzlich nützlich sein kann, aber für sie persönlich nicht relevant ist aufgrund der Gegebenheiten. Beispielsweise sind etablierte Firmen der Meinung, dass Start-ups eher davon profitieren als sie selbst. Tatsächlich betrachten vier von fünf interviewten Start-ups die Schecks auch als nützlich Instrument. Manche Forschende sehen die Innovationschecks als Instrument einzig für Umsetzungspartner.

Nur wenige Forschungspartner und kein einziger Umsetzungspartner stehen dem Instrument grundsätzlich kritisch gegenüber. Bei den Forschungspartnern ist der Grund für die kritische Einstellung, dass sie kleine Fördertöpfe generell nicht sinnvoll finden.

Vereinzelt wird das Verhältnis von Aufwand und Ertrag kritisiert: Der Aufwand für das Schreiben eines Antrages für einen Innovationscheck sei hoch im Verhältnis für den Betrag,

den man schliesslich erhalte. Die Erhöhung des Betrages auf 15'000 Franken wird begrüsst. Die Vorteile der Innovationschecks werden vor allem in der Minimierung von Risiken und Unsicherheiten gesehen (indem es einem erlaubt, eine Idee erst zu testen, anstatt gleich einen Antrag für ein richtiges Innovationsprojekt einzureichen).

Es gib keine Hinweise darauf, dass neu unter der Innosuisse Fragestellungen mit einem Innovationsscheck nachgegangen wird, für die im alten System ein Gesuch um ein Innovationsprojekt gestellt worden wäre.

#### 2.4.2 Innovationsmentoren/-innen

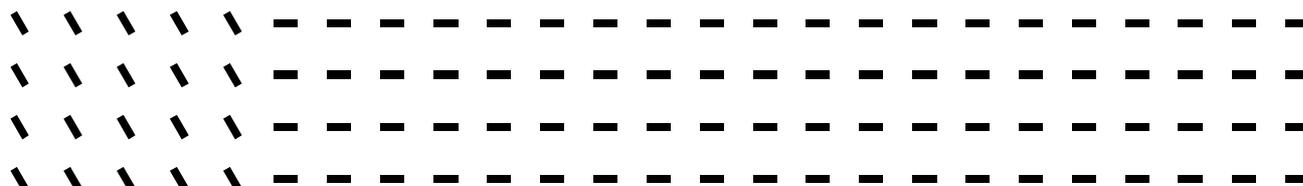
Etwa einem Drittel der Befragten sind die Innovationsmentoren/-innen nicht bekannt. Der Bekanntheitsgrad ist bei den Forschungspartnern etwas höher als bei den Umsetzungspartnern. Ein Viertel der Befragten beziehungsweise deren Projektpartner hat die Hilfe von Innovationsmentoren/-innen schon in Anspruch genommen, die meisten von ihnen fanden das Mentoring hilfreich. Das System der Innovationsmentoren/-innen wird grundsätzlich als nützlich und sinnvoll erachtet, insbesondere dann, wenn man erst wenig Erfahrung mit der KTI/Innosuisse hat beziehungsweise noch nie ein Gesuch eingereicht hat. Einzelne Befragte hingegen geben an, dass das Instrument für sie nicht nützlich oder relevant ist. Dies hat damit zu tun, dass sie bereits Erfahrung mit den Projektgesuchen für die KTI/Innosuisse besitzen oder aber genügend vernetzt sind, sodass sie Informationen anderweitig beschaffen können.

Die Änderung, dass Innovationsmentoren/-innen nur auf Anfrage von KMU in Anspruch genommen werden können, wird von den Befragten, die dazu Stellung nehmen können, entweder begrüsst oder als unproblematisch angesehen. Nur eine Person erachtet diese Änderung als zu restriktiv.

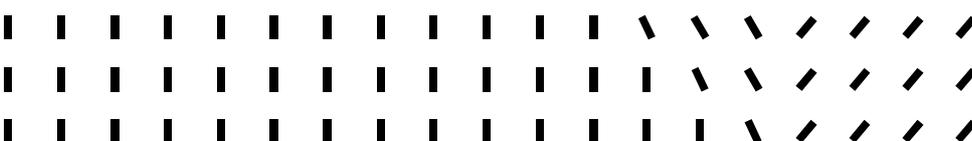
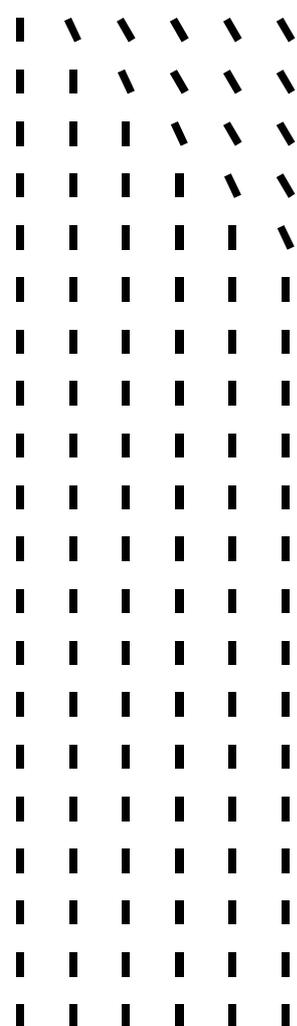
#### 2.5 Optimierungsbedarf aus Sicht der Gesprächspartner/-innen

Alle Interviewpartner/-innen wurden nach Verbesserungsvorschlägen zur Innosuisse im Allgemeinen und zur Projektförderung im Besonderen gefragt. Von mindestens je zwei Forschungspartnern (F) respektive von mindestens je zwei Umsetzungspartnern (U) wurden dabei die folgenden 9 Aspekte genannt:

- Der administrative Aufwand für die Gesuchstellung sollte verringert werden. (U+F)
- Entscheidungen der Innosuisse sollten besser und ausführlicher begründet werden. (U+F)
- Es sollte Bezugspersonen/Experten/-innen geben, die im Rahmen der Gesuchstellung kontaktiert werden können. (U+F)
- Die Innosuisse sollte klare(re) Bedingungen für die Einreichung/Selektionskriterien haben und darüber kommunizieren. (U+F)
- Mehr Kommunikation, Steigerung der Bekanntheit der Innosuisse. (U+F)
- Es sollte mehr Flexibilität bei Tarifen/Stundensätzen und dem einzusetzenden Personal ermöglicht werden. (F)
- Deadlines/Daten der Entscheidungsfindung sollten publiziert werden. (F)
- Online-Portal/Online-Formular sollte verbessert werden. (F)
- Die Förderung der Innosuisse sollte einen stärkeren Fokus auf Start-ups legen. (F)



## Anhang: Interviewleitfaden



**A 1 Zum Unternehmen/Institut**

- In welchem Bereich sind Sie tätig?
- *Wenn Unternehmen:* Könnten Sie uns ein bis zwei Stichworte zum Tätigkeitsbereich Ihres Unternehmens nennen?
- Wie viele Mitarbeitende beschäftigt Ihr Unternehmen/Ihr Institut/Ihre Forschungseinheit?
- *Wenn Forschungspartner:* Wie hoch lag der Anteil Drittmittel an Ihrem Forschungsbudget in den letzten beiden Jahren im Durchschnitt?
- *Wenn Forschungspartner:* Hat sich der Anteil Drittmittel verändert?
  - Wenn ja, ist er grösser oder kleiner geworden?
  - Wenn ja, um wieviel?
  - Wenn ja, weshalb?
- *Wenn Forschungspartner:* Welches war der wichtigste Geldgeber von Drittmitteln in den letzten 6 Jahren?
- Wie schätzen Sie die Bedeutung der KTI/von Innosuisse bei der Durchführung von Forschungsprojekten Ihres Unternehmens/Ihres Instituts ein?

**A 2 Bisherige Gesuche**

- Wie oft hat Ihr Unternehmen/Ihr Institut (schätzungsweise) ein Gesuch für ein Innovationsprojekt bei der KTI eingereicht (2013–2017)?
  - Nie
  - Einmal
  - 2–3 Mal
  - Häufiger
- Wie hoch schätzen Sie die Erfolgsquote Ihrer Gesuche ein?
- Hat Ihr Unternehmen/Ihr Institut bereits ein Gesuch für ein Innovationsprojekt bei Innosuisse eingereicht (2018)?
  - Wenn ja, in welchem Monat?
  - Wenn ja, mit Erfolg?
- Wenn sie an die letzten beiden Gesuche für Innovationsprojekte denken:
  - In welchem Innovationscluster/welcher Disziplin waren diese?
  - Wer war der Treiber für das Vorhaben (Umsetzungs- oder Forschungspartner; beide)?
- Hätte das Projekt ohne die Förderung der KTI/von Innosuisse umgesetzt werden können?
- *Wenn erfolgloses Gesuch:* Wurde das Projekt auch ohne KTI/Innosuisse weitergeführt?

**A 3 Bekanntheit und Kommunikation von KTI/Innosuisse**

- Seit wann kennen Sie die KTI/Innosuisse? (*Jahreszahl*)
- *Falls Sie die KTI schon kannten:*
  - Wie beurteilen Sie den Start der Innosuisse ganz allgemein?
  - Was hat sich aus Ihrer Sicht gegenüber der KTI verändert?
  - Was hat sich im Laufe des Jahres 2018 aus Ihrer Sicht verändert bei Innosuisse?
- *Falls Sie die KTI nicht kannten:*
  - Woher kennen Sie die Innosuisse und deren Angebote?

**A 4 Kommunikation**

- Wie haben Sie sich über Angebote der Innosuisse sowie der Projektförderung im Speziellen informiert?

- Website?
- Social Media?
- Mentoren?
- Coaches?
- Veranstaltungen?
- Projektpartner (Forschungsinstitution/Unternehmen)?
- Anderes?
- Falls Sie die Website der Innosuisse kennen:
  - Was ist für Sie auf der Webseite wichtig zu erfahren für die Gesuchstellung?
  - Haben Sie diese Informationen gefunden?
  - Was haben Sie allenfalls nicht gefunden?
  - War die Website einfach zu nutzen?
- Wie beurteilen Sie den Aussenauftritt der Innosuisse?
  - Allgemeine Kommunikation von Innosuisse nach aussen?
  - Veranstaltungen der Innosuisse?
  - Kommunikation über Fördermöglichkeiten und -bedingungen?
  - Auftritte von Mitarbeitenden der Innosuisse (z.B. am Swiss Innovation Forum, bei Verbänden oder Hochschulen)?
  - Sonstiges?

## A 5 Projektförderung

### A 5.1 Gründe für Rückgang der Gesuche

*Wir stellten 2018 einen Rückgang der Gesuchseingaben bei der Innosuisse (im Vergleich zur KTI) fest.*

- Wenn Sie an Ihr Unternehmen/Institut denken: Was können Gründe dafür sein, dass allenfalls weniger Gesuche für Projektförderung bei der Innosuisse gestellt werden?
- War Ihr Unternehmen/Ihr Institut zurückhaltender bei der Gesuchseingabe in 2018?
  - Wenn ja: aus welchen Gründen?
- Was könnten Ihrer Meinung nach Gründe dafür sein, dass Forschungs- und Umsetzungspartner weniger Gesuche stellen?
- Sehen Sie mögliche Gründe im allgemeinen Rückgang der Gesuche für Projektförderung in:
  - Veränderungen bei der Innosuisse gegenüber der KTI? Welche? (Block 1)
  - Veränderungen/Problemen in der Aufbauphase? Welche? (Block 2)
  - Stimmen im Umfeld über die Innosuisse? Welche? (Block 3)
  - Internen Faktoren bei Gesuchstellenden? Welche? (Block 4)
  - Faktoren im Umfeld der Gesuchstellenden? Welche? (Block 5)
- Ist es für Sie ein Problem, dass Forschungs- und Umsetzungspartner gemäss gesetzlichen Vorgaben für die Gesuchseingabe in finanzieller und personeller Hinsicht voneinander unabhängig sein müssen? (*Kurzbeurteilung inkl. Erläuterung*)

### A 5.2 Evaluations- und Entscheidungsverfahren

- Ist Ihnen bekannt, wie Evaluations- bzw. Entscheidungsverfahren für Gesuche bei der Innosuisse ablaufen?
  - Wie nehmen Sie den Prozess wahr? Was ist Ihnen nicht bekannt, wo haben Sie Unsicherheiten über den Prozess?
  - Welche Veränderungen gegenüber der KTI stellen Sie fest?
    - Beurteilen Sie die Änderungen positiv oder negativ? Bitte begründen?
    - Welche Auswirkungen haben diese Änderungen auf Ihre Organisation?

- Welche Rolle spielen Ihres Wissens nach die Experten/-innen bei der Beurteilung der Gesuche? Wie nehmen Sie die Experten/-innen wahr?
- Welche Rolle spielt Ihres Wissens nach der Innovationsrat bei der Beurteilung der Gesuche? Wie nehmen Sie den Innovationsrat wahr?

### **A 6 Förderbedingungen**

- Ist Ihnen bekannt, welches die Förderbedingungen der Innosuisse für die Projektförderung sind?
- Was ist Ihnen nicht oder weniger bekannt? Ist dies ein Hindernis für die Gesucheingabe?
- Welche Veränderungen bei den Förderbedingungen gegenüber der KTI stellen Sie fest?
  - Welche Auswirkungen haben diese Änderungen auf Ihre Organisation?
  - Beurteilen Sie die Änderungen positiv oder negativ?

### **A 7 Beurteilung Gesuchstellung Projektförderung**

*Wenn Sie bereits ein Gesuch bei der Innosuisse (im Jahr 2018) gestellt haben:*

- Haben Sie ausreichende Informationen und Beratung durch die Innosuisse erhalten? (*Kurzbeurteilung inkl. Erläuterung*)
- Ist/war der Ablauf der Gesuchstellung nutzerfreundlich?
- Waren die Unterlagen für die Gesucheingabe (Online-Formular, Hilfsmittel, Information Förderbedingungen usw.) nützlich? Was war nützlich, was ist weniger nützlich, was vermissen Sie?
- Wie beurteilen Sie die zeitliche Belastung für die Formulierung und Eingabe eines Gesuches?
- Ist es für Sie von Nutzen, dass Sie jederzeit ein Gesuch eingeben können und nicht bestimmte Eingabetermine abwarten müssen?
  - Sollten die Eingabetermine und die Termine der Evaluationsentscheide auf der Webseite publiziert werden? Hätte dies für Sie einen konkreten Nutzen?
- Wie beurteilen Sie die Dauer des Gesuchprozesses von der Gesucheingabe bis zur Kommunikation des Entscheides? Hat sich dies im Vergleich zur KTI in Ihrer Wahrnehmung verändert?
- Wie beurteilen Sie die Kommunikation des Förderentscheides? (Art, Inhalt)
- Wie wichtig war für Sie die Beratung und Unterstützung der Innosuisse vor der Gesucheingabe? Was ist Ihnen wichtig?
- Haben Sie weitere Anmerkungen zum Prozess der Gesucheingabe?

### **A 8 Beurteilung Projektförderung Innosuisse**

- Wo liegt der konkrete Nutzen der Projektförderung für Ihr Unternehmen/Ihre Forschungseinheit? Wie beurteilen Sie die Ausrichtung der Projektförderung?
- Wo liegen die grössten Schwächen der Projektförderung für Ihr Unternehmen/Ihre Forschungseinheit? Was vermissen Sie aus Sicht Ihrer Organisation?
- Lohnt es sich für Sie, ein Gesuch einzugeben? (Begründung) Ist zwischen der früheren KTI und Innosuisse ein Unterschied festzustellen?
- Gibt es Bereiche in der Projektförderung, die Innosuisse aus ihrer Sicht nicht oder nur ungenügend abdeckt?

## A 9 Weitere Förderung

### A 9.1 Innovationsscheck

*Innovationsscheck: Mit dem Innovationsscheck finanziert die Innosuisse Vorstudien, zum Beispiel Konzeptentwicklungen und Ideenstudien oder Analysen zum Innovations- und Marktpotenzial von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen oder Technologien. KMUs und Start-ups können Innovationsschecks beantragen (max. 15'000 Franken)*

- Die Innosuisse beobachtet einen starken Anstieg der Nachfrage nach dem Innovationsscheck. Was können aus Ihrer Sicht Gründe dafür sein?
- *Wenn Forschungsseite:* Hat Ihre Forschungseinheit schon einmal ein Projekt im Rahmen des Innovationsschecks bearbeitet?
- *Wenn Unternehmen:* Hat Ihr Unternehmen in den letzten 6 Jahren einmal ein Gesuch für einen Innovationsscheck gestellt?
  - Bei der KTI? In welchem Jahr?
  - Bei der Innosuisse? In welchem Monat?
- Ist das Instrument des Innovationsschecks aus Sicht Ihrer Organisation nützlich? (inkl. Erläuterung)

### A 9.2 Innovationsmentorinnen und -mentoren

*Die Innovationsmentorinnen und -mentoren der Innosuisse sollen KMUs den Zugang zu Technologie und Forschung erleichtern und dabei helfen, ein Innovationsprojekt mit einem öffentlichen Forschungspartner aufzusetzen.*

- Kennen Sie das Mentoring? Hat Ihr Unternehmen in den letzten 6 Jahren einmal die Hilfe von Innovationsmentoren/-innen in Anspruch genommen?
  - Bei der KTI? In welchem Jahr?
  - Bei der Innosuisse? In welchem Monat?
- Wenn Mentoring bekannt:*
- Ist es aus Ihrer Sicht sinnvoll, dass Innovationsmentoren/-innen im neuen System ausschliesslich auf Anfrage der KMU tätig werden können?
  - Ist das Instrument der Innovationsmentoren/-innen aus Sicht Ihrer Organisation nützlich? (inkl. Erläuterung)

## A 10 Optimierungsbedarf/Sonstiges

- Sehen Sie Optimierungsbedarf bei der Innosuisse? Wenn ja, wo?
- Nennen Sie uns bitte aus Ihrer Sicht – wenn möglich – mindestens einen konkreten Verbesserungsvorschlag hinsichtlich der Projektförderung durch die Innosuisse und begründen Sie diesen kurz.
- Haben Sie Verbesserungsvorschläge zu anderen Förderangeboten der Innosuisse (z.B. Start-up-Coaching, Mentoring, Innovationsscheck, Programm Bridge)?
- Haben Sie sonstige Anmerkungen? (zu Innosuisse, Projektförderung)