



**Qualitative Studie zur  
Wahrnehmung der  
Innovationsprojekte  
von Innosuisse durch KMU**

**Bericht zuhanden von Innosuisse**

Luzern, den 28. Januar 2026

**| Autorinnen und Autoren**

Stefan Rieder, Dr. (Projektleitung)  
Tobias Arnold, Dr. (Projektmitarbeit)  
Christof Schwenkel, Dr. (Projektmitarbeit)  
Clément Bourdin (Projektmitarbeit)  
Laetitia Vigneron (Projektmitarbeit)

**| INTERFACE Politikstudien  
Forschung Beratung AG**

Seidenhofstrasse 12  
CH-6003 Luzern  
Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27  
CH-1003 Lausanne  
Tel +41 (0)21 310 17 90

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

**| Auftraggeber  
Innosuisse**

**| Zitiervorschlag**

Rieder, Stefan; Arnold, Tobias; Schwenkel, Christof; Bourdin, Clément; Vigneron, Laetitia (2025):  
Qualitative Studie zur Wahrnehmung der Innovationsprojekte von Innosuisse durch KMU. Bericht  
zuhanden von Innosuisse, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.

**| Laufzeit**

Juli 2025 bis Januar 2026

**| Projektreferenz**

Projektnummer: 25-079

**| Übersetzung**

Innosuisse

<b>1. Zusammenfassung / Résumé / Sintesi / Summary</b>	<b>5</b>
1.1 Zusammenfassung	5
1.2 Résumé	7
1.3 Sintesi	9
1.4 Summary	11
<b>2. Einleitung</b>	<b>13</b>
2.1 Ausgangslage	13
2.2 Ziel und Fragestellung der Studie	13
2.3 Methode	14
2.4 Aufbau des Berichtes	15
<b>3. Bekanntheit und Wahrnehmung von Innosuisse</b>	<b>16</b>
3.1 Generelle Bekanntheit und Image von Innosuisse	16
3.2 Bekanntheit des Förderangebots generell und Mehrwert der Förderung von Innosuisse	17
3.3 Fazit	18
<b>4. Bekanntheit und Wahrnehmung der Innovationsprojekte</b>	<b>19</b>
4.1 Bekanntheit und Infokanäle	19
4.2 Beurteilung des Prozesses für die Beantragung von Fördergeldern	20
4.3 Fazit	23
<b>5. Innovationsverhalten der KMU und Förderung von Innosuisse</b>	<b>24</b>
5.1 Bedeutung der Innovation für das Unternehmen	24
5.2 Hemmnisse bei der Innovationstätigkeit	25
5.3 Potenzielle Anpassungen der Förderung von Innosuisse	26
5.4 Finanzierung	27
5.5 Sichtbarkeit der geförderten Projekte	28
5.6 Fazit	29
<b>6. Rahmenbedingungen</b>	<b>30</b>
6.1 Konjunkturlage und globale wirtschaftliche Unsicherheiten	30
6.2 US-Zölle	30
6.3 Konkurrenz auf den Märkten	30
6.4 Fazit	30
<b>7. Schlussfolgerungen</b>	<b>32</b>
7.1 Allgemein Erkenntnisse zur Nachfrage nach Förderangeboten von Innosuisse	32
7.2 Empfehlungen	33
7.3 Abschliessende Bemerkungen	36

<b>Anhang</b>	<b>37</b>
A 1 Leitfaden Interview: KMU mit Gesuch	37
A 2 Leitfaden Interview: KMU ohne Gesuch	42
A 3 Guide d'entretien: PME avec demande	48
A 4 Guide d'entretien: PME sans demande	53

# 1. Zusammenfassung / Résumé / Sintesi / Summary

## 1.1 Zusammenfassung

### I Ziel und Methode

Die Studie untersuchte, wie die Zahl der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die bei Innosuisse ein Gesuch für ein Innovationsprojekt einreichen, erhöht werden könnte. Mittels 46 qualitativer Interviews wurden fördernde und hemmende Faktoren analysiert. Befragt wurden KMU mit bewilligten oder abgelehnten Gesuchen sowie Unternehmen ohne bisherige Gesuchstellung. Nicht Teil der Befragung waren Start-ups.

### I Zentrale Befunde

*Bekanntheit und Wahrnehmung:* Innosuisse ist bei KMU wenig bekannt (Durchschnittswert 3,5 von 6; bei Nicht-Kunden 2,4). Selbst mit Fördereingaben erfahrene KMU kennen meist nur ein Förderinstrument. Die Informationsbeschaffung erfolgt primär über Forschungspartner, die Webseite wird kaum genutzt. Innosuisse verfügt bei den befragten KMU über ein gutes Image, die KMU attestieren Innosuisse eine hohe Professionalität. Teilweise wird Innosuisse aber auch als bürokratisch und vor allem auf grosse Firmen ausgerichtet wahrgenommen.

*Innovationsprojekte:* Die Bekanntheit des Förderangebots ist eher gering (Durchschnittswert unter 4 von 6). Man attestiert Innosuisse aber einen hohen Mehrwert. Die finanziellen Mittel von Innosuisse ermöglichen aus Sicht der KMU risikoreiche Innovationen und entlasten F&E-Kosten. Als Hemmnisse werden der hohe Aufwand für die Gesuchstellung, fehlende Ressourcen und die Abhängigkeit vom Forschungspartner genannt. Förderbedingungen und Evaluationskriterien gelten als nachvollziehbar, aber Cash-Beitrag und Eigenleistungen sind für kleine KMU belastend.

*Innovationsverhalten:* Innovation hat bei den befragten KMU eine hohe strategische Bedeutung (Durchschnittswert 4,9 von 6). Inkrementelle Innovationen dominieren, radikale Ansätze wiederum sind eher kosten- und risikointensiv. Gerade bei Letzteren können die Fördermittel von Innosuisse entscheidend für die Durchführung sein. Innovationsprojekte bewegen sich meist im mittleren sechsstelligen Bereich. Der Markteintritt und die Marktumsetzung nach erfolgreichem Abschluss eines Innosuisse-Projekts stellt für viele befragte KMU eine grosse Herausforderung dar (Skalierung, Marketing, Finanzierung).

*Rahmenbedingungen:* Konjunktorentwicklung oder schwierige Rahmenbedingungen, wie die während der Interviews geltenden hohen US-Zölle, wirken unterschiedlich: Für einen Teil der KMU sind schwierige Rahmenbedingungen Anreiz für Innovation. Für einen anderen Teil wirken sie als Bremse, da Sparmassnahmen erforderlich werden. Konkurrenz wird einhellig als Innovationsmotor gesehen.

### I Empfehlungen

Auf Basis unserer Befunde formulieren wir folgende Empfehlungen:

- *Empfehlung 1:* Die allgemeine Bekanntheit von Innosuisse als Institution und des Förderangebotes im Speziellen sollte erhöht werden. Dies gilt insbesondere bei KMU, die inkrementelle Innovationen und Innovationen ausserhalb der technisch-naturwissenschaftlichen Branchen betreiben. Dabei ist stärker auf die persönliche Kommunikation

und die Kommunikation über Unternehmensnetzwerke (Verbände, Interessengruppen, regionale Netzwerke) zu setzen.

- *Empfehlung 2:* Es braucht eine zielgruppenspezifische Kommunikation, um die Bekanntheit bei den eher forschungsfernen KMU zu erhöhen.
- *Empfehlung 3:* Die Bereitschaft von KMU, ihre Projekte sichtbarer zu machen, soll genutzt werden für eine zielgruppenspezifische Kommunikation.
- *Empfehlung 4:* Förderbedingungen und Evaluationskriterien sind im Grundsatz beizubehalten.
- *Empfehlung 5:* Eine spezifische direkte Förderung für bestimmte KMU sollte geprüft werden.
- *Empfehlung 6:* Die Möglichkeit einer niederschweligen und individuellen Beratung von KMU, die Innosuisse und sein Angebot überhaupt nicht kennen, sollte geprüft werden. Das Innovationsmentoring kann hierfür als Ausgangspunkt dienen, sollte aber besser bekannt gemacht werden.
- *Empfehlung 7:* Unterstützungen von Innosuisse in Zusammenhang mit innovativen Ausgründungen sollten näher geprüft werden.

## 1.2 Résumé

### I Objectif et méthode

L'étude a porté sur les moyens d'augmenter le nombre des petites et moyennes entreprises (PME) soumettant une demande pour un projet d'innovation à Innosuisse. Les facteurs facilitants et limitants ont été analysés au travers de 46 entretiens qualitatifs. Nous avons interrogé des PME ayant soumis des demandes qui ont été approuvées ou rejetées, ainsi que des entreprises n'ayant jamais déposé de demande. Les start-up n'ont pas été intégrées à l'enquête.

### I Principales conclusions

*Conscience et perception:* Innosuisse est peu connue des PME (score moyen 3,5 sur 6; 2,4 parmi les non-clients). Même les PME qui ont l'expérience des demandes de financement ne connaissent généralement qu'un seul instrument d'encouragement. Les informations sont principalement obtenues par l'intermédiaire du partenaire de recherche, le site Web est rarement consulté. Innosuisse bénéficie d'une bonne image auprès des PME sondées, qui lui reconnaissent un grand professionnalisme. Mais Innosuisse est parfois aussi perçue comme bureaucratique et principalement destinée aux grandes entreprises.

*Projets d'innovation:* La notoriété de l'offre d'encouragement est assez faible (score moyen inférieur à 4 sur 6). Innosuisse est toutefois réputée pour sa forte valeur ajoutée. Du point de vue des PME, les ressources financières d'Innosuisse permettent de réaliser des innovations à haut risque et de réduire les coûts de R&D. Les obstacles invoqués sont le coût élevé du dépôt d'une demande, le manque de ressources et la dépendance vis-à-vis du partenaire de recherche. Les conditions d'encouragement et les critères d'évaluation sont compréhensibles, mais les contributions en espèces et les contributions propres sont contraignantes pour les petites PME.

*Comportement en matière d'innovation:* L'innovation revêt une grande importance stratégique pour les PME interrogées (score moyen de 4,9 sur 6). Les innovations incrémentales dominent, tandis que les approches radicales tendent à être coûteuses et risquées. Les subventions d'Innosuisse peuvent être particulièrement décisives pour la mise en œuvre de ces dernières. Les projets d'innovation se chiffrent généralement en centaines de milliers de francs. L'accès au marché et l'introduction sur le marché à l'issue d'un projet Innosuisse réussi constituent un défi majeur pour nombre des PME sondées (passage à l'échelle, marketing, financement).

*Conditions-cadres:* L'évolution de la conjoncture ou les conditions-cadres difficiles, comme les droits de douane américains élevés au moment où les interviews ont été réalisées, produisent des effets différents. Certaines PME y voient une incitation à innover. Pour d'autres, elles constituent un frein, car elles rendent nécessaires des mesures de réduction des coûts. La concurrence est unanimement considérée comme un moteur d'innovation.

### I Recommandations

Au vu de nos conclusions, nous formulons les recommandations suivantes:

- *Première recommandation:* Il conviendrait de renforcer la notoriété générale d'Innosuisse en tant qu'institution et plus spécifiquement celle des offres d'encouragement. C'est particulièrement vrai pour les PME qui s'engagent dans des innovations incrémentales et en dehors des industries technico-scientifiques. Il faudrait pour ce faire accorder davantage d'importance aux communications personnelles et à la communication sur les réseaux d'entreprise (associations, groupements d'intérêt, réseaux régionaux).

- *Deuxième recommandation:* Une communication spécifique au groupe cible est nécessaire pour accroître la notoriété parmi les PME moins orientées vers la recherche.
- *Troisième recommandation:* Il faut tirer parti de la volonté des PME d'accroître la visibilité de leurs projets et mettre en place une communication spécifique au groupe cible.
- *Quatrième recommandation:* Il faut maintenir le principe des conditions d'encouragement et des critères d'évaluation.
- *Cinquième recommandation:* Il conviendrait d'envisager un encouragement direct spécifique pour certaines PME.
- *Sixième recommandation:* Il convient d'examiner la possibilité de proposer des conseils individuels faciles d'accès aux PME qui ne connaissent pas du tout Innosuisse et son offre. Le mentoring en innovation peut servir de point de départ, mais il devrait être mieux promu.
- *Septième recommandation:* Il faudrait examiner plus attentivement le soutien apporté par Innosuisse aux spin-off innovantes.

### 1.3 Sintesi

#### I Obiettivo e metodo

Lo studio ha analizzato come aumentare il numero di piccole e medie imprese (PMI) che presentano una domanda a Innosuisse per un progetto d'innovazione. Sono stati esaminati i fattori favorevoli e quelli ostacolanti sulla base di 46 interviste qualitative. Sono state intervistate PMI con domande approvate o respinte e anche imprese che non hanno mai presentato domande. Nel sondaggio non sono state interpellate le start-up.

#### I Risultati chiave

*Notorietà e percezione:* Innosuisse è poco conosciuta tra le PMI (punteggio medio 3,5 su 6; 2,4 tra i non clienti). Anche le PMI con esperienza nelle domande di finanziamento conoscono il più delle volte un solo strumento di promozione. Le informazioni vengono reperite principalmente tramite partner di ricerca, il sito web è utilizzato appena. Innosuisse gode di una buona reputazione tra le PMI intervistate, che ne attestano un alto livello di professionalità. In alcuni casi, tuttavia, Innosuisse è ritenuta un'istituzione burocratica e orientata soprattutto alle grandi imprese.

*Progetti d'innovazione:* La notorietà dell'offerta di promozione è piuttosto bassa (valore medio inferiore a 4 su 6). Tuttavia, si reputa che Innosuisse abbia un alto valore aggiunto. Le PMI ritengono che le risorse finanziarie di Innosuisse permettano innovazioni ad alto rischio e alleggeriscano i costi di R&S. Tra gli scogli citati vi sono l'elevato carico di lavoro richiesto per la presentazione delle domande, la mancanza di risorse e la dipendenza dal partner di ricerca. Le condizioni di finanziamento e i criteri di valutazione sono considerati comprensibili, ma per le PMI il contributo in contanti e le prestazioni proprie rappresentano un onere.

*Comportamento innovativo:* Per le PMI intervistate l'innovazione riveste una grande importanza strategica (punteggio medio 4,9 su 6). Le innovazioni incrementali sono predominanti, mentre gli approcci radicali sono piuttosto costosi e rischiosi. Proprio nel caso di questi ultimi, i finanziamenti di Innosuisse possono essere cruciali per la loro messa in atto. I progetti d'innovazione si situano solitamente nella fascia media a sei cifre. Molte PMI intervistate segnalano che, dopo aver concluso con successo un progetto di Innosuisse, devono affrontare la sfida dell'ingresso sul mercato e dell'implementazione nello stesso (scaling up, marketing, finanziamento).

*Condizioni quadro:* L'andamento economico o delle condizioni quadro difficili, come gli elevati dazi doganali USA in vigore durante le interviste, hanno un impatto eterogeneo: per alcune PMI, delle condizioni quadro difficili rappresentano un incentivo all'innovazione. Per altre, invece, costituiscono un freno, in quanto richiedono delle misure di riduzione dei costi. La concorrenza è unanimemente considerata un motore dell'innovazione.

#### I Raccomandazioni

Sulla scorta dei risultati ottenuti, formuliamo le seguenti raccomandazioni:

- *Raccomandazione 1:* Bisogna accrescere la notorietà di Innosuisse come istituzione in generale e dell'offerta di promozione in modo particolare. Ciò vale in particolare per le PMI che portano avanti innovazioni incrementali e innovazioni che esulano dai settori tecnico-scientifici. A tal fine occorre puntare maggiormente sulla comunicazione personale e sulla comunicazione attraverso le reti di imprese (associazioni, gruppi di interesse, reti regionali).
- *Raccomandazione 2:* Occorre una comunicazione specifica per il gruppo target per aumentare la notorietà tra le PMI che tendono a essere poco inclini alla ricerca.

- *Raccomandazione 3:* La disponibilità delle PMI a dare più visibilità ai propri progetti deve essere sfruttata ai fini di una comunicazione mirata al gruppo target specifico.
- *Raccomandazione 4:* Le condizioni di finanziamento e i criteri di valutazione vanno sostanzialmente mantenuti.
- *Raccomandazione 5:* Andrebbe presa in esame una promozione specifica e diretta per determinate PMI.
- *Raccomandazione 6:* Andrebbe valutata la possibilità di fornire consulenza individuale e a bassa soglia di accesso a PMI che non conoscono affatto Innosuisse e i suoi servizi. A tal fine, il mentoring per l'innovazione può fungere da punto di partenza, dovrebbe essere però pubblicizzato meglio.
- *Raccomandazione 7:* Il sostegno di Innosuisse in relazione alle spin-off innovative dovrebbe essere esaminato più approfonditamente.

## 1.4 Summary

### I Objective and method

The study examined how the number of small and medium-sized enterprises (SMEs) submitting an application for an innovation project to Innosuisse could be increased. By means of 46 qualitative interviews, promoting and inhibiting factors were analysed. SMEs with approved or rejected applications were surveyed, as were companies that had not applied previously. Start-ups were not included as part of the survey.

### I Key findings

*Awareness and perception:* Innosuisse is not well known among SMEs (average score of 3.5 out of 6; or 2.4 among non-customers). Even SMEs that are experienced with respect to funding applications usually only know of one funding instrument. Information is primarily obtained via research partners; the website is hardly used. Innosuisse has a good image among the SMEs surveyed, with the SMEs attesting to Innosuisse's high level of professionalism. In some cases, however, Innosuisse is also perceived as bureaucratic and primarily geared towards large companies.

*Innovation projects:* Awareness of the support offer is rather low (average value below 4 out of 6). Innosuisse is also said to have a high added value, however. From the perspective of SMEs, Innosuisse's financial resources enable high-risk innovations and alleviate R&D costs. Barriers cited include the high outlay needed to fill in the application, a lack of resources, and dependence on the research partner. Funding conditions and evaluation criteria are considered clear and comprehensible, but cash contributions and own contributions are burdensome for small SMEs.

*Innovation behaviour:* Innovation is of great strategic importance to the SMEs surveyed (average score of 4.9 out of 6). Incremental innovations dominate, while radical approaches tend to be rather cost and risk-intensive. Especially for the latter, Innosuisse funding can be a decisive factor for implementation. Innovation projects are usually in the mid-six-figure range. Market entry and market implementation after the successful completion of an Innosuisse project are a major challenge for many of the SMEs surveyed (scaling, marketing, funding).

*General conditions:* Economic developments or difficult conditions, such as the high US tariffs in force when the interviews were conducted, have different effects: For some of the SMEs, difficult conditions provide an incentive for innovation. For others, they act as a brake, since cost-cutting measures become necessary. Competition is unanimously seen as a driver of innovation.

### I Recommendations

Based on our findings, we are making the following recommendations:

- *Recommendation 1:* General awareness of Innosuisse as an institution and of the support offer in particular should be increased. This is especially true for SMEs that engage in incremental innovation and innovation outside of technical and scientific industries. In doing so, more emphasis should be placed on face-to-face communication and communication via corporate networks (associations, interest groups, regional networks).
- *Recommendation 2:* Target group-specific communications are needed in order to increase awareness among SMEs with little engagement in research.
- *Recommendation 3:* The willingness of SMEs to make their projects more visible is to be used for target group-specific communications.

- *Recommendation 4:* Funding conditions and evaluation criteria are to be retained in principle.
- *Recommendation 5:* Specific direct funding should be considered for certain SMEs.
- *Recommendation 6:* The possibility of low-threshold and individual advice for SMEs that are not aware of Innosuisse and its offering at all should be examined. Innovation mentoring can serve as a starting point for this, but should be better publicised.
- *Recommendation 7:* Support from Innosuisse in connection with innovative spin-off companies should be examined more closely.

## 2. Einleitung

### 2.1 Ausgangslage

Innosuisse ist die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. Kern der Innovationsförderung durch Innosuisse ist der Transfer von Wissen und Technologien zwischen Hochschulen, Wirtschaft und Gesellschaft (WTT). Das Förderportfolio von Innosuisse umfasst rund 20 Angebote entlang der Forschungs- und Innovationskette: Von der «Co-Creation» von radikalen Innovationsideen bei den Innovation Booster, über gezielte Beratungs- und Netzwerkleistungen, der Start-up- und Entrepreneurship-Förderung, der nationalen und internationalen Projektförderung bis zur Stärkung der Marktumsetzung bei den Start-up Innovationsprojekten. Die Finanzierung von nationalen Innovationsprojekten mit Umsetzungspartnern stärkt gezielt den Wissens- und Technologietransfer zwischen der Forschung und den Umsetzungspartnern aus Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>1</sup>

In dieser vorliegenden Studie stehen primär die Innovationsprojekte mit Umsetzungspartnern im Zentrum.<sup>2</sup> Bei diesen Projekten arbeiten Industrie, private oder öffentliche Organisationen zusammen mit einem oder mehreren Forschungspartner/n (Hochschule) an einem Projekt. Damit soll die Entstehung neuer Produkte, Prozesse, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle gefördert werden. Mit dem Förderbeitrag von Innosuisse werden die Kosten des Forschungspartners finanziert. Die Umsetzungspartner finanzieren ihre Aufwendungen selbst beziehungsweise sie leisten einen Beitrag von 40 bis 60 Prozent an die gesamten Projektkosten. Zudem müssen sie mindestens 5 Prozent der Projektkosten als Cash-Beitrag an den Forschungspartner leisten.

Eine zentrale Zielgruppe von Innosuisse stellen die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Schweiz dar. Es wird davon ausgegangen, dass das bestehende Innovationspotenzial der KMU für Innosuisse-Innovationsprojekte noch besser ausgeschöpft werden kann. Eine extern durchgeführte Studie soll der Frage nachgehen, was KMU an einer Gesuchseingabe hindern und wie die Zahl derer, die ein Gesuch einreichen, erhöht werden kann.

### 2.2 Ziel und Fragestellung der Studie

*Ziel* der Studie ist es, mit qualitativen Interviews den Gründen für die Beteiligung der KMU an den Programmen von Innosuisse nachzugehen mit speziellem Fokus auf die Innovationsprojekte. Es gilt, die fördernden und die hemmenden Faktoren zu identifizieren, die einer Beteiligung von KMU an Förderangeboten von Innosuisse entgegenstehen. Ausgehend vom Befund soll geprüft werden, ob und gegebenenfalls wie die Attraktivität der Projektförderung von Innosuisse für KMU erhöht werden könnte.

Ausgehend von der Zielsetzung lauten die Fragestellungen der Studie wie folgt:

- Welche Gründe *ausserhalb der KMU* beeinflussen die Beteiligung der KMU an der Projektförderung von Innosuisse?
  - Welche Gründe gibt es in Bezug auf die Wahrnehmung von Innosuisse, die die Beteiligung der KMU an der Projektförderung erklären könnten?

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.innosuisse.admin.ch/de/foerderangebote>, Zugriff am 17.11.2025.

<sup>2</sup> Vgl. <https://www.innosuisse.admin.ch/de/innovationsprojekte-mit-umsetzungspartner>, Zugriff am 17.11.2025.

- Wie weit ist die Wahrnehmung der Projektförderung und damit auch die Kommunikation von Innosuisse dafür verantwortlich, dass das Potenzial hinsichtlich Anzahl Fördereingaben bei den KMU noch nicht voll ausgeschöpft wird?
  - Sind es Veränderungen im Angebot von Innosuisse, die erklären, weshalb das Potenzial bei den KMU noch nicht voll ausgeschöpft wird?
  - Wie beeinflusst das allgemeine Umfeld der Wirtschaft (die Konjunkturentwicklung, der Zollstreit mit den USA, die Verfügbarkeit von Fremdkapital, der Umfang an Konkurrenz) die Beteiligung der KMU an der Förderung von Innosuisse?
- Welche *Gründe innerhalb der KMU* können Förderanträge von KMU bei Innosuisse behindern oder fördern?
    - Verfügen die KMU über die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen?
    - Sind die Kosten einer Beteiligung zu hoch? Fehlt es an Know-how?
- Welche Verbesserungsmöglichkeiten ergeben sich für Innosuisse in Hinblick auf eine möglichst bedürfnisgerechte Ausgestaltung der Förderung für KMU?

### 2.3 Methode

Für die Beantwortung der Fragestellungen wurden qualitative, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte mit dem Auftraggeber anhand verschiedener Merkmale (vgl. Darstellung D 2.1). Es wurden KMU interviewt, die erfolgreich ein oder mehrere Innovationsprojekte realisiert haben. Eine zweite Gruppe von Interviewten arbeitet in KMU, die mindestens ein Gesuch gestellt und bisher keine Zusage für eine Förderung erhalten haben. Schliesslich wurden Personen befragt, deren KMU noch nie ein Gesuch bei Innosuisse gestellt hat. Es wurden keine Startups befragt. Die Einteilung von Gruppe eins und zwei ist nicht trennscharf: Bei acht Interviews stellte sich heraus, dass das betreffende Unternehmen sowohl bewilligte wie auch abgelehnte Gesuche aufweist. Wir haben daher diese Unternehmen der ersten Gruppe zugeordnet. Zudem unterscheiden wir folgende zwei Gruppen, die trennscharf sind: KMU mit mindestens einem Gesuch (mit und ohne Erfolg) nennen wir nachfolgend *Kunden* von Innosuisse. KMU, die noch nie ein Gesuch eingereicht haben, nennen wir *Nicht-Kunden* von Innosuisse.

Bei der Auswahl der KMU wurde auf eine möglichst gleichmässige Verteilung zwischen Mikro-, Klein- und Mittelunternehmen geachtet. Ergänzend wurden Unternehmen befragt, die die Grenze der KMU (250 Vollzeitbeschäftigte) knapp überschreiten. Weiter wurde eine ausgewogene Verteilung nach Förderbereichen angestrebt (Life Sciences, Information & Communications Technology (ICT), Engineering, Social Sciences and Business Management, Energy and Environment).

Ebenso wurde auf eine angemessene Verteilung der Interviews zwischen der Romandie und der Deutschschweiz geachtet: Insgesamt wurden 13 Gespräche in der Romandie und dem Tessin realisiert, etwas weniger als angestrebt (geplant waren 15 Gespräche). Grund dafür war die Schwierigkeit, Personen aus KMU ohne Kontakt mit Innosuisse zu einem Gespräch zu bewegen. Oft waren mehr als fünf Kontaktaufnahmen notwendig, um ein Gespräch realisieren zu können.

**D 2.1: Merkmale der befragten KMU**

Gesuchseingabe und Erfolg bei Innosuisse	Grössenklassen				Total
	Mikrounternehmen (bis 9 VZÄ)	Kleine Unter- nehmen (10–49 VZÄ)	Mittlere Unter- nehmen (50–249 VZÄ)	Grössere Unter- nehmen (bis 500 VZÄ)	
Unternehmen mit bewilligten Projekten	5	4	7	5	21
Unternehmen mit abgelehnten Projekten	2	3	2	3	10
Unternehmen, die keine An- träge gestellt haben	3	4	4	4	15
Total	10	11	13	12	46

Legende: VZÄ = Vollzeitäquivalent.

Quelle: Darstellung Interface.

Die Interviews wurden per Videocall geführt, aufgezeichnet, protokolliert und anschliessend mittels MAXQDA<sup>3</sup> ausgewertet. Die Leitfäden für die Interviews befinden sich in den Abschnitten A 1 (Leitfaden deutsch) und A 3 (Leitfaden französisch) im Anhang.

Die befragten KMU haben zum überwiegenden Teil (33 von 46) mit Fachhochschulen zusammengearbeitet. Deutlich seltener stammten die Forschungspartner aus Instituten der ETH (siebenmal), Universitäten (viermal) oder war das Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique (CSEM) (dreimal) Forschungspartner der KMU. Acht KMU haben mit jeweils zwei verschiedenen Forschungspartnern zusammengearbeitet.

#### 2.4 Aufbau des Berichtes

Die Ergebnisse werden in fünf Kapitel präsentiert: Nach dieser Einleitung folgen die Resultate zur allgemeinen Bekanntheit und zur Wahrnehmung von Innosuisse durch die KMU (vgl. Kapitel 3). Anschliessend folgen die Ergebnisse zur Bekanntheit und Wahrnehmung der Innovationsprojekte (vgl. Kapitel 4). Das Innovationsverhalten und die Rahmenbedingungen, die die Innovationstätigkeit der KMU beeinflussen, folgen in den Kapiteln 5 und 6. Der Bericht schliesst mit Schlussfolgerungen und Empfehlungen (vgl. Kapitel 7).

<sup>3</sup> MAXQDA ist eine Software für qualitative Datenanalyse, die dabei unterstützt, grosse Mengen an Textdateien systematisch zu analysieren.

### 3. Bekanntheit und Wahrnehmung von Innosuisse

Die Bekanntheit und die Wahrnehmung der Innovationsagentur Innosuisse kann sich sowohl positiv als auch negativ auf die Teilnahme der KMU an Förderangeboten auswirken. Wir gehen zunächst auf die Bekanntheit von Innosuisse ein und anschliessend auf die Bekanntheit der Förderangebote.

#### 3.1 Generelle Bekanntheit und Image von Innosuisse

Die Bekanntheit von Innosuisse ist bei den befragten KMU eher tief: Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht bekannt) bis 6 (sehr gut bekannt) liegt sie lediglich bei 3,5.

Die befragten KMU lassen sich in Bezug auf ihre Kenntnisse von Innosuisse in drei Gruppen einteilen:

- Zur ersten Gruppe zählen KMU, die regelmässig Gesuche einreichen. Diese kennen Innosuisse sehr gut, bilden aber die kleinste Gruppe.
- Die zweite Gruppe kennt Innosuisse aus mindestens einem bewilligten oder abgelehnten Projektgesuch. Die Kenntnis dieser KMU von Innosuisse sind begrenzt, weil der Forschungspartner im Wesentlichen den Kontakt zu Innosuisse pflegte.
- Die dritte und grösste Gruppe kennt Innosuisse kaum oder nur dem Namen nach. Darunter finden sich insbesondere KMU, bei denen der Forschungspartner praktisch alle Kontakte zu Innosuisse im Rahmen des Projektes übernahm.

Erwartungsgemäss kennen die KMU, die nie ein Gesuch eingereicht haben, Innosuisse am wenigsten: Hier liegt der Wert für die Bekanntheit bei 2,4. Die Gründe dafür sind vielfältig: Einigen Unternehmen ist die Förderagentur gänzlich unbekannt. Andere KMU meinen, dass Innosuisse nur Leistungen für grosse Firmen mit umfangreicher Innovationstätigkeit anbietet und haben sich daher kaum mit Innosuisse befasst. Wieder andere KMU verzichten auf Grund der subjektiv angenommen geringen Erfolgsaussichten darauf, sich mehr Informationen zu Innosuisse zu beschaffen. Und schliesslich gibt ein Teil der Befragten an, nicht über die Zeit zu verfügen, sich zu informieren, oder der Aufwand dafür wird als zu hoch eingestuft.

Das Logo von Innosuisse ist wenig bekannt – die Mehrheit der Befragten kennt das Logo nicht oder nur vage. Dies gilt insbesondere für KMU, die bisher kein Gesuch eingereicht haben. Einigen Befragten ist das Logo bekannt, weil sie es auf ihren Publikationen verwendet oder aber auf der Innosuisse-Webseite gesehen haben.<sup>4</sup> Letztere wird eher selten bis nie frequentiert. Die Nutzung der Webseite erfolgt fast ausschliesslich während der Gesuchseingabe. Dass Personen aus KMU die Innosuisse-Webseite besuchen, um nach Fördermöglichkeiten zu suchen, ist sehr selten. Dies wird in der Regel den Forschungspartnern überlassen. Verschiedene Befragte haben in Hinblick auf das Interview die Webseite besucht. Diese wird als ansprechend, aber auch als etwas unübersichtlich und eher bürokratisch bezeichnet.

Das Image von Innosuisse ist bei etwa der Hälfte der befragten KMU positiv: Die Aufgabe von Innosuisse als Innovationsförderagentur wird positiv bewertet, entsprechend wird auch die Institution selbst positiv wahrgenommen. Ein guter Teil der Befragten attestiert

---

<sup>4</sup> Link zur Webseite: [www.innosuisse.admin.ch](http://www.innosuisse.admin.ch)

Innosuisse Professionalität und Zuverlässigkeit. Allerdings gibt es auch einige kritische Rückmeldungen: Einige Befragten empfinden Innosuisse als bürokratisch oder als schwerfällige «Maschine», die sich mit ihrem Angebot primär an grosse Unternehmen richtet.

### 3.2 Bekanntheit des Förderangebots generell und Mehrwert der Förderung von Innosuisse

Wir haben in den Interviews die Bekanntheit des Förderangebots abgefragt und um eine Beurteilung dessen Mehrwertes gebeten. Die KMU ohne Kontakt zu Innosuisse wurden gefragt, wie weit das Förderangebot ihren Bedürfnissen entspricht.

#### I Bekanntheit des Förderangebots von Innosuisse

Das Ergebnis zum Förderangebot ist sehr ähnlich wie jenes zum Bekanntheitsgrad von Innosuisse allgemein: Die Mehrheit der Befragten kennt lediglich ein Förderangebot (jenes, das in Anspruch genommen wurde). Die restlichen Förderinstrumente sind weitgehend unbekannt. Dies gilt auch für KMU, die über viele Jahre Innovationsprojekte umgesetzt haben. Von den Förderangeboten sind die Innovationsprojekte am meisten bekannt, vereinzelt kennen die befragten KMU zusätzlich das Innovationsmentoring oder den Innovationsscheck. Meist verlassen sich die KMU auf ihre Forschungspartner, wenn es um die Auswahl der Förderangebote geht. In den allerwenigsten Fällen wählen die KMU das Förderinstrument aus und gehen von sich aus auf die Suche nach einem Forschungspartner; meistens verläuft es umgekehrt.

#### I Mehrwert für KMU aus einer Beteiligung an den Fördermassnahmen von Innosuisse

Der Mehrwert der Förderung von Innosuisse wird von der Mehrheit der Befragten als hoch oder mittel beurteilt. Dies gilt sowohl für den konkreten Mehrwert der von den befragten KMU umgesetzten Projekte als auch für das gesamte Förderportfolio von Innosuisse. Es wird betont, dass die konkreten Projekte ohne die Unterstützung von Innosuisse nicht realisierbar gewesen wären. Die Übernahme der Forschungskosten und eines Teils der Projektrisiken wird entsprechend als sehr wertvoll und nützlich beurteilt. Die Absicht des Staates, die Innovationstätigkeit zu fördern, wird als sinnvoll und wertvoll beurteilt. Gerade die Innovationsförderung für die KMU wird gelobt.

Kritische Rückmeldung stammen mehrheitlich von KMU, die kein Projekt mit Innosuisse durchgeführt haben. Sie sind skeptischer in Bezug auf den Mehrwert der Fördertätigkeit von Innosuisse. Sie halten fest, dass die Innovation von den Firmen selbst kommen müsse, ohne Unterstützung des Staates. Nur so lasse sich sicherstellen, dass Innovationen mit einem effektiven Mehrwert realisiert würden. Die Förderung bewirke zum Teil lediglich eine Unterstützung der Forschungspartner, damit diese ihre Forschungsprojekte realisieren könnten. Viele dieser Projekte würden bei der Umsetzung auf der Strecke bleiben.

#### I Gründe für keine Gesuchseingabe

Zunächst muss festgehalten werden, dass die Nicht-Kunden bisher kaum jemals die Innosuisse-Webseite besucht haben. Nach einer kurzen Vorstellung des Angebots durch die Interviewerinnen und Interviewer beurteilen sie das Angebot eher kritisch: Eine Mehrheit gibt an, noch nie Drittmittel für die Finanzierung von Forschungsprojekten benötigt zu haben. Weiter werden die Aufwände für die Formulierung eines Gesuchs als zu hoch beurteilt. Die Befragten vermuten, dass die Förderangebote für junge Unternehmen und Start-ups besser geeignet sind als für sie selbst.

Die KMU ohne Gesuch wurden gefragt, ob sie mehr Unterstützung benötigen für die Formulierung eines Gesuchs. Die Frage wurde mit wenigen Ausnahmen mit ja beantwortet. Und zwar wünschen sich die Unternehmen eine einfache, persönliche und

niederschwellige Beratung. Diese müsste zunächst aufzeigen, ob eine Förderung überhaupt in Frage kommt. Anschliessend sei eine Beratung bei der Formulierung der Fördergesuche notwendig. Mit dem Innovationsmentoring stellt Innosuisse ein solches Beratungsangebot bereits zur Verfügung. Aus diesen Interviews geht jedoch hervor, dass dieses Angebot bei den KMU wenig oder nicht bekannt ist.

### 3.3 Fazit

Insgesamt ist das Ergebnis recht klar: Innosuisse ist bei den befragten KMU eher wenig bekannt. Bei den KMU ohne Gesuch ist Innosuisse meist unbekannt. Das gleiche gilt für das Förderangebot von Innosuisse: Selbst KMU, die regelmässig Gesuche einreichen, kennen vielfach nur ein einziges Förderinstrument. Grund für diese Situation ist einerseits der Umstand, dass der Informationskanal Internet kaum den notwendigen Erfolg zeitigt. Die Webseite wird wenig beachtet, das Logo von Innosuisse ist wenig bekannt. Der Grund: Die Forschungspartner übernehmen meist die Informationsbeschaffung, die KMU konzentrieren sich auf die operativen Aufgaben bei der Formulierung des Gesuchs.

Darüber hinaus ist der Aufwand für die Informationssuche zu den Tätigkeiten von Innosuisse für die KMU offenbar (zu) hoch. Nur wenige der von uns Befragten besorgen sich aktiv Informationen über die Innosuisse-Webseite. Es handelt sich dabei meist um KMU, die schon mehrere Gesuche eingereicht haben. Aber selbst ihnen sind die Förderangebote nur partiell bekannt.

Auf der Webseite von Innosuisse gibt es den sogenannten Förderguide, mit dem die KMU die für sie passende Förderung bei Innosuisse finden können.<sup>5</sup> Ein solcher Guide hilft durchaus, sich im Förderportfolio von Innosuisse zu orientieren. Die Herausforderung besteht aber darin, die KMU zu motivieren, sich näher mit dem Förderangebot von Innosuisse auseinanderzusetzen. Die Bekanntheit lässt sich am ehesten erhöhen, wenn die KMU – insbesondere Unternehmen, die bisher nicht mit Innosuisse in Kontakt standen – direkt und persönlich angesprochen werden. Ein effizienter Kanal könnten dabei die Verbände, Fachorganisationen oder Vereine bilden – auch in Zusammenarbeit mit regionalen Innovationssystemen (z.B. BaselArea, BeAdvanced, ITZ).<sup>6</sup> Allerdings reicht ein einziger Kontakt (Vortrag, Event) vermutlich nicht aus. Die KMU müssen mehrmals und in unterschiedlichen Formaten angesprochen werden. KMU ohne Vorwissen über Innosuisse brauchen eine unkomplizierte Auskunft darüber, ob sie Aussicht auf eine Förderung haben.

---

<sup>5</sup> Der Guide ist im Internet auf [innosuisse.guide](http://innosuisse.guide) abrufbar.

<sup>6</sup> Vgl. dazu die Webseiten: [baselarea.swiss](http://baselarea.swiss), [be-advanced.ch](http://be-advanced.ch), [itz.ch](http://itz.ch).

## 4. Bekanntheit und Wahrnehmung der Innovationsprojekte

Bei den Interviews wurde ein spezieller Fokus auf die Innovationsprojekte gelegt. Dabei handelt es sich um Projekte, bei denen Unternehmen zusammen mit einem oder mehreren Forschungspartner/n (einer Fachhochschule, einer Universität, einer ETH oder einem anderen Forschungspartner) ein Projekt bearbeiten. Ziel ist es, neuartige Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu gestalten. Der Innovationsgrad kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Mit dem Förderbeitrag von Innosuisse werden die Kosten des Forschungspartners finanziert. Die Umsetzungspartner finanzieren ihre Aufwendungen selbst und zusätzlich mindestens 5 Prozent der Projektkosten mit einem Cash-Beitrag.

### 4.1 Bekanntheit und Infokanäle

Wir haben zunächst ermittelt, wie gut die Befragten die Förderung von KMU über Innovationsprojekte kennen und welchen Mehrwert die Förderprojekte darstellen. Dabei haben wir die Antworten der KMU ohne Gesuch separat ausgewertet.

#### I Bekanntheit der Innovationsprojekte

Die Innovationsprojekte und die damit verbundenen Förderbedingungen sind den Befragten KMU eher wenig bekannt. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt in Bezug auf die Bekanntheit der Innovationsprojekte einen Wert unter 4 an (Skala von 1 [überhaupt nicht bekannt] bis 6 [sehr gut bekannt]). Die KMU, die noch nie ein Gesuch eingereicht haben, kennen die Innovationsprojekte noch schlechter. Wie bei der tiefen Bekanntheit von Innosuisse generell liegt der Grund für die tiefe Bekanntheit der Innovationsprojekte darin, dass meist die Forschungspartner den Aufwand für die Informationsbeschaffung auf sich nehmen. Entsprechend verzichten die KMU darauf, sich intensiver mit dem Förderangebot zu beschäftigen. Zum Teil liegen die Projekte auch etwas länger zurück und das Wissen zum Förderinstrument ist bereits etwas verblasst. Ausnahmen bilden die acht befragten KMU, die schon mehrere Gesuche eingereicht und intensiv am Inhalt der Gesuche mitgearbeitet haben. Diese kennen das Angebot der Innovationsprojekte sehr gut und wissen sowohl über dessen Ziele wie auch die Abläufe bestens Bescheid.

Der Impuls zur Lancierung eines Gesuchs geht bei der Hälfte der Befragten von den Forschungspartnern aus, die andere Hälfte der Befragten berichtet, dass die Idee gemeinsam mit dem Forschungspartner entwickelt worden ist. Bei einigen KMU kam der Impuls von dritter Seite, etwa von Beratungsunternehmen oder anderen Unternehmen aus der gleichen Branche. Aus den Interviews lässt sich erkennen, dass KMU mit längerer Erfahrung bei der Gestaltung und Umsetzung von Innovationsprojekten verstärkt selbst die Initiative für ein Projekt ergreifen und die Inhalte in Kooperation mit den Forschungseinrichtungen entwickeln. Betrachten wir die Gesamtheit der Befragten, liegt der Anteil dieser KMU bei etwa einem Drittel.

#### I Mehrwert der Innovationsprojekte für die KMU

Anhand der Interviews lassen sich drei Gruppen von KMU ausmachen, die die Bedeutung der Projekte unterschiedlich stark einstufen:

- Für die erste Gruppe von KMU sind die Innovationsprojekte sehr bedeutsam und wichtig. Sie helfen dem Unternehmen, innovativ zu sein und neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu entwickeln.

- Für eine zweite Gruppe von KMU sind die Innovationsprojekte eine sinnvolle Ergänzung zur eigenen Innovationstätigkeit. Die Zuschüsse an die Forschungsarbeit entlasten eigene Aufwendungen für Forschung und Entwicklung. Gerade bei Projekten mit hohem Risiko kann die Unterstützung von Innosuisse den Ausschlag geben, dass solche überhaupt in Angriff genommen werden. Umgekehrt gibt es aber auch weniger risikoreiche Innovationsprojekte, die diese KMU auch ohne staatliche Unterstützung umsetzen, namentlich wenn sie eine hohe Profitabilität versprechen.
- Für die dritte Gruppe von KMU sind die Innovationsprojekte von Innosuisse von untergeordneter Bedeutung. Diese KMU geben an, dass sie entweder über genügend eigene Mittel verfügen oder aber ihnen andere, einfacher zugängliche Förderquellen zur Verfügung stehen würden. Genannt werden sehr themenspezifische Fördermöglichkeiten auf Stufe Bund im Bereich Landwirtschaft. Von Innosuisse geförderte Innovationsprojekte stellen somit eine Zugabe dar, sind für die KMU dieser Gruppe aber nicht sehr bedeutsam.

Unterschiede bei den Antworten von KMU mit bewilligten und KMU mit abgelehnten Projekten lassen sich nicht erkennen.

#### I Beurteilung von Innovationsprojekten durch KMU ohne Gesuche

Der grössere Teil der KMU, die keine Gesuche für Innovationsprojekte eingereicht haben, haben bis zum Interview die Innovationsprojekte nicht oder nur vom Hörensagen gekannt. Zwei Drittel dieser KMU haben bisher nie ein Gesuch in Erwägung gezogen. Die meisten KMU sehen sich nicht als Zielgruppe von Innosuisse oder aber die Hürden für ein Gesuch werden als zu hoch beurteilt. Ein Drittel der KMU trägt sich aktuell mit dem Gedanken, ein Gesuch einzureichen.

Die Interviewerinnen und Interviewer erläuterten den Befragten die Stossrichtung der Innovationsprojekte kurz und stellten anschliessend die Frage, ob sie auf Grund der geschilderten Information ein Gesuch in Erwägung ziehen würden. Bei der Hälfte der Befragten war die Antwort positiv: Sie kannten Innosuisse bisher kaum und somit auch nicht dessen Förderangebote. Sie können sich aber vorstellen, ein Gesuch einzureichen, zumal sie die Mittel für ihre Innovationsprojekte nicht ohne Weiteres beschaffen können. Die andere Hälfte der Befragten ist eher skeptisch bis ablehnend. Dafür sind stark unterschiedliche Faktoren ausschlaggebend: Diese reichen von den mutmasslichen Kosten für die Ausarbeitung der Gesuche bis hin zur grundsätzlichen Ablehnung von staatlichen Hilfen.

#### 4.2 Beurteilung des Prozesses für die Beantragung von Fördergeldern

Die KMU wurden gebeten, die Förderbedingungen und die Evaluationskriterien für die Innovationsprojekte zu beurteilen. Die Interviewerinnen und Interviewer lasen die Förderbedingungen vor und baten die Befragten daraufhin um eine Einschätzung. Anschliessend wurde die Beurteilung des Förderablaufs erfragt. Dabei wurden die Antworten der Nicht-Kunden separat ausgewertet.

#### I Beurteilung der Förderbedingungen

Die geltenden Förderbedingungen für Innovationsprojekte lauten wie folgt:

1. Das Unternehmen ist in der Schweiz wertschöpfend tätig.
2. Das Unternehmen übernimmt die in Ihrem Unternehmen anfallenden Projektkosten im Umfang von 40 bis 60 Prozent der Gesamtprojektkosten.
3. Das Unternehmen ist bereit, dem Forschungspartner Aufwendungen (der sog. «Cash-Beitrag») in Höhe von mindestens 5 Prozent der Gesamtprojektkosten zukommen zu lassen.

4. Das Innovationsprojekt ist wissenschaftsbasiert und Sie führen das Innovationsprojekt mit einem Schweizer Forschungspartner durch.

Die Förderbedingungen werden vom überwiegenden Teil der Befragten als nachvollziehbar, sinnvoll und erreichbar beurteilt. Es wird betont, dass ein Eigenbeitrag der Unternehmen absolut notwendig sei. Ansonsten würde es den Vorhaben an Ernsthaftigkeit mangeln. Gleichzeitig wird aber auch eingeräumt, dass die Förderbedingungen durchaus hart und einzelne davon je nach Projekt schwierig zu erfüllen seien. Beispielsweise sei es in hoch spezialisierten Bereichen schwierig, kompetente Forschungspartner zu finden. Auch seien die Kriterien für eher sozialwissenschaftlich ausgerichtete Projekte schwieriger zu erfüllen (vor allem Kriterium 4). Der Cash-Beitrag an den Forschungspartner wird als besonders belastend bezeichnet – dieser falle durchaus ins Gewicht.

Die Mehrheit der Befragten befürwortet eine flexiblere Anwendung der Förderkriterien. Entsprechende Vorschläge gehen dahin, den Prozentsatz der Eigenleistungen in einem Bereich von 30 bis 70 Prozent anzusetzen und den Cash-Beitrag zu reduzieren. Letzterer sollte gemäss einigen Vorschlägen auch mit Eigenleistungen erbracht werden können. Verschiedentlich wird darauf hingewiesen, dass die Förderbedingungen für kleine Unternehmen schwieriger zu erfüllen seien: Mittlere und grosse Unternehmen könnten die Eigenleistungen und den Cash-Beitrag wesentlich einfacher erbringen als Mikro- und Kleinunternehmen. Sechs KMU plädieren dafür, die Förderbedingungen nicht anzupassen.

Unterschiede bei den Antworten von Kunden und Nicht-Kunden lassen sich nicht erkennen.

#### I Beurteilung der Evaluationskriterien

Die fünf Evaluationskriterien für die Beurteilung der Innovationsprojekte lauten wie folgt.

1. Innovationsgehalt: Was macht die Innovationsidee oder das Innovationsprojekt neuartig und unterscheidet sich von bestehenden Lösungen?
2. Wertschöpfung und volkswirtschaftlicher Nutzen in der Schweiz: Welchen wirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen schafft das Projekt für Ihr Unternehmen, für die Märkte oder die Gesellschaft?
3. Projektqualität: Sind Aufbau, Ziele, Meilensteine und Kosten realistisch und überzeugend?
4. Kompetenzen: Verfügen die Projektpartner über die nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Projektumsetzung?
5. Nachhaltigkeit: Wie trägt die Innovation zu einer nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft oder Umwelt bei?

Wie die Förderbedingungen werden auch die Evaluationskriterien überwiegend positiv bewertet. Die KMU erachten die Förderbedingungen als nachvollziehbar, sinnvoll und erreichbar. Dies gilt auch für KMU, die Innosuisse bisher nicht oder kaum kannten respektive noch nie ein Gesuch für ein Innovationsprojekt eingereicht haben.

Nach der Anwendung der Kriterien beim Evaluationsentscheid befragt, ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild: Für einen grossen Teil der Befragten sind die Kriterien Innovation und Nachhaltigkeit am schwierigsten zu beurteilen. Gewisse KMU sehen auch eine Herausforderung darin, die Wertschöpfung abschätzen zu können, vermuten aber, dass Innosuisse dies nach bestem Wissen und Gewissen tut. Einige Befragte sprechen auch von sehr weichen und weitfassten Kriterien. Entsprechend stark sei die Beurteilung von der individuellen Einschätzung der Expertinnen und Experten abhängig, die die Gesuche beurteilen würden. Deren Interpretation wird von den KMU teilweise kritisch und als zu

subjektiv beurteilt: Die Expertinnen und Experten würden die Kriterien stark verschieden auslegen, was teilweise zu wenig nachvollziehbaren Ergebnissen führe.

#### I Beurteilung des Förderablaufs

Der *Aufwand* für die Einreichung eines Innovationsprojektes wird von den meisten befragten KMU als zu gross bezeichnet. Viele KMU könnten diesen Aufwand nur leisten, weil der Forschungspartner den Löwenanteil der Antragskosten übernehme, insbesondere die wissenschaftliche Fundierung des Vorhabens. Ohne die Leistungen der Forschungspartner würde sich auch ein Teil der KMU, die ein Projekt erfolgreich durchgeführt haben, nicht beteiligen. Besonders stark ist die Kritik am Aufwand der KMU, deren Gesuch abgelehnt worden ist. Die Kosten für die Gesuchstellung müsse vollständig abgeschrieben werden, der Verlust an verloren gegangener Arbeitszeit sei beträchtlich. Als angemessen bezeichnen den Aufwand für ein Gesuch ausschliesslich KMU, die mit ihrem Gesuch für ein Innovationsprojekt erfolgreich waren. Aber auch hier wird darauf verwiesen, dass ohne die Investition des Forschungspartners der Aufwand nicht zu leisten gewesen wäre.

Verschiedentlich wird darauf verwiesen, dass die Kosten für die Einreichung eines Gesuchs durch ein modifiziertes zweistufiges Verfahren reduziert werden könnte. Im ersten Schritt des Verfahrens könnte nur die Projektidee von Innosuisse geprüft werden. Anschliessend könnten die Antragstellenden selbst entscheiden, ob sie das Risiko einer Eingabe eingehen möchten. Es wurden nicht systematisch alle KMU nach dem Bedürfnis eines zweistufigen Verfahrens gefragt und in den Interviews wurden die Vor- und Nachteile eines solchen Verfahrens nicht vertiefend diskutiert. Festzuhalten ist, dass einzelne KMU von sich aus das Bedürfnis nach einem zweistufigen Verfahren geäussert haben.

Das *Bewertungsverfahren* wird insgesamt als transparent, fair und schnell beurteilt. Dies halten sowohl KMU mit einer erfolgreichen Eingabe wie auch solche mit einer Ablehnung ihrer Gesuche fest. Das Debriefing wird als nützlich und transparent gelobt. Sieben Befragte äussern sich eher kritisch oder sehr kritisch zum Prozess. Es befinden sich darunter besonders häufig Unternehmen, die sowohl einen Erfolg (bewilligtes Gesuch) als auch einen Misserfolg (abgelehntes Gesuch) vorzuweisen haben: Diese Befragten kritisieren die Begründungen für die Ablehnung der Anträge als intransparent und wenig konsistent. Man habe die Anwendung der Förderbedingungen nicht nachvollziehen können, was zu entsprechenden Frustrationen geführt habe. Das Angebot eines Debriefings hat ein kleinerer Teil der KMU angenommen und zeigte sich mit diesem in der Regel zufrieden.

Die *Dienstleistungsqualität* von Innosuisse erhält meist gute Noten – die Dienstleistung werde unbürokratisch und schnell erbracht. Unter Dienstleistungsqualität haben wir Aspekte wie die Güte der Kommunikation, die Kommunikation des Förderentscheiders, der persönliche Kontakt zum Personal von Innosuisse, die Erreichbarkeit, der Stil und die Sprache der Kommunikation sowie die Qualität der Beratung und der Unterstützung zusammengefasst. Die Begleitung von Innosuisse während des Projekts findet Anklang. Die positive Bewertung kommt nicht zuletzt dadurch zu Stande, dass die Forschungspartner viele (ungeliebte) Aufgaben übernommen haben, zum Beispiel das Reporting während des Projektverlaufes. Einige Befragte hätten sich einen etwas engeren Austausch in der Phase der Gesuchstellung mit Innosuisse, aber auch bei der Umsetzung des Projektes gewünscht.

#### I Beurteilung der Kriterien und Hemmnisse durch KMU ohne Gesuch

Die Gründe, die KMU von einer Einreichung von Gesuchen abhalten, sind primär der Aufwand (Zeit und finanzielle Mittel) und die grossen Vorbehalte zu den bürokratischen Prozessen, die mit der Eingabe und Abwicklung eines Innovationsprojektes verbunden sind. Umgekehrt formuliert: Möglichst einfache und günstige Vergabeverfahren wären ein zentraler Hebel, um KMU zu erreichen, die noch nie eine Förderung von Innosuisse

beansprucht haben. Die anderen genannten Gründe, die einem Gesuch bei Innosuisse entgegenstehen, betreffen Themen wie den Schutz von Firmengeheimnissen oder die Unsicherheit des Erfolgs bei einer Eingabe. Die Kriterien für die Evaluation stellen aber kein spezifisches Hemmnis dar.

Die befragten KMU, die noch nie Förderangebote von Innosuisse in Anspruch genommen haben, wünschen sich eine niederschwellige, individuelle Beratung bei der Entscheidung, ob ein Innovationsprojekt für sie in Frage kommt oder nicht. Die internen Innovationsprozesse würden zum Teil nicht mit den Förderangeboten zusammenpassen. Daher würde aus Sicht der KMU eine Beratung helfen. Das Innovationsmentoring würde dieses anbieten, wird in den Interviews aber kaum genannt.

#### 4.3 Fazit

Die grosse Schwäche der Innovationsprojekte liegt in ihrer zu geringen Bekanntheit. Der Grund dafür ist sehr ähnlich jenem, der für die geringe Bekanntheit von Innosuisse verantwortlich ist: Es sind die Forschungspartner, die sich intensiv mit dem Förderangebot befassen. Entsprechend verzichten die KMU häufig darauf, sich selbst intensiv mit dem Angebot auseinanderzusetzen.

In den Interviews wird auch das Innovationsmentoring nicht erwähnt, das die KMU kostenlos in Anspruch nehmen können, um das Potenzial einer Idee für ein Innovationsprojekts bestimmen zu können. Eine verstärkte Kommunikation des Innovationsmentoring scheint angezeigt. Dies ist sinnvoll, weil die Mehrheit der befragten KMU, die noch nie mit Innosuisse Kontakt hatten, ein Interesse am Förderangebot zeigen.

Eine Stärke der Innovationsprojekte stellen im Grundsatz die Förderbedingungen, die Evaluationskriterien und der Förderablauf dar. Die meisten KMU beurteilen alle drei Aspekte positiv. Namentlich die Dienstleistungsqualität von Innosuisse während der Gesuchsbearbeitung bewerten sie positiv.

Ein Schwachpunkt im Verfahren stellt aus Sicht der KMU der Aufwand für die Formulierung eines Gesuchs dar. Dieser wird als zu hoch beurteilt. Allein der Umstand, dass ein grosser Teil des Aufwands durch die Forschungspartner getragen wird, führt dazu, dass sich die KMU an Projekten beteiligen. Hier scheint auch ein Verbesserungspotenzial zu schlummern: Verschiedentlich wird vorgeschlagen, den Aufwand mit einem zweistufigen Verfahren zu reduzieren: Zunächst sollte die Projektidee beurteilt werden, die mit geringem Aufwand skizziert werden könnte. Erst wenn diese für gut befunden würde, wäre der Aufwand für ein vollständiges Gesuch zu leisten. Vor- und Nachteile von zweistufigen Verfahren können an dieser Stelle nicht abschliessend diskutiert werden und waren auch nicht Thema der Interviews. Es ist aber offensichtlich, dass viele KMU einen niederschweligen Eintritt in die Förderlandschaft von Innosuisse wünschen. Hierfür kann auch das Innovationsmentoring hilfreich sein, das die befragten KMU in der Regel aber nicht kennen.

## 5. Innovationsverhalten der KMU und Förderung von Innosuisse

Innovationen umfassen neue Produkte und Dienstleistungen, neue oder verbesserte Prozesse oder Geschäftsmodelle, aber auch soziale Innovationen mit dem Ziel, diese auf dem Markt oder in der Gesellschaft umzusetzen. Die KMU wurden gefragt, welche Bedeutung die Innovation in ihrem Unternehmen hat, welche Faktoren die Innovationstätigkeit hemmen können und wie sie zu möglichen Anpassungen der Innosuisse-Förderung mit Blick auf ihren eigenen Innovationsansatz stehen.

### 5.1 Bedeutung der Innovation für das Unternehmen

Die Befragten äusserten sich zur Bedeutung der Innovationsprojekte allgemein sowie zur Art und zur Grösse der Innovationsprojekte.

#### I Innovationsprojekte allgemein

Die befragten KMU beurteilen die Bedeutung der Innovation für das Unternehmen mehrheitlich als hoch. Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht wichtig) bis 6 (sehr wichtig) ergibt sich für alle KMU ein Mittelwert von 4,9. Der Skalenwert ist bei den Kunden von Innosuisse nicht höher. Im Gegenteil: Die Nicht-Kunden – also KMU ohne Gesuch – weisen sogar einen Mittelwert von 5,2 auf.

Die hohen Werte werden damit begründet, dass i) die KMU an sich selbst den Anspruch haben, eine marktführende Rolle einzunehmen und ii) sie aufgrund zunehmender Konkurrenz, auch aus dem Ausland, schlicht gezwungen sind, zu innovieren. KMU, bei denen Innovation eine geringere Bedeutung hat, geben an, dass sie sich in einer Lage befinden, in welcher Innovation nicht überlebenswichtig sei, zum Beispiel weil die rentablen Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt weiterhin gefragt seien.

#### I Radikale und inkrementelle Innovationsprojekte

Bei der Innovation ist zu unterscheiden zwischen folgenden zwei Arten:

- Radikale Innovation (Invention neuer Produkte, Dienstleistungen Prozesse oder Geschäftsmodellen usw. mit einem hohen oder sehr hohen Neuheitsgrad)
- Inkrementelle Innovation (bestehende Produkte, Dienstleistungen usw. werden schrittweise weiterentwickelt)

Die folgende Darstellung D 5.1 zeigt auf, wie sich Kunden und Nicht-Kunden von Innosuisse hinsichtlich Art der Innovation unterscheiden.

Es zeigt sich über alle KMU hinweg, dass den inkrementellen Innovationen eine etwas höhere Bedeutung zukommt. Fast die Hälfte der befragten KMU innovieren praktisch ausschliesslich inkrementell, ein weiteres Drittel der KMU innoviert sowohl inkrementell als auch radikal. Rund ein Viertel der KMU setzt praktisch ausschliesslich auf radikale Innovationen.

Die Gründe für den Entscheid gegen radikale Innovation liegen vor allem in den höheren Kosten und im höheren Risiko für solche Innovationsprojekte. Einzelne Unternehmen geben explizit an, dass die Gelder von Innosuisse einen Ausschlag dafür geben können, ein

radikales Innovationsprojekt voranzutreiben, da für ein risikoreiches Projekt nicht ausschliesslich eigene Mittel aufgewendet werden müssen.

**D 5.1: Art der Innovation bei den befragten KMU**

<i>Gruppe</i>	<i>Radikale Innovation</i>	<i>Inkrementelle Innovation</i>	<i>Radikale und inkrementelle Innovation</i>
Kunden: bewilligte Gesuche	3	6	10
Kunden: nur abgelehnte Gesuche	5	4	2
Nicht-Kunden	2	9	2
Total	10	19	14

Quelle: Darstellung Interface, basierend auf den Interviews.

Auffallend ist, dass die Kunden von Innosuisse häufiger radikal innovieren als die Nicht-Kunden. Mehrere Nicht-Kunden haben die Wahrnehmung, dass Innosuisse vor allem radikale Innovationen fördert. Bei den Kunden zeigt sich ein etwas ausgeglicheneres Bild: Mehrheitlich sind die KMU, die schon einmal ein Innosuisse-Gesuch eingereicht haben, der Ansicht, dass Innosuisse beide Arten von Innovationen fördert. Es gibt allerdings auch in dieser Gruppe Stimmen, die die Förderung von Innosuisse eher auf radikale Innovationen ausgerichtet wahrnimmt. Einzelne KMU geben auch an, dass die Innosuisse-Förderung von ihrem Eindruck her stärker auf Produkt- als auf Dienstleistungsinnovationen ausgerichtet sei.

### I Umfang der Innovationsprojekte

Beim Umfang der Innovationsprojekte gibt es eine breite Spannweite zwischen den KMU. Die meisten Innovationsprojekte bewegen sich im mittleren sechsstelligen Bereich. Es gibt aber auch vereinzelte KMU mit Innovationsprojekten im tieferen sechsstelligen oder sogar im fünfstelligen Bereich ebenso wie KMU mit Innovationsprojekten im höheren sechsstelligen oder sogar im siebenstelligen Bereich. Grössere Projekte finden sich deutlich häufiger bei KMU, die bereits ein Gesuch bei Innosuisse eingereicht haben. Unter den Nicht-Kunden von Innosuisse sind kleinere bis mittelgrosse Projekte bis rund 500'000 Franken die Regel. Einzelne KMU, die schon einmal ein Gesuch eingereicht haben, geben an, dass die Forschungspartner darauf hingewirkt hätten, dass das Projektvolumen grösser werde.

Die Frage, ob die Förderung von Innosuisse gut auf die Grösse der Innovationsprojekte passt, wird unterschiedlich beurteilt. Eine leichte Mehrheit ist der Ansicht, dass die Förderung gut passt. Es gab aber auch mehrere KMU –sowohl Kunden als auch Nicht-Kunden von Innosuisse – die die Ansicht vertreten, dass die Förderung eher auf grosse Innovationsprojekte ausgerichtet ist. Für die Nicht-Kunden ist es jedoch mehrheitlich schwierig, eine Aussage zur Passung der Innosuisse-Förderung zu machen, da sie diese in der Regel erst durch das Interview kennen gelernt haben.

### 5.2 Hemmnisse bei der Innovationstätigkeit

Bei den Hemmnissen bei der Innovationstätigkeit haben wir zwischen Hemmnissen für die Gesuchseingabe bei Innosuisse und Hemmnissen für den Markteintritt und für die Marktumsetzung unterschieden.

### I Hemmnisse für Gesuchseingabe bei Innosuisse

Die in den Interviews am häufigsten genannten Hemmnisse für Gesuchseingaben bei Innosuisse sind:

- Die hohe Komplexität aufgrund der Formalitäten führt zu einem zu hohen Aufwand.
- Die zeitlichen Kapazitäten respektive personellen Ressourcen sind nicht vorhanden für eine Gesuchseingabe.
- Die finanziellen Ressourcen sind nicht vorhanden für eine Gesuchseingabe.
- Der Forschungspartner engagiert sich zu wenig stark bei der Gesuchseingabe (Abhängigkeit von Forschungspartner).

Weitere, zwar weniger häufig, aber ebenfalls jeweils von mehreren KMU genannte Hemmnisse sind Personalabbau aufgrund von schwierigen Marktverhältnissen, Unsicherheit über den Erfolg von Innovationsprojekten und zu lange zeitliche Fristen bei den Förderentscheiden.

Unterschiede bei den Antworten von Kunden und Nicht-Kunden lassen sich nicht erkennen.

### I Hemmnisse für den Markteintritt und die Marktumsetzung

Die befragten KMU betonen mehrheitlich, dass der Markteintritt und die Marktumsetzung eine Herausforderung darstellen. Mit einem erfolgreich abgeschlossenen Innosuisse-Projekt sei dieser Schritt noch nicht getan. Eine Schwierigkeit bestehe oft darin, einen Markt mit genügend Zahlungsbereitschaft für die Innovation zu finden und das Produkt respektive die Dienstleistung zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten zu können. Eine Herausforderung sei neben der Skalierung einer Innovation auch dessen Marketing. Hierfür würden oft die Mittel fehlen. Ein KMU gibt an, dass das Unternehmen aufgrund von Learnings aus einem früheren Innosuisse-Projekt in einem aktuellen Projekt die Planung der Marktumsetzung nun als eigenen Arbeitsschritt vorsieht.

## 5.3 Potenzielle Anpassungen der Förderung von Innosuisse

In den Interviews wurde gefragt, wie die KMU einer (stärkeren) Unterscheidung zwischen verschiedenen Typen von Innovationsprojekten gegenüberstehen.

### I Unterscheidung zwischen radikalen und inkrementellen Innovationsprojekten

Eine Unterscheidung bei der Förderung zwischen radikalen und inkrementellen Innovationsprojekten wird von den befragten KMU tendenziell befürwortet. Besonders stark ist diese Haltung bei den Nicht-Kunden vorzufinden. Aber auch eine Mehrheit der Kunden würde eine stärkere Unterscheidung zwischen diesen beiden Arten von Innovationen unterstützen. Es gibt aber auch KMU, die hinsichtlich dieser Idee skeptisch sind, entweder weil die heutigen Förderangebote die unterschiedlichen Ausgangslagen in den KMU schon genügend gut abdecken würden oder weil die Unterscheidung zwischen radikal und inkrementell nicht immer klar sei.

### I Unterscheidung zwischen KMU und Start-up

Rund die Hälfte der befragten KMU präferiert eine Unterscheidung bei der Förderung zwischen KMU und Start-ups. Vor allem zwei Gründe werden hierfür angegeben: Erstens geben gewisse KMU an, dass ihrer Wahrnehmung nach die Innosuisse-Förderung aktuell stark auf Start-ups ausgerichtet ist. Zweitens sind gewisse KMU der Ansicht, dass es gerade für kleinere KMU niederschwelligere Förderangebote geben sollte. Vereinzelt ist das Angebot des Innovationsschecks bekannt und wird in diesem Zusammenhang erwähnt.

Die andere Hälfte der KMU sieht keinen Mehrwert in einer solchen Unterscheidung. Entweder nehmen sie das aktuelle Förderangebot als ausreichend differenziert wahr oder es werden andere Aspekte betont, die es eher zu unterscheiden gelte, namentlich die Unterscheidung zwischen KMU und Grossunternehmen und die Unterscheidung zwischen Innovationen bei Produkten und bei Dienstleistungen.

#### I Unterscheidung zwischen kleineren und grösseren Projekten

Rund zwei Drittel der befragten KMU befürworten eine stärkere Unterscheidung zwischen kleineren und grösseren Projekten. Zu diesen zwei Dritteln zählen sowohl Kunden als auch Nicht-Kunden von Innosuisse. Folgende Gründe werden angeführt:

- Bei einer auf kleinere Projekte ausgerichteten Förderung wäre die Gesuchseingabe mutmasslich niederschwelliger und mit weniger Aufwand verbunden. Einzelne KMU sprechen die Möglichkeit von «Pitches» an, anhand derer man eine Förderung beantragen könnte.
- Kleinere Projekte hätten mutmasslich eine kürzere Projektlaufzeit, was wiederum von verschiedenen KMU positiv bewertet wird.

Rund ein Drittel der befragten KMU steht der Idee einer stärkeren Unterscheidung zwischen kleineren und grösseren Projekten eher kritisch gegenüber. Diese KMU argumentieren, dass ein Innovationsprojekt einen gewissen Mindestkostenrahmen bedinge und dass es bereits andere Gefässe für kleinere Innovationsprojekte gäbe (z.B. Innovationscheck).

Bezüglich der Frage einer Etappierung der Innosuisse-Förderung sind die KMU gespalten. Ein Teil der KMU befürwortet eine solche Anpassung, da damit die Risiken verkleinert werden könnten und es nach den einzelnen Etappen eine Exit-Strategie gebe, mit der die «sunk costs» in Grenzen gehalten werden könnten. Ein etwa gleich grosser Teil der KMU sieht eine solche Anpassung hingegen kritisch, vor allem, weil sie eine Etappierung von Innovationsprojekten nicht für praktikabel halten oder weil sie einen bürokratischen Mehraufwand sehen bei der Beantragung der Fördermittel für jede einzelne Etappe. Tendenziell stehen die Nicht-Kunden von Innosuisse einer Etappierung positiver gegenüber als die Kunden.

### 5.4 Finanzierung

In Bezug auf die Finanzierung wurden die KMU gefragt, wie sie einer direkten Finanzierung von KMU, der Möglichkeit von Bürgschaften sowie Unterstützungen in Zusammenhang mit Ausgründungen gegenüberstehen.

#### I Direkte Finanzierung von KMU

Eine direkte Finanzierung von KMU im Rahmen von Innovationsprojekten wird kontrovers diskutiert. Ein Teil der KMU spricht sich dafür aus, da ein solches System die Risikokalkulation der KMU beeinflusse und damit zu mehr Innovationsprojekten führe. Diesen Argumenten entgegen die Gegner einer direkten Finanzierung, dass damit das «Commitment» des KMU zum Projekt kleiner werde. Verschiedene KMU argumentieren auch, dass eine vollständige Direktfinanzierung von KMU aus wirtschaftsliberaler Perspektive nicht erstrebenswert sei.

Das Meinungsbild bei den KMU unterscheidet sich kaum, wenn man zwischen einer direkten Finanzierung von KMU mit und ohne Forschungspartner unterscheidet. Bei beiden Formen der Direktfinanzierung werden dieselben Pro- respektive Kontra-Argumente angeführt. Gewisse KMU argumentieren jedoch, dass bei einer direkten Finanzierung ohne Forschungspartner jene KMU eher ein Gesuch einreichen würden, die über ein zu

schwaches Netzwerk in der Wissenschaft verfügen. Ebenfalls würde der Koordinationsaufwand mit den Forschungspartnern entfallen. In der Mehrheit sind die befragten KMU jedoch der Ansicht, dass eine Zusammenarbeit mit dem Forschungspartner einen Mehrwert bringt respektive sogar eine Voraussetzung ist, da die wissenschaftlichen Partner das erforderliche Knowhow einbringen würden.

Unterschiede bei den Antworten von Kunden und Nicht-Kunden lassen sich nicht erkennen.

#### I Bürgschaften

Von allen befragten KMU gaben nur zwei KMU an, schon einmal eine Bürgschaft genutzt zu haben. Weitere zwei haben schon einmal mit einer Bürgschaftsorganisation gesprochen oder eine Bürgschaft geprüft.

Drei KMU wären grundsätzlich interessiert daran, eine Bürgschaft von Innosuisse zu prüfen, wenn es das gäbe. Die grosse Mehrheit der befragten KMU zeigt kein Interesse an einem solchen Angebot. Ein KMU gab zu bedenken, dass eine Bürgschaft getrennt sein müsste von der Förderung, da Innosuisse sonst zur Bank mutiere.

#### I Ausgründungen

Neun KMU – rund ein Fünftel der befragten KMU – haben schon einmal eine Ausgründung (Carve-out, Spin-off) vorgenommen (respektive sind das KMU, das aus einer Ausgründung resultiert). Bei einer grossen Mehrheit der KMU war eine Ausgründung dementsprechend noch nie ein Thema.

Bei zwölf KMU – also bei rund einem Viertel der Befragten – könnte eine Ausgründung in Zukunft ein Thema sein, wobei dies sowohl KMU sind, die schon einmal eine Ausgründung vollzogen haben als auch KMU ohne bisherige Ausgründung. Auch wenn es sich um eine Minderheit handelt, dürften Ausgründungen bei KMU in Zukunft demnach durchaus bei einem nennenswerten Teil der KMU Thema bleiben oder werden. Dies trifft sowohl auf die Kunden als auch auf die Nicht-Kunden von Innosuisse zu. Sehr konkret sind die Überlegungen im Hinblick auf Ausgründungen jedoch (noch) nicht. Es wird eher in dem Sinne geantwortet, dass das Thema Ausgründung aktuell nicht per se ausgeschlossen werden und eventuell später einmal zu einem Thema werden könnte.

KMU, für die eine Ausgründung in Zukunft ein Thema sein könnten, stehen einer diesbezüglichen Unterstützung von Innosuisse im Grundsatz positiv gegenüber.

### 5.5 Sichtbarkeit der geförderten Projekte

In den Interviews wurden Meinungen zu zwei Massnahmen zur Erhöhung der Sichtbarkeit der geförderten Projekte abgeholt.

#### I Publikation des Projekts auf Innosuisse-Seite

Einer Publikation von geförderten Projekten (z.B. Name des Unternehmens, Zeitpunkt, Titel geförderte Projekte, Unternehmensgrösse, Sektor, Forschungspartner usw.) stehen rund zwei Drittel der befragten KMU tendenziell positiv gegenüber. Dazu zählen sowohl Kunden als auch Nicht-Kunden von Innosuisse. Eine Publikation könnte – so die Ansicht einzelner KMU – die Sichtbarkeit gegenüber Investoren und Kunden erhöhen. Es wird jedoch eingewendet, dass die Informationen auf der Oberfläche bleiben müssen und zum Beispiel keine Details über Technologien preisgegeben werden sollten. Deshalb wäre es wichtig, dass die KMU die Kontrolle behielten über die Informationen, die preisgegeben werden.

Gewisse KMU stehen einer Erhöhung der Sichtbarkeit grundsätzlich kritisch gegenüber, da sie ihr Know-how und ihren Wissensvorsprung gegenüber Mitbewerbern schützen möchten. Einzelne KMU sind auch unsicher, ob solche Informationen auf der Innosuisse-Webseite eine grosse Leserschaft hätten.

### I Label

Ein Label bei einem erfolgreichen Abschluss eines Innovationsprojekts (z.B. «Ready for growth») wird von einer grossen Mehrheit der KMU positiv bewertet. Im Sinne eines Qualitätssiegels könne ein Label die Wirkung gegenüber Kunden und Investoren stärken und gerade KMU unterstützen, die sonst wenig Ressourcen für das Marketing haben. Es gibt aber auch eine Minderheit von KMU, die einem Label kritisch gegenüberstehen. Aus deren Sicht hat es bereits heute zu viele Labels und das Label könnte so verstanden werden, dass das KMU nur mit fremder Unterstützung innovieren kann.

Sowohl die Kunden wie auch die Nicht-Kunden stehen einem Label in der Mehrheit positiv gegenüber, wobei der Anteil kritischer KMU bei den Nicht-Kunden etwas höher ist.

### 5.6 Fazit

Innovation hat für die befragten KMU eine hohe strategische Bedeutung, wobei Nicht-Kunden von Innosuisse sie sogar etwas höher bewerten als Kunden. Inkrementelle Innovationen dominieren, während radikale Ansätze aufgrund hoher Kosten und Risiken seltener sind. Fördermittel von Innosuisse können hier entscheidend sein für die Realisierung von Innovationsprojekten.

Die Grösse von Innovationsprojekten variiert stark, liegt aber meist im mittleren sechstelligen Bereich. Grössere Projekte sind häufiger bei Innosuisse-Kunden anzutreffen. Die Passung der Förderung zur Projektgrösse wird unterschiedlich wahrgenommen, teils jedoch als zu stark auf grosse Projekte und Produktinnovation ausgerichtet.

Hemmnisse bestehen vor allem bei der Gesuchseingabe: hoher administrativer Aufwand, fehlende Ressourcen und Abhängigkeit vom Forschungspartner. Auch der Markteintritt bleibt eine Herausforderung, insbesondere die Skalierung, das Marketing und die Finanzierung.

Viele KMU wünschen sich eine stärkere Differenzierung der Förderung – zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen, KMU und Start-ups sowie kleinen und grossen Projekten. In der Tendenz wird eine stärkere Ausrichtung auf inkrementelle Projekte gewünscht. Obschon Innosuisse radikale und inkrementelle Projekte gleichermassen fördert, scheint hier bei vielen KMU eine andere Wahrnehmung vorzuliegen. Einzelne KMU nehmen ausserdem aktuell einen zu starken Fokus auf Start-ups wahr. Die Idee einer Etappierung wird kontrovers diskutiert. Bei der Finanzierung polarisiert die direkte Förderung von KMU: Befürworter sehen Chancen zur Risikoreduktion, Gegner fürchten geringeres «Commitment». Bürgschaften spielen kaum eine Rolle, Ausgründungen sind bisher selten. Eine Unterstützung von Innosuisse in Zusammenhang mit Ausgründungen könnte allenfalls auf ein gewisses Interesse stossen.

Massnahmen zur Erhöhung der Sichtbarkeit, wie Projektpublikationen oder Labels, werden mehrheitlich positiv bewertet, sofern der Schutz von Know-how gewährleistet bleibt.

## 6. Rahmenbedingungen

In den Interviews wurden die KMU gefragt, wie stark sie von Konjunkturlage, globalen wirtschaftlichen Unsicherheiten, den US-Zöllen und der Konkurrenz auf dem Markt betroffen sind und wie sich diese Betroffenheit auf die Innovationstätigkeiten auswirkt.

### 6.1 Konjunkturlage und globale wirtschaftliche Unsicherheiten

Eine Mehrheit der befragten KMU gibt an, dass sie die allgemeine Konjunkturlage in ihrem Geschäftsgang merken. Eine Minderheit der KMU gibt an, gar nicht bis wenig von der Konjunkturlage abhängig zu sein, da sie in Nischen tätig sind.

Unterschiede bei den Antworten von Kunden und Nicht-Kunden lassen sich nicht erkennen.

Die KMU, die von der Konjunkturlage betroffen sind, antworten unterschiedlich auf die Frage, wie sich diese Betroffenheit auf die Innovationstätigkeit auswirkt. Ein Teil der KMU argumentiert, dass die schwierige Konjunkturlage sie umso mehr fordert, innovativ zu sein (antizyklisches Innovationsverhalten). Diese KMU sehen sich gezwungen, stets innovativ zu sein, um am Markt bestehen zu können. Ein anderer Teil der KMU wiederum sieht den Zusammenhang in die andere Richtung: Aufgrund einer schwierigen Konjunkturlage seien sie zu Sparmassnahmen gezwungen, was wiederum zu weniger Investitionen in Innovationsprojekte führe (prozyklisches Innovationsverhalten). Es zeigt sich eine leichte Tendenz dazu, dass die radikal innovierenden KMU zu antizyklischem und die inkrementell innovierenden KMU zu prozyklischem Innovationsverhalten neigen. Die beiden Gruppen unterscheiden sich aber nicht trennscharf voneinander im Hinblick auf diese beiden Verhaltensweisen.

### 6.2 US-Zölle

Von den während der Interviews geltenden US-Zöllen für Schweizer Exporte in der Höhe von 39 Prozent ist nur eine Minderheit der befragten KMU betroffen. Rund ein Fünftel der KMU gibt an, dass sich die US-Zölle direkt auf ihr Geschäft auswirke, rund ein weiteres Fünftel gibt an, indirekt betroffen zu sein aufgrund von Kunden, die in die USA exportieren. Die Betroffenheit von US-Zöllen ist bei Kunden und Nicht-Kunden von Innosuisse in etwa gleich hoch. Auch die inkrementell und radikal innovierenden KMU unterscheiden sich diesbezüglich nicht.

Bezogen auf die Auswirkungen auf die Innovationstätigkeit zeigt sich wiederum ein heterogenes Bild. Während ein Teil der KMU aufgrund ihrer Betroffenheit umso mehr die Wichtigkeit von Innovationen betont, sieht ein anderer Teil der KMU eine Gefahr, dass Innovationstätigkeiten aufgrund der erforderlichen Sparmassnahmen zurückgehen.

### 6.3 Konkurrenz auf den Märkten

Die Konkurrenz wird praktisch von allen befragten KMU in ihren jeweiligen Märkten als hoch eingeschätzt. Die KMU sind einhellig der Meinung, dass Konkurrenz die Innovationstätigkeit belebt. Diese Einschätzung teilen sowohl die Kunden als auch die Nicht-Kunden von Innosuisse.

### 6.4 Fazit

Die Konjunkturlage und US-Zölle wirken sich unterschiedlich auf die Innovationstätigkeit aus: Einige KMU sehen darin einen Anreiz für mehr Innovation, andere reduzieren Investitionen aufgrund von Sparzwang. Konkurrenz wird hingegen einhellig als Treiber für

Innovation wahrgenommen. Unterschiede zwischen Innosuisse-Kunden und Nicht-Kunden bestehen kaum. Die radikal innovierenden KMU neigen tendenziell stärker zu anti-zyklischem Innovationsverhalten und sehen schwierige Rahmenbedingungen als zusätzlichen Ansporn für Innovation. Es gibt aber auch KMU mit inkrementeller Innovation, die ähnlich argumentieren.

## 7. Schlussfolgerungen

### 7.1 Allgemein Erkenntnisse zur Nachfrage nach Förderangeboten von Innosuisse

Im Folgenden fassen wir die allgemeinen Erkenntnisse zusammen, indem wir die in Kapitel 2 aufgeführten Fragestellungen beantworten.

#### 7.1.1 Welche Gründe *ausserhalb der KMU* beeinflussen die Beteiligung der KMU an der Projektförderung von Innosuisse?

**I** Welche Gründe gibt es in Bezug auf die Wahrnehmung von Innosuisse, die die Beteiligung der KMU an der Projektförderung erklären könnten?

Innosuisse ist vor allem in der Forschungslandschaft bei den Hochschulen und Forschungseinrichtungen bekannt, während sie bei KMU nur eingeschränkt bekannt und sichtbar ist – insbesondere dort, wo diese kein oder lediglich ein Gesuch eingereicht haben oder der Forschungspartner bei Gesuchen die Federführung übernimmt.

Fördereingaben bei Innosuisse gelten als anspruchsvoll, was den subjektiv empfundenen Aufwand für die Gesuchstellung erhöht. Viele KMU glauben nicht, dass sie den Aufwand tragen können, respektive sind froh, wenn dies durch den Forschungspartner übernommen wird.

Innosuisse wird als Förderagentur wahrgenommen, die sich primär an naturwissenschaftliche Unternehmen und Forschende richtet, die radikale Innovationen verfolgen. Umgekehrt betrachten viele der befragten KMU Innosuisse nicht als Förderagentur für inkrementelle Innovationen, für Dienstleistungs- Prozess- oder Verfahrensinnovationen oder für soziale/sozialwissenschaftliche Innovationen. Entsprechend befassen sich KMU in diesen Bereichen kaum mit der Frage, ob die Förderangebote von Innosuisse für sie interessant sein könnten, obwohl sie an sich an einer Förderung interessiert wären.

**I** Wie weit ist die Wahrnehmung der Projektförderung und damit auch die Kommunikation von Innosuisse dafür verantwortlich, dass das Potenzial hinsichtlich Anzahl Fördereingaben bei den KMU noch nicht voll ausgeschöpft wird?

Das Förderangebot von Innosuisse ist wenig bekannt, selbst KMU mit langjähriger Erfahrung mit der Umsetzung von Innovationsprojekten kennen das Förderportfolio von Innosuisse nicht oder nur rudimentär. Entsprechend geringer werden die Förderangebote bei KMU wahrgenommen, die nur ein oder bisher gar kein Fördergesuch gestellt haben.

Webseite und Newsletter erreichen die KMU kaum. Zudem werden diese Kommunikationsmittel von einem Teil der KMU als wenig attraktiv oder ansprechend bezeichnet. Die Informationsbeschaffung wird bei Innovationsprojekten meist dem Forschungspartner überlassen, entsprechend selten werden die Informationsangebote auf dem Internet genutzt. Was fehlt, sind niederschwellige Angebote sowie der persönliche Kontakt zu den KMU über die gängigen Unternehmensnetzwerke, zum Beispiel Branchenverbände, regionale Industrie- und Handelskammern, Fachverbände oder regionale Innovationszentren. Die KMU wünschen sich eine rasche und einfache Auskunft, ob die Förderangebote für sie relevant sind und wie gross die Erfolgchancen sind. Das von Innosuisse hierfür eigentlich vorgesehene Innovationsmentoring ist den KMU kaum bis gar nicht bekannt.

**I** Sind es Veränderungen im Angebot von Innosuisse, die erklären, weshalb das Potenzial bei den KMU noch nicht voll ausgeschöpft wird?

Allgemein ist die Wahrnehmung bei den KMU, dass Innosuisse stärker auf Start-ups oder grosse Unternehmen mit radikalen Innovationen ausgerichtet ist. Die Vielzahl an

Angeboten wird ausserdem als unübersichtlich empfunden. Die Bekanntheit der Angebote ist wie bereits ausgeführt tief. Eine Anpassung des Angebots dürfte daher kaum als Grund für einen Rückgang der Gesuche gelten können.

**I** Wie beeinflusst das allgemeine Umfeld der Wirtschaft (die Konjunktorentwicklung, der Zollstreit mit den USA, die Verfügbarkeit von Fremdkapital, der Umfang an Konkurrenz) die Beteiligung der KMU an der Förderung von Innosuisse?

Die KMU sind in unterschiedlichem Masse von den genannten Umfeldfaktoren betroffen. Schwierige Konjunkturaussichten und weitere Rahmenbedingungen, wie die hohen US-Zölle oder der starke Franken, können sich hemmend auf Innovationsprojekte von KMU auswirken. Ein grosser Teil der KMU vertritt aber auch die Ansicht, dass sie sich momentan in einem intakten wirtschaftlichen Umfeld bewegen und die Auswirkungen einer Konjunkturabschwächung oder höherer Zölle nicht spürbar sind. Ein schwieriges Umfeld und starke Konkurrenz würden die Innovationstätigkeit aber sicherlich nicht bremsen, im Gegenteil: Die Innovationstätigkeit werde in einem schwierigen ökonomischen Umfeld eher an Bedeutung gewinnen.

### **7.1.2 Welche Gründe innerhalb der KMU können Förderanträge von KMU bei Innosuisse behindern oder fördern?**

**I** Verfügen die KMU über die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen?

Fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie Risikoaversion hemmen die Beteiligung von KMU an Förderangeboten von Innosuisse. Zudem fehlen oft interne Kompetenzen für die Gesuchstellung und die notwendigen Kontakte zu Forschungspartnern. Ein grosser Teil der KMU gibt an, dass aus ihrer Sicht der Aufwand für die Gesuchstellung, namentlich für Innovationsprojekte, zu gross sei. Würden die Forschungspartner diesen Aufwand nicht übernehmen, so wären sie nicht in der Lage, sich an Förderangeboten von Innosuisse zu beteiligen. Je höher das Risiko einer Ablehnung ist, desto mehr verlassen sich die KMU bei der Formulierung von Innovationsprojekten auf die Forschungspartner.

**I** Sind die Kosten einer Beteiligung zu hoch? Fehlt es an Know-how?

Die Förderbedingungen und die Evaluationskriterien werden als anspruchsvoll, aber als bewältigbar bezeichnet. Die verlangten Eigenleistungen und der Cash-Beitrag sind für die KMU spürbar, werden aber von diesen im Prinzip als notwendig bezeichnet. Eine Flexibilisierung würde aber nicht abgelehnt. Ebenso werden direkte Beiträge an die KMU bei Projekten mit oder ohne Forschungspartner als sinnvoll erachtet.

Die meisten Befragten vermuten aber, dass je kleiner ein KMU ist, desto schwieriger es sei, die Förderbedingungen zu erfüllen und bei den Evaluationskriterien zu bestehen. Neben den Finanzen fehle auch das notwendige Know-how.

## **7.2 Empfehlungen**

Um die Nachfrage nach dem Förderangebot von Innosuisse bei den KMU zu erhöhen und in Bezug auf Branchen und Firmengrösse zu verbreitern und um die Passung der Innovationsförderung von Innosuisse auf die KMU-spezifischen Bedürfnisse zu verbessern, formulieren wir folgende Empfehlungen:

**Empfehlung 1:** Die allgemeine Bekanntheit von Innosuisse als Institution und des Förderangebotes im Speziellen sollte erhöht werden. Dies gilt insbesondere bei KMU, die inkrementelle Innovationen und diese auch ausserhalb der technisch-naturwissenschaftlichen Branchen betreiben. Dabei ist stärker auf die persönliche Kommunikation und die Kommunikation über Unternehmensnetzwerke (Verbände, Interessengruppen, regionale Netzwerke) zu setzen.

Die zu geringe Bekanntheit von Innosuisse bei einem Grossteil der KMU ist ein wesentlicher Grund dafür, dass das Potenzial bei den KMU nicht ausgeschöpft wird. Massnahmen im Bereich Web-Auftritt, Logo oder Newsletter dürften ein eher geringes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen, da KMU damit nur schwer erreicht werden können. Die Aufmerksamkeit lässt sich über diese Kanäle nur schwer steigern. Stattdessen empfehlen wir, die Ressourcen stärker dort einzusetzen, wo die KMU persönlich kontaktiert werden können, beispielsweise bei Anlässen, Branchenveranstaltungen oder durch das Aufschalten von Informationen in einschlägigen Branchenkanälen. Wichtig scheint uns die physische Präsenz, die eine ungleich grössere Wirkungskraft haben dürfte als Massnahmen im virtuellen Raum.

**Empfehlung 2:** Es braucht eine zielgruppenspezifische Kommunikation, um die Bekanntheit bei den eher forschungsfernen KMU zu erhöhen.

Die mit Innovation vertrauten KMU sind heute nicht auf zusätzliche Informationen von Innosuisse angewiesen, um die Förderangebote nutzen zu können. Man ist versucht zu sagen, dass eine kleine Gruppe von KMU zur Innosuisse-Gemeinschaft gehört, während die meisten KMU nicht dazugehören. Allerdings ist es nicht für alle KMU sinnvoll, sich mit der Innosuisse-Förderung zu befassen. Das heisst, um die Reichweite der Bekanntheit der Förderangebote zu erhöhen, ist eine vorgängige Segmentierung der Zielgruppe und eine zielgruppenspezifische Ansprache sinnvoll. Dabei kann es durchaus legitim sein, sich auf bestimmte Typen von Unternehmen zu beschränken und dafür bei diesen eine möglichst grosse Reichweite zu erzielen. Voraussetzung dafür sind aber klar definierte und auch abgrenzbare Innovationsbegriffe, die in der Kommunikation entsprechend eingesetzt werden. Heute wird der Innovationsbegriff von Innosuisse von den KMU meist (zu Unrecht) als primär auf radikale Innovationen im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich wahrgenommen.

Auf Basis der Interviews können folgende sechs Typen von KMU identifiziert werden:

- Typ 1 «Die Erfolgreichen»: hohe Forschungsaffinität und Kenntnisse von Innosuisse, primär technisch-naturwissenschaftlich ausgerichtet, stark involviert in die Gesuchstellung und oft erfolgreich.
- Typ 2 «Die Frustrierten»: hohe Forschungsaffinität und Kenntnisse von Innosuisse, nicht nur technisch-naturwissenschaftlich, stark involviert in die Gesuchstellung und partiell erfolgreich.
- Typ 3 «Die Mitläufer»: variable Forschungsaffinität, geringe Kenntnis von Innosuisse, Branchen gemischt, wenig involviert in die Gesuchstellung und unterschiedlich erfolgreich.
- Typ 4 «Die Nicht-Informierten»: variable Forschungsaffinität, keine Kenntnis von Innosuisse; interessiert an der Förderung, sehen sich heute aber nicht als Zielgruppe von Innosuisse.
- Typ 5 «Die Nicht-Zielgruppe»: innovieren wenig bis gar nicht.
- Typ 6 «Die Unabhängigen»: hohe Forschungsaffinität und Kenntnisse von Innosuisse, verschiedene Branchen, brauchen Förderung nicht/lehnen Förderung aus normativen Gründen ab.

**Empfehlung 3:** Die Bereitschaft von KMU, ihre Projekte sichtbarer zu machen, soll genutzt werden für eine zielgruppenspezifische Kommunikation.

In den Interviews zeigt sich, dass eine Mehrheit der KMU einer stärkeren Sichtbarkeit ihrer Projekte positiv gegenübersteht. Eine solche Stärkung der Sichtbarkeit kann nicht nur für das KMU selbst Vorteile bringen, sie kann auch von Innosuisse selbst von Nutzen

sein. Bezugnehmend auf Empfehlung 2, in der wir die Wichtigkeit einer zielgruppenspezifischen Kommunikation betonen, empfehlen wir, konkrete Projektbeispiele so aufzuarbeiten und zu nutzen, dass sie im direkten Kontakt mit KMU respektive deren Branchenverbänden verwendet werden können. Die Innosuisse-Förderung erscheint damit weniger abstrakt und die KMU erhalten Impulse aus anderen Projekten (z.B., wenn über ein Beispiel einer inkrementellen Innovation berichtet wird).

**Empfehlung 4:** Förderbedingungen und Evaluationskriterien müssen nicht grundlegend geändert werden.

KMU mit und ohne Kenntnis des Förderangebots der Innovationsprojekte sind mehrheitlich der Ansicht, dass Förderbedingungen und Evaluationskriterien nachvollziehbar sind. Eine Reduktion der Anforderungen an die Eigenmittel bei den Innovationsprojekten – eine Massnahme mit grosser Kostenfolge für Innosuisse – steht aufgrund der Erkenntnisse in den Interviews nicht im Vordergrund.

**Empfehlung 5:** Eine spezifische direkte Förderung für bestimmte KMU sollte geprüft werden.

Direkte Förderbeiträge für kleinere Projekte kommen den kleinen Unternehmen stark entgegen: Es sind dies oft KMU, die eher inkrementelle Innovationen betreiben und diese nicht notwendigerweise in Kooperation mit Forschungseinrichtungen realisieren. In diesem Bereich kann die Förderung verstärkt werden. Dies ist weniger eine Konkurrenz zu den Innovationsprojekten, sondern eine spezifische Ergänzung.

Ebenfalls wird eine stärkere Unterscheidung zwischen Start-ups und KMU sowie zwischen kürzeren und längeren Innovationsprojekten in der Tendenz eher befürwortet. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine verstärkte Kommunikation, dass Innosuisse kürzere/inkrementelle Projekte ebenso fördert wie grössere/radikale. Eine Differenzierung der Förderung zwischen Start-ups und KMU hinsichtlich Förderkriterien und Förderbedingungen sollte angesichts der Erkenntnisse aus den Interviews geprüft werden.

**Empfehlung 6:** Die Möglichkeit einer niederschweligen und individuellen Beratung von KMU, die Innosuisse und sein Angebot überhaupt nicht kennen, sollte geprüft werden. Das Innovationsmentoring kann hierfür als Ausgangspunkt dienen, sollte aber besser bekannt gemacht werden.

Wenn Innosuisse sein Wirken auf noch wenig bearbeitete Branchen und eher kleine Unternehmen ausdehnen möchte, bietet sich eine niederschwellige Beratung als Angebot an. Diese Beratung muss persönlich, rasch und unbürokratisch darüber Auskunft geben, ob ein Unternehmen überhaupt Aussicht hat, eine Förderung bei Innosuisse zu erhalten. Auf diese Weise können Hürden für die erste Kontaktaufnahme gesenkt werden. Konkrete Beispiele für Innovationsprojekte können helfen, den Erstkontakt mit KMU zu erleichtern (vgl. Empfehlung 3). Mit dem Innovationsmentoring bietet Innosuisse eine solche niederschwellige Erstberatung bereits an. Aus den Interviews geht jedoch hervor, dass die Bekanntheit dieses Mentorings erhöht werden muss, damit dieses eine Wirkung erzielen kann.

**Empfehlung 7:** Unterstützungen von Innosuisse in Zusammenhang mit innovativen Ausgründungen sollten näher geprüft werden.

In den Gesprächen konnte eine gewisse Nachfrage nach innovativen Ausgründungen aus den KMU eruiert werden. Weiter haben einige Unternehmen bereits Erfahrungen damit

gesammelt. Allerdings ist die Zahl der Unternehmen klein und die Unsicherheiten in Bezug auf die Frage, ob sich die Ausgründungen lohnen, erheblich (sie dienen meist der Risikominimierung oder der klaren Profilierung eines Produktes am Markt oder der Möglichkeit sich mit externem Kapital zu finanzieren). Wir empfehlen als nächsten Schritt eine detailliertere Prüfung von Möglichkeiten, mit denen Innosuisse Unternehmen im Zusammenhang mit Ausgründungen unterstützen kann und gegebenenfalls auch die Durchführung von Pilotversuchen. Hingegen scheint der Einsatz von Bürgschaften für KMU kaum auf Resonanz zu stossen. Dies erstaunt nicht, da die KMU in der Schweiz traditionell eher avers auf Fremdkapitalfinanzierung reagieren.

### **7.3 Abschliessende Bemerkungen**

Die hier formulierten Empfehlungen sollten vertieft analysiert werden. Diese könnten beispielsweise in Fokusgruppen und/oder anschliessenden Umfragen auf ihre Akzeptanz und Erfolgsaussichten hin überprüft werden sollten.

# Anhang

Im Folgenden sind die Interview-Leitfäden (deutsch und französisch) aufgeführt. Interne Hinweise an die Interviewpersonen sind grau eingefärbt.

## A 1 Leitfaden Interview: KMU mit Gesuch

### A 1.1 Einstieg

#### I Allgemeine Angaben zur Person

- Name und Funktion in Unternehmen

#### I Angaben zum Unternehmen (verifizieren)

- Name
- Branche (eigene Branchenzuteilung, interne Anmerkung: Subgroups, Cluster aus Innosuisse-Daten)
- Anzahl Beschäftigte in Vollzeitäquivalenten
- Ist Ihr Unternehmen ein Start-up?<sup>7</sup> (Start-ups sind nicht Zielgruppe der Befragung)
- Wurde das Gesuch/wurden die Gesuche bewilligt oder abgelehnt? (min. 1 Gesuch bewilligt = bewilligt; Rest = abgelehnt)
- Mit welchem Typ/welchen Typen Forschungsinstitutionen arbeitet Ihr Unternehmen hauptsächlich zusammen (FH, ETH, Universitäten, weitere)?
- Bei abgelehnten Gesuchen: Ist das Projekt anderweitig gefördert worden? (nur kurzer Hinweis ja/nein und wo)

### A 1.2 Bekanntheit und Wahrnehmung von Innosuisse

- Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht gut) bis 6 (sehr gut): Wie gut kennen Sie oder Ihr KMU Innosuisse generell, begründen Sie ganz kurz?
- Wie nehmen Sie den **öffentlichen Auftritt** von Innosuisse wahr (z.B. Webseite, Kommunikation, Design), und kennen Sie das **Logo**?
- Wie häufig besuchen Sie die **Webseite** und wie intensiv nehmen Sie Mitteilungen von Innosuisse wahr?
- Wie nehmen Sie das generell das **Image** von Innosuisse wahr – etwa bezüglich Design, Qualität der Dienstleistungen, Kommunikation, Professionalität und Transparenz?
- Wie würden Sie den **Mehrwert** von Innosuisse beschreiben für Ihr KMU, für die Innovationslandschaft generell?
- Finden Sie sich beim **Förderangebot** von Innosuisse gut zurecht? Was könnte bei der Kommunikation seitens Innosuisse verbessert werden?

### A 1.3 Innovationsprojekte Förderbedingungen/-kriterien, Verfahren

*Hier fokussieren wir uns auf die Innovationsprojekte. Bei diesen Projekten arbeiten Industrie, private oder öffentliche Organisationen (=Umsetzungspartner) zusammen mit einem Forschungspartner (Hochschule) an einem Projekt. Ziel ist es, neuartige Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu gestalten. Mit dem Förderbeitrag von Innosuisse werden die Kosten des Forschungspartners finanziert. Die Umsetzungspartner finanzieren ihre Aufwendungen selbst.*

<sup>7</sup> Definition: i) ist seit Gründung maximal zehn Jahre alt oder die Businessidee des Start-ups ist noch nicht konkret auf dem Markt; ii) zielt auf die Entwicklung von Innovationen für den Markt und auf ein skalierbares Geschäftsmodell; iii) ist wissenschafts- und/oder technologiebasiert

### I Bekanntheit Innovationsprojekte

- Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht gut) bis 6 (sehr gut): Wie gut **kennen** Sie das **Förderangebot für Innovationsprojekte** von Innosuisse (wenige Stichworte)?
- Wie sind Sie auf die Innovationsprojekte aufmerksam geworden?
- Kommen die Impulse oder Ideen zu diesen Projekten oder Projektideen mehrheitlich aus Ihrem KMU oder seitens des Forschungspartners?
- Bitte schildern Sie uns kurz den Stellenwert der eingegebenen Innovationsprojekte (Gesuche/Projekte) in Ihrem KMU für Unternehmen, Ihre Innovation? (nur wenige Stichworte)

### I Förderbedingungen für Innovationsprojekte

*Als Unternehmen müssen Sie bei Innovationsprojekten folgende Förderbedingungen erfüllen:*

1. Ihr Unternehmen ist in der Schweiz wertschöpfend tätig.
2. Sie übernehmen die in Ihrem Unternehmen anfallenden Projektkosten im Umfang von 40–60% der Gesamtprojektkosten.
3. Sie sind bereit, dem Forschungspartner Aufwendungen (der sog. «Cash-Beitrag») in Höhe von mindestens 5 Prozent der Gesamtprojektkosten zukommen zu lassen.
4. Das Innovationsprojekt ist wissenschaftsbasiert und sie führen das Innovationsprojekt mit einem Schweizer Forschungspartner durch.
  - Wie beurteilen Sie die oben genannten Förderbedingungen aus Sicht Ihres KMU für eine Gesuchseinreichung?
  - Sollten die Förderbedingungen flexibler eingesetzt werden? (es müssen nicht mehr alle Bedingungen erfüllt werden)

### I Evaluationskriterien für Innovationsprojekte

*Innosuisse beurteilt Ihr Gesuch nach folgenden Evaluationskriterien:*

1. **Innovationsgehalt:** Was macht die Innovationsidee oder das Innovationsprojekt neuartig und unterscheidet sich von bestehenden Lösungen?
  2. **Wertschöpfung und volkswirtschaftlicher Nutzen in der Schweiz:** Welchen wirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen schafft das Projekt für Ihr Unternehmen, für die Märkte oder die Gesellschaft?
  3. **Projektqualität:** Sind Aufbau, Ziele, Meilensteine und Kosten realistisch und überzeugend?
  4. **Kompetenzen:** Verfügen die Projektpartner über die nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Projektumsetzung?
  5. **Nachhaltigkeit:** Wie trägt die Innovation zu einer nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft oder Umwelt bei?
- Wie beurteilen Sie die oben genannten Evaluationskriterien aus Sicht Ihres KMU?

### I Förderablauf

- Wie beurteilen Sie den **Aufwand** für eine Gesuchseingabe (Informationen beschaffen, Komplexität, Zeit, Personal, Finanzierung)? Ist ein zu hoher Aufwand verbunden mit dem Risiko einer Ablehnung ein massgeblicher Grund kein Gesuch einzureichen?
- Wie nehmen sie das **Entscheidungsverfahren** von Innosuisse wahr?
- Wie beurteilen Sie die **Dienstleistungsqualität** von Innosuisse (Kommunikation generell, Kommunikation des Förderentscheides, Kontakte, Erreichbarkeit, Stil und Sprache, Beratung und Unterstützung)?

### A 1.4 Förderstrategie von Innosuisse und Innovationsstrategie der KMU

Innovationen umfassen neue Produkte und Dienstleistungen, neue oder verbesserte Prozesse oder Geschäftsmodelle, aber auch soziale Innovationen mit dem Ziel diese auf dem Markt oder in der Gesellschaft umzusetzen

Wir unterscheiden zudem zwischen

- radikalen/disruptive Innovationen (Inventionen mit wirklich neuen Produkten, Dienstleistungen Prozessen oder Geschäftsmodellen etc.) mit einem hohen oder sehr hohen Neuheitsgrad
- inkrementellen Innovationen (es werden bestehende Produkte, Dienstleistungen etc. schrittweise weiterentwickelt)

#### I Innovationsansatz in Ihrem Unternehmen

- Auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 6 (sehr hoch): Welchen **Stellenwert** hat Innovation oder haben Innovationsprojekte in Ihrem KMU (ganz kurze Erklärung)?
- Wie würden Sie die **Art der Innovationen** in Ihrem Unternehmen beschreiben? Handelt es sich eher um schrittweise Weiterentwicklungen und Optimierungen bestehender Produkte oder Prozesse (inkrementelle Innovation) – oder um grundlegende Neuerungen, die für Ihr Unternehmen, den Markt oder die Gesellschaft etwas völlig Neues darstellen (radikale oder disruptive Innovation).
- Inwiefern **passen** die-Innovationsprojekte von Innosuisse für Ihren Innovationsansatz in Bezug auf inkrementelle Projekte oder radikale Projekte? Passen andere Förderinstrumente besser? (nur kurze Antwort mit Begründung)
- Wie **umfangreich** in Franken ist ein Innovationsprojekt in Ihrem Unternehmen in der Regel? (Bis 50 kFr., bis 150 kFr., bis 300k, bis 500k, mehr als 500k). (Kosten für Unternehmen inkl. aller Aufwendungen für Personal; bei geförderten Innovationsprojekten durch Innosuisse zählt der Förderbeitrag an die Forschungspartner nicht dazu.)
- Wie gut passt die Förderung von Innosuisse auf die **Grösse** von Innovationsprojekten in Ihrem Unternehmen?
- Was müsste allenfalls angepasst werden, um den **Bedürfnissen Ihres KMU besser zu entsprechen?**

### A 1.5 Interne Faktoren der KMU

- Denken Sie an den damaligen Zeitpunkt des Entscheids, ein **Gesuch** bei Innosuisse **einzureichen**: Was sind mögliche **Hürden** bei Innosuisse ein Gesuch einzureichen?
- Denken Sie an den Zeitpunkt **nach Abschluss des Projekts**: Können Sie das Produkt am Markt einführen? Was sind mögliche **Hürden** für den Markteintritt/die Marktumsetzung?

*Mögliche Hürden können sein: Finanzierung/Kapitalzugang, Kontakte zu Forschungspartnern, Förderkriterien/-bedingungen, Verfügbarkeit Fachkräfte (F&E, weitere), administrativer Aufwand, Risiko, Marktzugang/Wettbewerbsdruck, Weitere.*

- (Falls Zeit) Möchten oder werden Sie die internationale Zusammenarbeit zu Forschungspartnern und/oder Unternehmen künftig weiter ausbauen?
- (Falls Zeit) Wenn ja, welche Länder stehen für Sie im Vordergrund?
- (Falls Zeit) Kann hier Innosuisse Ihr KMU genügend unterstützen?

## A 1.6 Anpassungen bei Förderung und Förderbedingungen

### I Form von Innovationsprojekten

- Sollte sich das Förderangebot (Förderbedingungen und Bewertungskriterien) von Innosuisse stärker nach den unterschiedlichen Bedürfnissen von Unternehmen mit **inkrementellen vs. radikalen/disruptiven Innovationsansätzen** richten? Wenn ja, inwiefern?
- Sollte sich das Förderangebot (Förderbedingungen und Bewertungskriterien) von Innosuisse stärker nach den unterschiedlichen Bedürfnissen von **Start-ups und KMU** richten? Wenn ja, inwiefern?
- Sollte das Förderangebot (Förderbedingungen und Bewertungskriterien) von Innosuisse stärker **kürzere und auch weniger kostenintensive** Innovationsprojekte zulassen? Wissen Sie um die Möglichkeit auch kleinere/kürzere Projekte einzureichen? (im Durchschnitt haben Projekte ein Volumen von 800k bis 1 Mio.; Innosuisse zahlt im Durchschnitt die Hälfte)
- (Falls Zeit) Sollte es das Förderangebot (Förderbedingungen und Bewertungskriterien) von Innosuisse erlauben grössere Innovationsprojekte in **kleinere, aufeinander aufbauende Etappen** zu unterteilen, sodass jeweils nach Erreichen eines Meilensteins über die weitere Förderung entschieden wird?

### I Indirekte/direkte Finanzierung der Innovationsprojekte

- Wie gross ist der Bedarf aus Sicht Ihres Unternehmens, dass der **Anteil Eigenmittel flexibel** angesetzt werden kann? (im Moment gibt es eine Flexibilität von 40 bis 60%)
- Wie ist die Haltung ihres Unternehmens zu einer **direkten finanziellen Förderung an KMU oder Unternehmen** durch Innosuisse bei Innovationsprojekten (gibt es heute bereits für Start-ups vor dem Markteintritt im Rahmen des Instruments "Start-up Innovationsprojekte)? **Konkret:** In welchen Bereichen würde Ihr Unternehmen für das Innovationsprojekt am meisten profitieren (Personal, F&E, Infrastruktur, Liquidität/finanzielle Stabilität, Weiteres)?
- Wie beurteilen Sie potenzielle direkte finanzielle Beiträge an KMU im Rahmen von **Kooperationsprojekten mit Forschungspartnern?**
- Wie beurteilen Sie eine potenzielle direkte Förderung von KMU-Innovationsprojekten, die ausschliesslich durch die KMU umgesetzt werden, **ohne Beteiligung von Forschungspartnern?**

### I Bürgschaften

- Nutzen Sie bereits öffentliche **Bürgschaften** z.B. Technologiefonds des BAFU oder Bürgschaftsgenossenschaften, unterstützt durch das Seco?
- Würden Sie öffentliche Bürgschaften (bereitgestellt durch Innosuisse) nutzen, um leichter oder günstiger an Fremdkapitalfinanzierung für Innovationen oder Innovationsprojekte zu kommen? Welchen Nutzen sehen Sie darin?

### I Ausgründung und dessen Finanzierung

- Hat Ihre Unternehmung in der Vergangenheit eine **Ausgründung** (Carve-out, Spin-off) in eine selbständige juristische Persönlichkeit (z.B. GmbH oder AG) vorgenommen, um ein innovatives Geschäft (neu entwickelte Innovation) zu verselbstständigen? Oder planen Sie eine solche in absehbarer Zukunft?
- Wenn ja, könnte ein **KMU-fokussierter Innosuisse-Fonds** für Ausgründungen (mit Beteiligung privater Investoren) hier eine Finanzierungslücke schliessen oder einen zusätzlichen Anreiz für die Umsetzung der innovativen Vorhaben setzen? Zusatzfrage: Falls eine Ausgründung geplant ist oder umgesetzt wurde, steht sie im Zusammenhang mit einem geförderten Innosuisse-Projekt?

## | Sichtbarkeit

- Begrüssen Sie eine **Publikation** Ihres Projektes/Ihrer Projekte mit relevanten Schlüsselinformationen (z.B. Name des Unternehmens, Zeitpunkt und Titel geförderte Projekte, Unternehmensgrösse, Sektor, Forschungspartner, etc.), zum Beispiel in einem speziellen Bereich auf der Webseite von Innosuisse für mögliche Investoren und Finanzpartner?
- Wäre ein **Label** seitens Innosuisse für Ihr KMU hilfreich, bei einem erfolgreichen Abschluss eines Innovationsprojektes, zum Beispiel «Ready for growth»? Wo sehen Sie mögliche Nutzen (z.B. unternehmensinterne Information, zusätzliche Finanzierung für die Weiterführung oder Umsetzung des Innovationsprojektes)? Haben Sie weitere Ideen oder Inputs zur Ausgestaltung eines Labels für KMU?

**A 1.7 Rahmenbedingungen für KMU**

- Welchen Einfluss hat die **Konjunkturlage** sowie die auf (a) Ihre Innovationstätigkeit und (b) auf eine Beteiligung an einem Innovationsprojekt?
- Wie stark ist Ihr KMU von den US-Zöllen und der aktuellen globalen wirtschaftlichen Unsicherheit betroffen? Welchen Einfluss haben diese auf Ihre Innovationstätigkeit?
- Sehen Sie Möglichkeiten, wie die Innovationsförderpolitik (z.B. kurze Projekte, Anpassungen Förderbedingungen und -kriterien, neue Förderinstrumente...) **Unsicherheit/Hemmnisse abschwächen** kann?
- Unabhängig von der Konjunkturlage, welchen Einfluss hat die **Konkurrenz auf den Märkten** auf ihre Innovationstätigkeiten oder eine Beteiligung an einem Innovationsprojekt der Innosuisse?

**A 1.8 Abschluss des Interviews**

- Haben Sie weitere Verbesserungsvorschläge für die Umsetzung von Innovationsprojekten, die bisher noch nicht genannt wurden?
- Haben Sie weitere Bemerkungen? Möchten Sie zum Schluss des Gespräches noch etwas hinzufügen (alternative Formulierung)

Dank am Schluss für das Interview und die geteilten Informationen, die für Innosuisse und die Innovationsförderung von wichtiger Bedeutung sind.

## A 2 Leitfaden Interview: KMU ohne Gesuch

### A 2.1 Einstieg

#### I Allgemeine Angaben zur Person

- Name und Funktion in Unternehmen

#### I Angaben zum Unternehmen (verifizieren)

- Name
- Branche (eigene Branchenzuteilung – zu Innosuisse-Subgroups: Energy & Environment, Engineering, ICT, Life Sciences, Social Sciences & Business Management)
- Anzahl Beschäftigte in Vollzeitäquivalenten
- Ist Ihr Unternehmen ein Start-up?<sup>8</sup> (Start-ups sind nicht Zielgruppe der Befragung)
- Arbeitet Ihr Unternehmen mit Forschungsinstitutionen zusammen? Wenn ja, mit welchem Typ/welchen Typen (FH, ETH, Universitäten, weitere)?
- Tätigt Ihr KMU F&E-Ausgaben oder inwiefern werden Innovationen durchgeführt?

### A 2.2 Bekanntheit und Wahrnehmung von Innosuisse

- Kennen Sie Innosuisse? Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht), 2 (nur sehr wenig), bis 6 (sehr gut): Wie gut kennen Sie oder Ihr KMU Innosuisse generell, begründen Sie ganz kurz?
- Wie sind Sie (falls überhaupt) auf Innosuisse aufmerksam geworden (Persönliche Kontakte/Geschäftspartner, Forschungspartner, Verband, Medien, Messen/Veranstaltungen/Netzwerke, Webseite, Anderes?)

#### I Bei Unkenntnis von Innosuisse

Innosuisse ist die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. Ihre Aufgabe ist es unter anderem durch kooperative Innovationsprojekte und die Finanzierung anwendungsorientierter Forschung den Wissens- und Technologietransfer zwischen Forschung und den Umsetzungspartnern aus der Wirtschaft zu unterstützen und die Innovationen auf den Markt zu führen. Damit soll die Entstehung neuer Produkte, Prozesse, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle gefördert werden. Die Innovationsförderung von Innosuisse umfasst heute rund 20 Instrumente, von der Kreation von Innovationsideen bis zur Phase der Einführung auf dem Markt.

#### I Bei Kenntnis von Innosuisse (Weiter gehen, falls sich herausstellt, dass Personen nichts dazu sagen können)

- Wie nehmen Sie den **öffentlichen Auftritt** von Innosuisse wahr (z.B. Webseite, Kommunikation, Design),
- und kennen Sie das **Logo**?
- Wie häufig besuchen Sie die **Webseite** und wie intensiv nehmen Sie Mitteilungen von Innosuisse wahr?
- Wie nehmen Sie das generell das **Image bzw. das generelle Bild** von Innosuisse wahr?
- Wie würden Sie den **Mehrwert** oder die Eignung von Innosuisse beschreiben
- für Ihr KMU,
- für Ihre Branche,
- für die Innovationslandschaft generell?
- Wie gut kennen Sie die einzelnen Förderangebote von Innosuisse und im Speziellen die Innovationsprojekte?

<sup>8</sup> Definition: i) ist seit Gründung maximal zehn Jahre alt oder die Businessidee des Start-ups ist noch nicht konkret auf dem Markt; ii) zielt auf die Entwicklung von Innovationen für den Markt und auf ein skalierbares Geschäftsmodell; iii) ist wissenschafts- und/oder technologiebasiert

- Sind Sie grundsätzlich der Meinung, dass die Angebote von Innosuisse für Ihr Unternehmen bzw. Ihre Branche geeignet sind?
- Haben Sie schon einmal konkrete Förderangebote von Innosuisse konsultiert?
- Falls ja, finden Sie sich beim **Förderangebot** von Innosuisse gut zurecht?
- Was könnte bei der Kommunikation seitens Innosuisse verbessert werden?

| Keine Kenntnis von Innosuisse respektive nur geringe Kenntnis von Innosuisse (Skalenwert 1 bis 3)

- Was denken Sie sind mögliche Gründe, dass Sie Innosuisse nicht oder nicht gut kennen?
- Wie könnte Innosuisse Ihre Bekanntheit und den Kenntnisgrad über Ihre Angebote bei Ihrem Unternehmen oder in Ihrem Branchenumfeld stärken? (passende Informationskanäle, Veranstaltungen, Kontakte über Verbände, niederschwellige Beratung, Weiteres)
- Besteht grundsätzlich ein Interesse bei Ihnen, Innosuisse und seine Angebote besser kennenzulernen?

| Unabhängig von Kenntnis von Innosuisse

- (Falls Zeit) Was würde Ihnen generell dienen, Ihr Unternehmen in Ihren Innovationsaktivitäten zu unterstützen (Rahmenbedingungen, steuerliche Anreize, weniger administrative Hürden, weniger Regulierungen, Weiteres)?
- In welchen Innovationsbereichen benötigt Ihr KMU im Besonderen konkrete Unterstützung oder Förderung von aussen (Zusammenarbeit mit Forschungspartnern, Finanzierung, Forschung und Entwicklung, Internationalisierung, Geschäftsentwicklung, Coaching, Weiteres?)

### A 2.3 Innovationsprojekte Förderbedingungen/-kriterien, Verfahren

Hier fokussieren wir uns auf die Innovationsprojekte. Bei diesen Projekten arbeiten Industrie, private oder öffentliche Organisationen (=Umsetzungspartner) zusammen mit einem Forschungspartner (Hochschule) an einem Projekt. Ziel ist es, neuartige Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu gestalten. Mit dem Förderbeitrag von Innosuisse werden die Kosten des Forschungspartners finanziert. Die Umsetzungspartner finanzieren ihre Aufwendungen selbst.

| Bekanntheit Innovationsprojekte

- Auf einer Skala von 1 (überhaupt nicht), 2 (nur sehr wenig), bis 6 (sehr gut): Wie gut **kennen** Sie das **Förderangebot für Innovationsprojekte** von Innosuisse (wenige Stichworte)? (Wenn jemand die Innovationsprojekte nicht kennt, dann kurze Erläuterung was ein Innovationsprojekt ist: <https://www.innosuisse.admin.ch/de/innovationsprojekte-mit-umsetzungspartner>)
- Haben Sie bereits einmal in Erwägung gezogen, ein Gesuch bei Innosuisse einzureichen?
- Falls ja, wäre dies ein Innovationsprojekt gewesen oder hätten Sie bei einem anderen Förderinstrument<sup>9</sup> eingereicht? Welches Förderinstrument?
- Falls ja, Was war(en) der Grund/die Gründe, dass Sie sich am Schluss entscheiden haben, kein Gesuch einzureichen? (mögliche Gründe könnten sein: Ungenügende Informationen, aufwendige/komplexe Gesuchseingabe, zu wenig Ressourcen, Eigenbeitrag des Unternehmens zu hoch, zu wenig innovatives Projekt, ungeeignet für

<sup>9</sup> Andere Förderinstrumente sind (vgl. <https://www.innosuisse.admin.ch/de/foerderung-fuerschweizer-projekte>): Innovationscheck, Flagship-Initiative, BRIDGE-Projekte, Start-up-Innovationsprojekte, Swiss Accelerator Innovationsprojekte.

Innosuisse-Projekt, fehlender Forschungspartner, andere Unterstützungsmöglichkeiten, Sonstiges)

- Falls nein: Könnten Sie sich auf Basis unserer Informationen vorstellen, in Zukunft ein Gesuch einzureichen? Was wären wichtige Voraussetzungen dazu?

#### I Förderbedingungen für Innovationsprojekte

*Als Unternehmen müssen Sie bei Innovationsprojekten folgende Förderbedingungen erfüllen:*

1. Ihr Unternehmen ist in der Schweiz wertschöpfend tätig.
  2. Sie übernehmen die in Ihrem Unternehmen anfallenden Projektkosten im Umfang von 40–60% der Gesamtprojektkosten.
  3. Sie sind bereit, dem Forschungspartner Aufwendungen (der sog. «Cash-Beitrag») in Höhe von mindestens 5 Prozent der Gesamtprojektkosten zukommen zu lassen.
  4. Das Innovationsprojekt ist wissenschaftsbasiert und Sie führen das Innovationsprojekt mit einem Schweizer Forschungspartner durch.
- Wie beurteilen Sie die oben genannten Förderbedingungen aus Sicht Ihres KMU für eine mögliche Gesuchseinreichung?
  - Sollten die Förderbedingungen flexibler eingesetzt werden? (es müssen nicht mehr alle Bedingungen erfüllt werden)

#### I Evaluationskriterien für Innovationsprojekte

*Innosuisse beurteilt Ihr Gesuch nach folgenden Evaluationskriterien:*

1. **Innovationsgehalt:** Was macht die Innovationsidee oder das Innovationsprojekt neuartig und unterscheidet sich von bestehenden Lösungen?
  2. **Wertschöpfung und volkswirtschaftlicher Nutzen in der Schweiz:** Welchen wirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen schafft das Projekt für Ihr Unternehmen, für die Märkte oder die Gesellschaft?
  3. **Projektqualität:** Sind Aufbau, Ziele, Meilensteine und Kosten realistisch und überzeugend?
  4. **Kompetenzen:** Verfügen die Projektpartner über die nötigen Kompetenzen und Fähigkeiten für die Projektumsetzung?
  5. **Nachhaltigkeit:** Wie trägt die Innovation zu einer nachhaltigen Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft oder Umwelt bei?
- Wenn wir die oben genannten Evaluationskriterien kurz ansprechen: Wie beurteilen Sie die Evaluationskriterien aus Sicht Ihres KMU?

#### I Zukünftige Eingaben

- Wie wahrscheinlich ist es, dass Ihr KMU in Zukunft ein Gesuch für ein Innovationsprojekt bei Innosuisse eingibt? (Skala 1 ausgeschlossen bis 6 sehr wahrscheinlich)
- Welche der obengenannten Förderkriterien und Förderbedingungen müssten allenfalls angepasst werden?
- Welches sind weitere Hemmnisse für eine mögliche Gesuchseinreichung?
- Welche Art der Unterstützung würde Sie am ehesten dazu motivieren ein Gesuch bei Innosuisse einzureichen (weniger Aufwand/einfachere Prozesse, klarere Informationen, spezifische auf uns zugeschnittene Programme, finanzielle Erleichterungen, direkte finanzielle Unterstützung, individuelle Begleitung, Weiteres)?

## A 2.4 Förderstrategie von Innosuisse und Innovationsstrategie der KMU

Innovationen umfassen neue Produkte und Dienstleistungen, neue oder verbesserte Prozesse oder Geschäftsmodelle, aber auch soziale Innovationen mit dem Ziel diese auf dem Markt oder in der Gesellschaft umzusetzen

Wir unterscheiden zudem zwischen

- radikalen/disruptive Innovationen (Inventionen mit wirklich neuen Produkten, Dienstleistungen Prozessen oder Geschäftsmodellen etc.) mit einem hohen oder sehr hohen Neuheitsgrad
- inkrementellen Innovationen (es werden bestehende Produkte, Dienstleistungen etc. schrittweise weiterentwickelt)

### I Innovationsansatz in Ihrem Unternehmen

- Auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 6 (sehr hoch): Welchen **Stellenwert** hat Innovation oder haben Innovationsprojekte in Ihrem KMU (ganz kurze Erklärung)?
- Wie würden Sie die **Art der Innovationen** in Ihrem Unternehmen beschreiben?
- Handelt es sich eher um schrittweise Weiterentwicklungen und Optimierungen bestehender Produkte oder Prozesse (inkrementelle Innovation) –
- oder um grundlegende Neuerungen, die für Ihr Unternehmen, den Markt oder die Gesellschaft etwas völlig Neues darstellen (radikale oder disruptive Innovation).
- Wie **umfangreich** in Franken ist ein Innovationsprojekt in Ihrem Unternehmen in der Regel? (Bis 50 kFr., bis 150 kFr., bis 300k, bis 500k, mehr als 500k). (Kosten für Unternehmen inkl. aller Aufwendungen für Personal; bei geförderten Innovationsprojekten durch Innosuisse zählt der Förderbeitrag an die Forschungspartner nicht dazu.)
- Falls Innosuisse bekannt: Wie ist Ihre Wahrnehmung: Welche Innovationsprojekte (inkrementell und/oder radikal/disruptiv; kleine und/oder grosse) fördert Innosuisse?
- Wenn Sie Ihre Wahrnehmung der Förderung von Innosuisse mit dem Förderansatz in Ihrem Unternehmen vergleichen: Wie gut passt die Förderung von Innosuisse auf die Innovationsprojekte in Ihrem Unternehmen?

## A 2.5 Interne Faktoren der KMU

- Nehmen wir einmal an, Sie möchten ein **Gesuch** bei Innosuisse **einreichen**: Was sind mögliche **betriebsinterne Hürden** ein solches Gesuch einzureichen?
- Glauben Sie, dass ein Projekt bei Innosuisse Ihnen helfen könnte, neue Produkte, Prozesse oder Verfahren **am Markt** einführen zu können?

*Mögliche Hürden können sein: Finanzierung/Kapitalzugang, Kontakte zu Forschungspartnern, Förderkriterien/-bedingungen, Verfügbarkeit Fachkräfte (F&E, weitere), administrativer Aufwand, Risiko, Marktzugang/Wettbewerbsdruck, Weitere.*

- (Falls Zeit) Möchten oder werden Sie die internationale Zusammenarbeit zu Forschungspartnern und/oder Unternehmen künftig weiter ausbauen?
- (Falls Zeit) Wenn ja, welche Länder stehen für Sie im Vordergrund?
- (Falls Zeit) Kann hier Innosuisse Ihr KMU genügend unterstützen?

## A 2.6 Anpassungen bei Förderung und Förderbedingungen

Frageblock je nach Kenntnisstand, flexibel fragen

### I Form von Innovationsprojekten

- Sollte sich das Förderangebot (Förderbedingungen und Bewertungskriterien) von Innosuisse stärker nach den unterschiedlichen Bedürfnissen von Unternehmen mit **inkrementellen vs. radikalen/disruptiven Innovationsansätzen** richten?

- Wenn ja, inwiefern?
- Sollte sich das Förderangebot (Förderbedingungen und Evaluationskriterien) von Innosuisse stärker nach den unterschiedlichen Bedürfnissen von **Start-ups und KMU** richten?
- Wenn ja, inwiefern?
- Sollte das Förderangebot (Förderbedingungen und Bewertungskriterien) von Innosuisse stärker **kürzere und auch weniger kostenintensive** Innovationsprojekte zulassen? Wissen Sie um die Möglichkeit auch kleinere/kürzere Projekte einzureichen? (im Durchschnitt haben Projekte ein Volumen von 800k bis 1 Mio.; Innosuisse zahlt im Durchschnitt die Hälfte)
- (Falls Zeit) Sollte es das Förderangebot (Förderbedingungen und Bewertungskriterien) von Innosuisse erlauben grössere Innovationsprojekte in **kleinere, aufeinander aufbauende Etappen** zu unterteilen, sodass jeweils nach Erreichen eines Meilensteins über die weitere Förderung entschieden wird?

#### I Indirekte/direkte Finanzierung der Innovationsprojekte

Die Fragen in diesem Abschnitt sind wahrscheinlich schwierig zu beantworten. Fragen stellen, falls Unternehmen in der Lage ist Auskunft zu geben. Ansonsten weglassen.

Wie beurteilen Sie folgende mögliche Regelungen bei der Finanzierung von Innovationsprojekten. Bitte begründen Sie kurz Ihre Aussagen.

- KMU müssen zwischen 40 bis 60 Prozent Eigenmittel and die gesamten Projektkosten einbringen (heutige Regelung)
- KMU leisten einen geringeren Beitrag als 40%, in Ausnahmefällen werden keine Eigenmittel verlangt (gibt es bereits für Start-ups vor dem Markteintritt im Rahmen des Instruments "Start-up Innovationsprojekte", gilt für direkte finanzielle Förderung ohne Beteiligung von Forschungspartnern)?
- Direkte finanzielle Förderung von Innovationsprojekten
  - ohne Beteiligung von Forschungspartner
  - mit Beteiligung von Forschungspartnern

#### I Bürgschaften

- Nutzen Sie bereits öffentliche **Bürgschaften**, z.B. Technologiefonds des BAFU oder Bürgschaftsgenossenschaften, unterstützt durch das Seco?
- Würden Sie öffentliche Bürgschaften (bereitgestellt durch Innosuisse) nutzen, um leichter oder günstiger an Fremdkapitalfinanzierung für Innovationen oder Innovationsprojekte zu kommen? Welchen Nutzen sehen Sie darin?

#### I Ausgründung und dessen Finanzierung

- Hat Ihre Unternehmung in der Vergangenheit eine **Ausgründung** (Carve-out, Spin-off) in eine selbständige juristische Persönlichkeit (z.B. GmbH oder AG) vorgenommen, um ein innovatives Geschäft (neu entwickelte Innovation) zu verselbstständigen? Oder planen Sie eine solche in absehbarer Zukunft?
- Wenn ja, könnte ein **KMU-fokussierter Innosuisse-Fonds** für Ausgründungen (mit Beteiligung privater Investoren) hier eine Finanzierungslücke schliessen oder einen zusätzlichen Anreiz für die Umsetzung der innovativen Vorhaben setzen? Zusatzfrage: Falls eine Ausgründung geplant ist oder umgesetzt wurde, steht sie im Zusammenhang mit einem geförderten Innosuisse-Projekt?

#### I Sichtbarkeit

Bitte stellen Sie sich nun vor, Sie hätten bei Innosuisse erfolgreich ein Gesuch eingereicht.

- Würden Sie eine **Publikation** Ihres Projektes/Ihrer Projekte mit relevanten Schlüsselinformationen (z.B. Name des Unternehmens, Zeitpunkt und Titel geförderte Projekte, Unternehmensgrösse, Sektor, Forschungspartner, etc.), zum Beispiel in einem speziellen Bereich auf der Webseite von Innosuisse für mögliche Investoren und Finanzpartner begrüssen?
- Wäre ein **Label** seitens Innosuisse für Ihr KMU hilfreich, bei einem erfolgreichen Abschluss eines Innovationsprojektes, zum Beispiel «Ready for growth»? Wo sehen Sie mögliche Nutzen (z.B. unternehmensinterne Information, zusätzliche Finanzierung für die Weiterführung oder Umsetzung des Innovationsprojektes)? Haben Sie weitere Ideen oder Inputs zur Ausgestaltung eines Labels für KMU?

### A 2.7 Rahmenbedingungen für KMU

- Welchen Einfluss hat die **Konjunkturlage** sowie die wirtschaftliche Unsicherheit auf (a) Ihre Innovationstätigkeit und (b) auf eine Beteiligung an einem Innovationsprojekt?
- Wie stark ist Ihr KMU von den US-Zöllen und der aktuellen globalen wirtschaftlichen Unsicherheit betroffen? Welchen Einfluss haben diese auf Ihre Innovationstätigkeit?
- Sehen Sie Möglichkeiten, wie die Innovationsförderpolitik (z.B. kurze Projekte, Anpassungen Förderbedingungen und -kriterien, neue Förderinstrumente ...) **Unsicherheit/Hemmnisse abschwächen** kann?
- Unabhängig von der Konjunkturlage, welchen Einfluss hat die **Konkurrenz auf den Märkten** auf ihre Innovationstätigkeiten oder eine Beteiligung an einem Innovationsprojekt der Innosuisse?

### A 2.8 Abschluss des Interviews

- Haben Sie weitere Verbesserungsvorschläge für die Umsetzung von Innovationsprojekten bei Innosuisse, die bisher noch nicht genannt wurden?
- Haben Sie weitere Bemerkungen? Möchten Sie zum Schluss des Gespräches noch etwas hinzufügen (alternative Formulierung)

Dank am Schluss für das Interview und die geteilten Informationen, die für Innosuisse und die Innovationsförderung von wichtiger Bedeutung sind.

### A 3 Guide d'entretien: PME avec demande

#### A 3.1 Introduction

##### I Informations générales sur la personne

- Nom et fonction dans l'entreprise

##### I Informations sur l'entreprise (vérifier)

- Nom de l'entreprise
- Secteur d'activité (propre répartition sectorielle, sous-groupes, Cluster issu des données Innosuisse)
- Nombre d'ETP
- Votre entreprise est-elle une start-up ?<sup>10</sup> (Les start-ups ne sont pas le groupe cible de l'enquête)
- Votre/Vos demande(s) de soutien a/ont-elles été acceptée(s) ou rejetée(s) ? (Au moins une demande approuvée = approuvée ; les autres = rejetées)
- Avec quel(s) type(s) d'institutions de recherche votre entreprise travaille-t-elle principalement (HES, EPF, universités, autres) ?
- *Si des demandes ont été rejetées* : le projet a-t-il été financé par une autre source ? (réponse brève : oui/non et par qui ?)

#### A 3.2 Notoriété et perception d'Innosuisse

- Sur une échelle allant de 1 (pas du tout) à 6 (très bien), dans quelle mesure vous ou votre PME connaissez Innosuisse ?
- Comment percevez-vous l'**image publique** d'Innosuisse (par ex. site web, communication, design) et connaissez-vous son **logo** ?
- À quelle fréquence consultez-vous le **site web** et dans quelle mesure êtes-vous attentif-ve aux communications d'Innosuisse ?
- Comment percevez-vous globalement l'**image** d'Innosuisse, notamment en termes de design, de qualité des prestations, de communication, de professionnalisme et de transparence ?
- Comment décririez-vous la **valeur ajoutée** d'Innosuisse pour votre PME et pour l'innovation en général ?
- Vous y retrouvez-vous dans l'offre de soutien d'Innosuisse ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré dans la communication d'Innosuisse ?

#### A 3.3 Projets d'innovation – conditions/critères et procédure

Nous nous concentrons ici sur les projets d'innovation. Dans le cadre de ces projets, des entreprises, des organisations privées ou publiques (= partenaires de mise en œuvre) collaborent avec un partenaire de recherche (haute école) sur un projet. L'objectif est de concevoir des produits, des services ou des processus novateurs. La contribution financière d'Innosuisse sert à financer les coûts du partenaire de recherche. Les partenaires de mise en œuvre financent eux-mêmes leurs dépenses.

##### I Notoriété des projets d'innovation

- Sur une échelle allant de 1 (pas bien du tout) à 6 (très bien), dans quelle mesure connaissez-vous l'offre de soutien aux projets d'innovation d'Innosuisse (éventuellement citer quelques mots-clés) ?
- Comment avez-vous découvert ces projets d'innovation ?

<sup>10</sup> Définition : i) existe depuis dix ans au maximum depuis sa création ou l'idée commerciale de la start-up n'est pas encore concrètement sur le marché ; ii) vise à développer des innovations pour le marché et un modèle commercial évolutif ; iii) est basée sur la science et/ou la technologie.

- Les impulsions ou les idées relatives à ces projets ou idées de projets proviennent-elles principalement de votre PME ou du partenaire de recherche ?
- Veuillez nous décrire brièvement l'importance des projets d'innovation soumis (demandes/projets) dans votre PME pour les entreprises, votre innovation ? (quelques mots-clés suffisent)

#### I Conditions d'éligibilité pour les projets d'innovation

*En tant qu'entreprise, vous devez remplir les conditions suivantes pour bénéficier de soutien dans le cadre de projets d'innovation :*

1. Votre entreprise génère de la valeur ajoutée en Suisse.
  2. Vous prenez en charge les coûts du projet mené dans votre entreprise à hauteur de 40 à 60% du coût total du projet.
  3. Vous êtes prêt à verser au partenaire de recherche une contribution financière (appelée « contribution en espèces ») d'au moins 5% du coût total du projet.
  4. Le projet d'innovation est fondé sur la science et vous le menez avec un partenaire de recherche suisse.
- Comment évaluez-vous ces conditions d'octroi du point de vue de votre PME ?
  - Ces conditions devraient-elles être appliquées de manière plus souple ? (c'est-à-dire qu'il ne serait plus nécessaire de remplir toutes les conditions)

#### I Critères d'évaluation pour les projets d'innovation

*Innosuisse évalue votre demande selon les critères d'évaluation suivants :*

1. **Degré d'innovation** : en quoi l'idée ou le projet innovant est-il novateur et se distingue-t-il des solutions existantes ?
  2. **Valeur ajoutée et avantages économiques pour la Suisse** : quels avantages économiques et macroéconomiques le projet apporte-t-il à votre entreprise, aux marchés ou à la société ?
  3. **Qualité du projet** : la structure, les objectifs, les étapes clés et les coûts sont-ils réalistes et convaincants ?
  4. **Compétences** : les partenaires du projet disposent-ils des compétences et des capacités nécessaires à la mise en œuvre du projet ?
  5. **Durabilité** : comment l'innovation contribue-t-elle au développement durable de la société, de l'économie ou de l'environnement ?
- Comment évaluez-vous ces critères d'évaluation du point de vue de votre PME ?

#### I Processus de financement

- Comment évaluez-vous l'**investissement nécessaire** pour déposer une demande (obtention de l'informations, complexité, temps, personnel, financement) ? Un investissement trop important associé à un risque d'un refus constituent-ils une raison déterminante pour ne pas déposer de demande ?
- Comment percevez-vous le **processus décisionnel** d'Innosuisse ?
- Comment évaluez-vous la **qualité des services** d'Innosuisse (communication générale, communication de la décision de soutien au projet, contacts, accessibilité, style et langage, conseil et soutien) ?

### A 3.4 Stratégie d'encouragement d'Innosuisse et stratégie d'innovation des PME

Les innovations comprennent les nouveaux produits et services, les processus ou modèles commerciaux nouveaux ou améliorés, mais aussi les innovations sociales visant à les mettre en œuvre sur le marché ou dans la société.

Nous différencions :

- Les innovations radicales/disruptives (inventions avec des produits, services, processus ou modèles commerciaux réellement nouveaux, etc.) présentant un degré de nouveauté élevé ou très élevé.
- Les innovations incrémentales (les produits, services, etc. existants sont développés progressivement).

I Approche innovante dans votre entreprise

- Sur une échelle de 1 (très faible) à 6 (très élevée), quelle **importance** revêt l'innovation ou les projets d'innovation dans votre PME (brève explication) ?
- Comment décririez-vous la **nature des innovations** dans votre entreprise ? S'agit-il plutôt d'améliorations et d'optimisations progressives de produits ou de processus existants (innovation incrémentale) ou de nouveautés radicales qui représentent quelque chose de totalement nouveau pour votre entreprise, le marché ou la société (innovation radicale ou disruptive) ?
- Dans quelle mesure les projets d'innovation d'Innosuisse **correspondent-ils** à votre approche en matière d'innovation, qu'il s'agisse de projets incrémentaux ou radicaux ? D'autres instruments de promotion sont-ils plus adaptés ?
- Quel est généralement le **montant total** en francs d'un projet d'innovation dans votre entreprise ? (jusqu'à CHF 50'000, jusqu'à CHF 150'000, jusqu'à CHF 300'000, jusqu'à CHF 500'000, plus de CHF 500'000). (note : les coûts pour l'entreprise, y compris toutes les dépenses de personnel ; pour les projets d'innovation subventionnés par Innosuisse, la contribution versée aux partenaires de recherche n'est pas incluse)
- Dans quelle mesure le financement d'Innosuisse est-il adapté à l'**ampleur** des projets d'innovation dans votre entreprise ?
- Que faudrait-il adapter pour mieux répondre aux **besoins de votre PME** ?

### A 3.5 Facteurs internes aux PME

- Pensez au moment où vous avez décidé de déposer une demande auprès d'Innosuisse : quels sont les obstacles potentiels à la soumission d'une demande auprès d'Innosuisse ?
- Pensez à la période **suivant la fin du projet** : pouvez-vous commercialiser le produit ? Quels sont les **obstacles** potentiels à l'entrée sur le marché/à la mise en œuvre commerciale ? (Les obstacles potentiels peuvent être les suivants : financement/accès au capital, contacts avec des partenaires de recherche, critères/conditions d'éligibilité, disponibilité de personnel qualifié (R&D, autres), charges administratives, risques, accès au marché/pression concurrentielle, autres.)
- (S'il y a le temps) Souhaitez-vous ou allez-vous développer davantage la coopération internationale avec des partenaires de recherche et/ou des entreprises à l'avenir ?
- (S'il y a le temps) Si oui, quels pays sont prioritaires pour vous ?
- (S'il y a le temps) Innosuisse peut-elle apporter un soutien suffisant à votre PME dans ce domaine ?

### A 3.6 Adaptations concernant le soutien et les conditions d'octroi

#### I Forme des projets d'innovation

Est-ce que votre PME serait intéressée si l'offre de soutien d'Innosuisse...

- L'offre de soutien (conditions d'octroi et critères d'évaluation) d'Innosuisse devrait-elle davantage tenir compte des différents besoins des entreprises en fonction des approches innovantes incrémentales ou radicales/disruptives ? Si oui, dans quelle mesure ?
- L'offre de soutien (conditions d'octroi et critères d'évaluation) d'Innosuisse devrait-elle davantage tenir compte des besoins spécifiques des start-up et des PME ? Si oui, dans quelle mesure ?
- L'offre de soutien (conditions d'octroi et critères d'évaluation) d'Innosuisse devrait-elle permettre davantage de projets d'innovation plus courts et moins coûteux ? Savez-vous qu'il est possible de soumettre des projets plus petits/plus courts ? (en moyenne, les projets ont un volume compris entre 800 000 et 1 million ; Innosuisse finance en moyenne la moitié).
- (S'il y a le temps) L'offre de soutien (conditions d'octroi et critères d'évaluation) d'Innosuisse devrait-elle permettre de diviser de grands projets d'innovation en plus petites étapes successives, de manière à ce qu'une décision sur la poursuite du financement soit prise à chaque fois qu'une étape est franchie ?

#### I Financement indirect/direct des projets d'innovation

- Du point de vue de votre entreprise, dans quelle mesure est-il important que la **part des fonds propres puisse être fixée de manière flexible** ? (note : actuellement, la flexibilité est comprise entre 40 et 60%)
- Quelle est la position de votre entreprise concernant le **soutien financier direct accordé aux PME ou aux entreprises** par Innosuisse pour des projets d'innovation (note : il existe déjà aujourd'hui un soutien pour les start-up avant leur entrée sur le marché dans le cadre de l'instrument « Projets d'innovation pour start-up ») ? **Concrètement**, dans quels domaines votre entreprise tirerait-elle le plus grand profit du projet d'innovation (personnel, R&D, infrastructure, liquidités/stabilité financière, autres) ?
- Comment évaluez-vous les contributions financières directes potentielles aux PME dans le cadre de **projets de coopération avec des partenaires de recherche** ?
- Que pensez-vous d'un soutien direct potentiel aux projets d'innovation des PME, mis en œuvre exclusivement par ces dernières, **sans la participation de partenaires de recherche** ?

#### I Garanties

- Utilisez-vous déjà les **garanties publiques**, par exemple les fonds technologiques de l'OFEV ou les coopératives de cautionnement soutenues par le Seco ?
- Utiliseriez-vous des garanties publiques (fournies par Innosuisse) pour obtenir plus facilement ou à moindre coût un financement par capitaux étrangers pour des innovations ou des projets d'innovation ? Quels avantages y voyez-vous ?

#### I Société dérivée et son financement

- Votre entreprise a-t-elle déjà procédé à une **scission** (carve-out, spin-off) pour créer une entité juridique indépendante (par exemple une Sàrl ou une SA) afin de rendre autonome une activité innovante (innovation nouvellement développée) ? Ou envisagez-vous de le faire dans un avenir proche ?
- Si oui, un fonds **Innosuisse axé sur les PME** et destiné aux spin-offs (avec la participation d'investisseurs privés) pourrait-il combler une lacune de financement ou constituer une incitation supplémentaire à la mise en œuvre de projets innovants ? Question

supplémentaire : si une spin-off est prévue ou a été mise en place, est-elle liée à un projet soutenu par Innosuisse ?

#### I Visibilité

- Êtes-vous favorable à une **publication** de votre ou vos projets accompagnée d'informations clés pertinentes (par exemple, nom de l'entreprise, date et titre des projets soutenus, taille de l'entreprise, secteur, partenaires de recherche, etc.), par exemple dans une rubrique spéciale du site web d'Innosuisse destinée aux investisseurs et partenaires financiers potentiels ?
- Un **label** décerné par Innosuisse à votre PME après la réussite d'un projet d'innovation, par exemple « Ready for growth », serait-il utile ? Où voyez-vous des avantages potentiels (par ex. informations internes à l'entreprise, financement supplémentaire pour la poursuite ou la mise en œuvre du projet d'innovation) ? Avez-vous d'autres idées ou suggestions concernant la conception d'un label pour les PME ?

#### A 3.7 Conditions-cadres pour les PME

- Quelle influence la **situation économique** a-t-elle sur (a) vos activités d'innovation et (b) votre participation à un projet d'innovation ?
- Dans quelle mesure votre PME est-elle touchée par les droits de douane américains et l'incertitude économique mondiale actuelle ? Quelle influence ont-ils sur vos activités d'innovation ?
- Voyez-vous des **possibilités** pour la politique d'encouragement de l'innovation (par exemple, projets courts, adaptation des conditions et critères de financement, nouveaux instruments de financement, etc.) afin d'**atténuer les incertitudes/les obstacles** ?
- Indépendamment de la situation conjoncturelle, quelle influence la **concurrence sur les marchés** a-t-elle sur vos activités d'innovation ou sur votre participation à un projet d'innovation d'Innosuisse ?

#### A 3.8 Conclusion

- Avez-vous d'autres suggestions d'amélioration pour la mise en œuvre de projets d'innovation qui n'ont pas encore été mentionnées ?
- Avez-vous d'autres remarques ? Souhaitez-vous ajouter quelque chose à la fin de cet entretien (autre formulation) ?

Merci pour cette interview et pour les informations que vous avez partagées.

## A 4 Guide d'entretien: PME sans demande

### A 4.1 Introduction

#### I Informations générales sur la personne

- Nom et fonction dans l'entreprise

#### I Informations sur l'entreprise (vérifier)

- Nom de l'entreprise
- Secteur d'activité (propre répartition sectorielle, sous-groupes, Cluster issu des données Innosuisse : Energy & Environment, Engineering, ICT, Life Sciences, Social Sciences & Business Management)
- Nombre d'ETP
- Votre entreprise est-elle une start-up ?<sup>11</sup> (Les start-ups ne sont pas le groupe cible de l'enquête)
- Votre entreprise collabore-t-elle avec des instituts de recherche ? Si oui, avec quel(s) type(s) (HES, EPF, universités, autres ?)
- Votre PME engage-t-elle des dépenses en R&D ou dans quelle mesure met-elle en œuvre des innovations ?

### A 4.2 Notoriété et perception d'Innosuisse

- Connaissez-vous Innosuisse ? Sur une échelle de 1 (pas du tout), 2 (très peu) à 6 (très bien) : dans quelle mesure vous ou votre PME connaissez-vous Innosuisse en général ? Veuillez justifier brièvement votre réponse
- Comment avez-vous découvert Innosuisse (le cas échéant) (contacts personnels/partenaires commerciaux, partenaires de recherche, association, médias, salons/événements/réseaux, site web, autre) ?

#### I En cas de non-connaissance d'Innosuisse

Innosuisse est l'agence suisse pour la promotion de l'innovation. Elle a notamment pour mission de soutenir le transfert de connaissances et de technologies entre la recherche et les partenaires économiques chargés de la mise en œuvre, ainsi que de commercialiser les innovations, grâce à des projets d'innovation coopératifs et au financement de la recherche appliquée. L'objectif est d'encourager la création de nouveaux produits, processus, services et modèles commerciaux. La promotion de l'innovation par Innosuisse comprend aujourd'hui une vingtaine d'instruments, allant de la création d'idées innovantes à la phase de mise sur le marché.

#### I En cas de connaissance d'Innosuisse

- Comment percevez-vous l'**image publique** d'Innosuisse (par ex. site web, communication, design) et connaissez-vous son **logo** ?
- À quelle fréquence consultez-vous le **site web** et dans quelle mesure êtes-vous attentif·ve aux communications d'Innosuisse ?
- Comment percevez-vous globalement l'**image** d'Innosuisse ?
- Comment décririez-vous la valeur ajoutée ou la pertinence d'Innosuisse ?
- Pour votre PME,
- Pour votre secteur,
- Pour l'innovation en général ?
- Connaissez-vous bien les différentes offres de soutien d'Innosuisse, en particulier les projets d'innovation ?

<sup>11</sup> Définition : i) existe depuis dix ans au maximum depuis sa création ou l'idée commerciale de la start-up n'est pas encore concrètement sur le marché ; ii) vise à développer des innovations pour le marché et un modèle commercial évolutif ; iii) est basée sur la science et/ou la technologie.

- Pensez-vous que les offres d'Innosuisse sont adaptées à votre entreprise ou à votre secteur d'activité ?
- Avez-vous déjà consulté des offres de soutien concrètes d'Innosuisse ?
- Si oui, parvenez-vous à bien vous orienter dans l'offre de soutien d'Innosuisse ?
- Quels aspects pourraient être améliorés dans la communication d'Innosuisse ?

#### I Pas connaissance d'Innosuisse ou connaissance très limitée d'Innosuisse (1 à 3)

- Selon vous, quelles sont les raisons possibles pour lesquelles vous ne connaissez pas ou peu Innosuisse ?
- Comment Innosuisse pourrait-elle renforcer sa notoriété et la connaissance de ses offres au sein de votre entreprise ou dans votre secteur d'activité ? (Canaux d'information appropriés, événements, contacts via des associations, conseil de proximité, autres suggestions)
- De manière générale, avez-vous un intérêt à mieux connaître Innosuisse et ses offres ?

#### I Indépendamment de la connaissance d'Innosuisse

- (Si le temps le permet) De manière générale, que serait-il utile de mettre en place pour soutenir votre entreprise dans ses activités d'innovation (Conditions-cadres, incitations fiscales, réduction des obstacles administratifs, allègement de la réglementation, autres suggestions) ?
- Dans quels domaines de l'innovation votre PME a-t-elle particulièrement besoin d'un soutien ou d'un accompagnement externe ? (Collaboration avec des partenaires de recherche, financement, recherche et développement, internationalisation, développement commercial, coaching, autres ?)

### A 4.3 Projets d'innovation – conditions/critères et procédure

Nous nous concentrons ici sur les projets d'innovation. Dans le cadre de ces projets, des entreprises, des organisations privées ou publiques (= partenaires de mise en œuvre) collaborent avec un partenaire de recherche (haute école) sur un projet. L'objectif est de concevoir des produits, des services ou des processus novateurs. La contribution financière d'Innosuisse sert à financer les coûts du partenaire de recherche. Les partenaires de mise en œuvre financent eux-mêmes leurs dépenses.

#### I Notoriété des projets d'innovation

- Sur une échelle allant de 1 (pas bien du tout) à 6 (très bien), dans quelle mesure connaissez-vous l'offre de soutien aux projets d'innovation d'Innosuisse (éventuellement citer quelques mots-clés) ? (Note : Si la personne ne connaît pas les projets d'innovation, faire une brève explication du sujet)
- Avez-vous déjà envisagé de soumettre une demande à Innosuisse ?
- Si oui, s'agissait-il d'un projet d'innovation ou auriez-vous déposé une demande auprès d'un autre instrument de financement<sup>12</sup> ? Lequel ?
- Si oui, quelle(s) raison(s) vous a (ont) finalement poussé(es) à ne pas déposer de demande ? (Note : les raisons possibles pourraient être les suivantes : informations insuffisantes, procédure de demande fastidieuse/complexes, ressources insuffisantes, contribution propre de l'entreprise trop élevée, projet trop peu innovant, inadapté au projet Innosuisse, absence de partenaire de recherche, autres possibilités de soutien, autres)

<sup>12</sup> Les autres instruments de promotion sont (cf. <https://www.innosuisse.admin.ch/de/foerderung-fuer-schweizer-projekte>) : Innovationscheck, Flagship-Initiative, projets BRIDGE, projets d'innovation pour start-up, projets d'innovation Swiss Accelerator.

- Si non : sur la base des informations que nous vous avons fournies, pourriez-vous envisager de déposer une demande à l’avenir ? Quelles seraient les conditions préalables importantes pour cela ?

#### I Conditions d’éligibilité pour les projets d’innovation

*En tant qu’entreprise, vous devez remplir les conditions suivantes pour bénéficier de soutien dans le cadre de projets d’innovation :*

1. Votre entreprise génère de la valeur ajoutée en Suisse.
  2. Vous prenez en charge les coûts du projet mené dans votre entreprise à hauteur de 40 à 60% du coût total du projet.
  3. Vous êtes prêt à verser au partenaire de recherche une contribution financière (appelée « contribution en espèces ») d’au moins 5% du coût total du projet.
  4. Le projet d’innovation est fondé sur la science et vous le menez avec un partenaire de recherche suisse.
- Comment évaluez-vous les conditions d’éligibilité susmentionnées du point de vue de votre PME en vue d’un éventuel dépôt de demande ?
  - Ces conditions devraient-elles être appliquées de manière plus souple ? (c’est-à-dire qu’il ne serait plus nécessaire de remplir toutes les conditions)

#### I Critères d’évaluation pour les projets d’innovation

*Innosuisse évalue votre demande selon les critères d’évaluation suivants :*

1. **Degré d’innovation** : en quoi l’idée ou le projet innovant est-il novateur et se distingue-t-il des solutions existantes ?
  2. **Valeur ajoutée et avantages économiques pour la Suisse** : quels avantages économiques et macroéconomiques le projet apporte-t-il à votre entreprise, aux marchés ou à la société ?
  3. **Qualité du projet** : la structure, les objectifs, les étapes clés et les coûts sont-ils réalistes et convaincants ?
  4. **Compétences** : les partenaires du projet disposent-ils des compétences et des capacités nécessaires à la mise en œuvre du projet ?
  5. **Durabilité** : comment l’innovation contribue-t-elle au développement durable de la société, de l’économie ou de l’environnement ?
- Comment évaluez-vous ces critères d’évaluation du point de vue de votre PME ?

#### I Demandes futures

- Dans quelle mesure votre PME est-elle susceptible de déposer une demande auprès d’Innosuisse pour un projet d’innovation à l’avenir ? (Échelle de 1 = exclu à 6 = très probable) ?
- Parmi les critères et conditions d’éligibilité susmentionnés, lesquels devraient être adaptés le cas échéant ?
- Quels sont les autres obstacles à une éventuelle demande ?
- Quel type de soutien vous inciterait le plus à soumettre une demande à Innosuisse (moins de formalités/procédures simplifiées, informations plus claires, programmes spécifiques adaptés à nos besoins, allègements financiers, soutien financier direct, accompagnement individuel, autre) ?

#### A 4.4 Stratégie d'encouragement d'Innosuisse et stratégie d'innovation des PME

Les innovations comprennent les nouveaux produits et services, les processus ou modèles commerciaux nouveaux ou améliorés, mais aussi les innovations sociales visant à les mettre en œuvre sur le marché ou dans la société.

Nous différencions :

- Les innovations radicales/disruptives (inventions avec des produits, services, processus ou modèles commerciaux réellement nouveaux, etc.) présentant un degré de nouveauté élevé ou très élevé.
- Les innovations incrémentales (les produits, services, etc. existants sont développés progressivement).

I Approche innovante dans votre entreprise

- Sur une échelle de 1 (très faible) à 6 (très élevée), quelle **importance** revêt l'innovation ou les projets d'innovation dans votre PME (brève explication) ?
- Comment décririez-vous la **nature des innovations** dans votre entreprise ?
- S'agit-il plutôt d'améliorations et d'optimisations progressives de produits ou de processus existants (innovation incrémentale) ?
- ou de nouveautés radicales qui représentent quelque chose de totalement nouveau pour votre entreprise, le marché ou la société (innovation radicale ou disruptive) ?
- Quel est généralement le **montant total** en francs d'un projet d'innovation dans votre entreprise ? (jusqu'à CHF 50'000, jusqu'à CHF 150'000, jusqu'à CHF 300'000, jusqu'à CHF 500'000, plus de CHF 500'000). (note : les coûts pour l'entreprise, y compris toutes les dépenses de personnel ; pour les projets d'innovation subventionnés par Innosuisse, la contribution versée aux partenaires de recherche n'est pas incluse)
- Si Innosuisse est connue : quelle est votre perception : Quels projets d'innovation (incrémentaux et/ou radicaux/disruptifs ; petits et/ou grands) Innosuisse soutient-elle ?
- Si vous comparez votre perception du soutien apporté par Innosuisse avec l'approche de promotion adoptée dans votre entreprise, dans quelle mesure le soutien d'Innosuisse correspond-il aux projets d'innovation de votre entreprise ?

#### A 4.5 Facteurs internes aux PME

- Supposons que vous souhaitiez déposer une demande auprès d'Innosuisse : quels sont les obstacles internes à l'entreprise qui pourraient vous empêcher de déposer une telle demande ?
- Pensez-vous qu'un projet chez Innosuisse pourrait vous aider à lancer de nouveaux produits, processus ou procédés sur le marché ? Les obstacles potentiels peuvent être les suivants : financement/accès au capital, contacts avec des partenaires de recherche, critères/conditions d'éligibilité, disponibilité de personnel qualifié (R&D, autres), charges administratives, risques, accès au marché/pression concurrentielle, autres.
- (S'il y a le temps) Souhaitez-vous ou allez-vous développer davantage la coopération internationale avec des partenaires de recherche et/ou des entreprises à l'avenir ?
- (S'il y a le temps) Si oui, quels pays sont prioritaires pour vous ?
- (S'il y a le temps) Innosuisse peut-elle apporter un soutien suffisant à votre PME dans ce domaine ?

#### A 4.6 Adaptations concernant le soutien et les conditions d'octroi

Bloc de questions à poser de manière flexible en fonction du niveau de connaissances.

### I Forme des projets d'innovation

- L'offre de soutien (conditions d'octroi et critères d'évaluation) d'Innosuisse devrait-elle davantage tenir compte des différents besoins des entreprises en fonction des approches innovantes incrémentales ou radicales/disruptives ? Si oui, dans quelle mesure ?
- L'offre de soutien (conditions d'octroi et critères d'évaluation) d'Innosuisse devrait-elle davantage tenir compte des besoins spécifiques des start-up et des PME ? Si oui, dans quelle mesure ?
- L'offre de soutien (conditions d'octroi et critères d'évaluation) d'Innosuisse devrait-elle permettre davantage de projets d'innovation plus courts et moins coûteux ? Savez-vous qu'il est possible de soumettre des projets plus petits/plus courts ? (en moyenne, les projets ont un volume compris entre 800 000 et 1 million ; Innosuisse finance en moyenne la moitié).
- (S'il y a le temps) L'offre de soutien (conditions d'octroi et critères d'évaluation) d'Innosuisse devrait-elle permettre de diviser de grands projets d'innovation en plus petites étapes successives, de manière à ce qu'une décision sur la poursuite du financement soit prise à chaque fois qu'une étape est franchie ?

### I Financement indirect/direct des projets d'innovation

Les questions de cette section sont probablement difficiles à répondre. Poser les questions si l'entreprise est en mesure de fournir des informations. Sinon, les omettre.

Comment évaluez-vous les réglementations suivantes concernant le financement de projets d'innovation ? Veuillez justifier brièvement vos réponses.

- Les PME doivent apporter entre 40 et 60 % de fonds propres pour couvrir l'ensemble des coûts du projet (règle actuelle)
- Les PME apportent une contribution inférieure à 40 % ; dans des cas exceptionnels, aucun apport personnel n'est exigé (cela s'applique déjà aux start-ups avant leur entrée sur le marché dans le cadre de l'instrument « Projets d'innovation pour start-ups », valable pour un financement direct sans participation de partenaires de recherche).
- Soutien financier direct aux projets innovants
  - sans participation de partenaires de recherche
  - avec participation de partenaires de recherche

### I Garanties

- Utilisez-vous déjà les **garanties publiques**, par exemple les fonds technologiques de l'OFEV ou les coopératives de cautionnement soutenues par le Seco ?
- Utiliseriez-vous des garanties publiques (fournies par Innosuisse) pour obtenir plus facilement ou à moindre coût un financement par capitaux étrangers pour des innovations ou des projets d'innovation ? Quels avantages y voyez-vous ?

### I Société dérivée et son financement

- Votre entreprise a-t-elle déjà procédé à une **scission** (carve-out, spin-off) pour créer une entité juridique indépendante (par exemple une Sàrl ou une SA) afin de rendre autonome une activité innovante (innovation nouvellement développée) ? Ou envisagez-vous de le faire dans un avenir proche ?
- Si oui, un fonds **Innosuisse axé sur les PME** et destiné aux spin-offs (avec la participation d'investisseurs privés) pourrait-il combler une lacune de financement ou constituer une incitation supplémentaire à la mise en œuvre de projets innovants ? Question supplémentaire : si une spin-off est prévue ou a été mise en place, est-elle liée à un projet soutenu par Innosuisse ?

**I** Visibilité

- Imaginez maintenant que vous ayez déposé une demande auprès d’Innosuisse et qu’elle ait été acceptée.
- Êtes-vous favorable à une **publication** de votre ou vos projets accompagnée d’informations clés pertinentes (par exemple, nom de l’entreprise, date et titre des projets soutenus, taille de l’entreprise, secteur, partenaires de recherche, etc.), par exemple dans une rubrique spéciale du site web d’Innosuisse destinée aux investisseurs et partenaires financiers potentiels ?
- Un **label** décerné par Innosuisse à votre PME après la réussite d’un projet d’innovation, par exemple « Ready for growth », serait-il utile ? Où voyez-vous des avantages potentiels (par ex. informations internes à l’entreprise, financement supplémentaire pour la poursuite ou la mise en œuvre du projet d’innovation) ? Avez-vous d’autres idées ou suggestions concernant la conception d’un label pour les PME ?

**A 4.7 Conditions-cadres pour les PME**

- Quelle influence la **situation économique** a-t-elle sur (a) vos activités d’innovation et (b) votre participation à un projet d’innovation ?
- Dans quelle mesure votre PME est-elle touchée par les droits de douane américains et l’incertitude économique mondiale actuelle ? Quelle influence ont-ils sur vos activités d’innovation ?
- Voyez-vous des **possibilités** pour la politique d’encouragement de l’innovation (par exemple, projets courts, adaptation des conditions et critères de financement, nouveaux instruments de financement, etc.) afin d’**atténuer les incertitudes/les obstacles** ?
- Indépendamment de la situation conjoncturelle, quelle influence la **concurrence sur les marchés** a-t-elle sur vos activités d’innovation ou sur votre participation à un projet d’innovation d’Innosuisse ?

**A 4.8 Conclusion**

- Avez-vous d’autres suggestions d’amélioration pour la mise en œuvre de projets d’innovation qui n’ont pas encore été mentionnées ?
- Avez-vous d’autres remarques ? Souhaitez-vous ajouter quelque chose à la fin de cet entretien (autre formulation) ?

Merci pour cette interview et pour les informations que vous avez partagées.