

Ergebnisblatt #01

WiGe «RIS»



Regionale Innovationssysteme (RIS)

INHALT

1. Informationen zur Veranstaltung	2
2. Hintergrund und Ziele	3
3. Vorgehen	4
4. FAQ: Das Wichtigste in Kürze	4
5. Verständnis Regionale Innovationssysteme (RIS)	5
6. Steuerung und Entwicklung der RIS	5
7. Übersicht Innovationsförderlandschaft	9
8. Übersicht RIS	13
9. Auditierung von RIS	17
10. Literaturtipps und Referenzen	18
Anhang: Übersicht ausgewählter Innovationsförderinstrumente	20

Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt fasst wichtige Ideen, Gedanken und Ergebnisse aus den Sitzungen der Wissensgemeinschaft «RIS» zusammen. Es gibt einen Überblick über die für ein RIS relevanten Akteure und Instrumente der Schweizer Innovationsförderlandschaft und dient kantonalen NRP- und Innovationsfachstellen, RIS-Managements und -partnern, Kontaktpersonen von Innovationsförderinstrumenten sowie Leistungsanbietern als unverbindliche Arbeitshilfe, um ein gemeinsames RIS-Verständnis zu fördern und die Koordination der Innovationsförderung zu bewältigen. Es richtet sich an alle Akteurinnen und Akteure im Bereich Innovationsförderung und Regionalentwicklung, die Interesse an den im Ergebnisblatt behandelten Themen haben.

1. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «Regionale Innovationssysteme (RIS)»

Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, Sitzungen 1–3

Datum und Ort

28. Januar 2015, Hotel Bern, Bern

4. Mai 2015, Hotel Bern, Bern

24. Juni 2015, Hotel Bern, Bern

Kontakt

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

Moderation und Ergebnissicherung

Erlmann Tandiwe, regiosuisse

Heeb Johannes, regiosuisse

Teilnehmende

Beck Monika, Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton SG

Carisch Alexander, Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz

Dietrich Alain, Kommission für Technologie und Innovation (KTI)

Dubas Françoise, Kommission für Technologie und Innovation (KTI)

Dupont Emile, Euresearch

Egli Regula, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Egloff Daniel, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)

Friess Sebastian, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI)

Gehrig Orlando, Standortförderung Kanton Bern

Guerra Giuliano, Amministrazione Cantonale Cantone Ticino

Imhof Bruno, ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz

Klöpper Christoph, i-net innovation networks

Koller Cédric, République et Canton du Jura

Lenggenhager Daniel, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Lyster Cyril, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Meunier Céline, arcjurassien.ch

Perruchoud Dominique, CimArk SA

Plume Anna-Marleen, Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA Basel-Stadt

Portmann Daniel, ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz

Resta Virve, Standortförderung Kanton Bern

Riser Adrian, Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)

Stamm Hansueli, Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum (IGE)

Wild Valesko, Amministrazione Cantonale Cantone Ticino

Download des Dokuments

www.regiosuisse.ch/download

Sprachen

Die Ergebnisblätter der regiosuisse-Wissensgemeinschaften erscheinen auf Deutsch und Französisch.

Titelbild

Instrumente des Technopôle Sainte-Croix. Foto regiosuisse



Teilnehmende der Wissensgemeinschaft «RIS» am 28. Januar 2015 in Bern

2. HINTERGRUND UND ZIELE

Eine Studie der OECD (2011) konstatierte, dass es in der Schweiz keine explizite Innovationspolitik gibt, sondern eine grosse Anzahl unkoordinierter und sehr unterschiedlicher Initiativen zur Innovationsförderung. Sie empfiehlt, die Innovationsförderung im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) auf die KMU in regionalen, d.h. kantonsübergreifenden Innovationssystemen zu konzentrieren und der grenzüberschreitenden Dimension mehr Beachtung zu schenken. Der Bericht sieht Handlungsbedarf bei der grossen Mehrheit der KMU, die nicht der Kategorie von Unternehmen mit weltweiter Technologieführerschaft zuzurechnen sind. (BBI 2015) Regionale Innovationsförderung im Rahmen der NRP soll in erster Linie jene KMU ansprechen, die aufgrund ihrer Wettbewerbspositionierung oder ihres Produktivitätsniveaus nicht oder noch nicht von den heutigen Förderinstrumenten profitieren können und die nicht der Kategorie der Produkt-, Prozess- oder Technologieführerschaft auf internationaler Ebene zuzurechnen sind. Es wird geschätzt, dass heute etwa 80 bis 90 Prozent der Schweizer KMU dieser Gruppe zuzuordnen sind. (SECO 2012) Das Mehrjahresprogramm des Bundes 2016–2023 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (MJP2) hat u.a. aufgrund dieser Empfehlungen den Wissenstransfer und die Innovationsunterstützung in Regionalen Innovationssystemen (RIS) zur Förderpriorität erklärt (30–35% der A-fonds-perdu-Bundesmittel sind dafür vorgesehen). Dabei geht die NRP von einem umfassenden Verständnis von Innovation aus, das über das wissenschafts- und technologiebasierte Verständnis hinausgeht und etwa auch Innovationen organisatorischer Art umfasst. Folgende Förderinhalte stehen im Vordergrund:

- Unterstützung von Produkt- und Prozessinnovationen (Geschäftsinnovation): z.B. den Einsatz von Coaches, die den KMU Innovationspotenziale aufzeigen, Kontakte vermitteln oder die Realisierung von Innovationsprojekten begleiten; die Unterstützung von Unternehmensgründungen im nicht wissenschaftsbasierten Bereich oder die Unterstützung von bestehenden Unternehmen bei Nachfolgeregelungen.
- Überbetrieblich orientierte Leistungsangebote: Als Projekte kommen z.B. die Verbesserung der Rahmenbedingungen, Fachkräfteinitiativen oder die Förderung der Kooperation und Vernetzung infrage.

(BBI 2015)

Innovationsförderung – sofern sie vom Bund über die NRP mitfinanziert wird – muss sich in ein RIS im Verständnis der NRP (siehe auch «Verständnis Regionale Innovationssysteme») einordnen. Das heisst: sie muss strategisch abgestützt, systematisch auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichtet sowie horizontal und vertikal abgestimmt sein. Kantonale Aktivitäten wie auch Aktivitäten von Kantonen verschiedener RIS sind damit nicht von einer Förderung ausgeschlossen, sofern sie sich in die RIS-Strategie einordnen. Zukünftig sollen Aufbau, Führung und Weiterentwicklung von Organisationen, die im Auftrag der Kantone strategische und koordinative Funktionen für die Steuerung der RIS wahrnehmen, längerfristig mitfinanziert werden können (Sockelbeiträge an Betriebskosten basierend auf Art. 5 BRP). Dies ermöglicht eine längerfristige Aufrechterhaltung entsprechender Organisationen und die Kontinuität ihrer Koordinations- und Entwicklungstätigkeiten. Voraussetzung sind entsprechende Vereinbarungen zwischen den Kantonen sowie ein positives Ergebnis periodischer Audits zur Überprüfung und Optimierung der Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der Organisation und deren Tätigkeit. Auf dieser Basis strebt der Bund mit den Trägerschaften auch separate RIS-Programmvereinbarungen an. (BBI 2015)

Die Wissensgemeinschaft (WiGe) «Regionale Innovationssysteme (RIS)» hatte zum Ziel, die RIS-Akteure (RIS-Trägerschaften, RIS-Managements, NRP-Fachstellen, Bundesvertreter, Kontaktpersonen nationaler und internationaler Innovationsförderinstrumente, Leistungsanbieter) durch den horizontalen und vertikalen Austausch dabei zu unterstützen, das RIS-Konzept zu konkretisieren und zu operationalisieren und Grundlagen für die Auditierung der RIS zu erarbeiten. Die Analyse von Geschäfts- und Wirkungsmodellen von bestehenden RIS sowie deren Schnittstellen mit anderen Innovationsförderinstrumenten standen im Zentrum der WiGe-Arbeit.

Die im Ergebnisblatt dargestellten Geschäfts- und Wirkungsmodelle der RIS sind nicht abschliessend und stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Endgültigkeit. Vielmehr sollen sie veranschaulichen, welche Geschäftslogik die RIS-Managements verfolgen und wie die RIS als Ganzes gesteuert werden, um die erwünschten Wirkungen der Schweizer Innovationsförderpolitik herbeizuführen.

3. VORGEHEN

In der **ersten Sitzung** wurden die Geschäftsmodelle von bestehenden und sich im Aufbau befindenden RIS-Managements analysiert und in Wirkungsmodelle übertragen. Das Zusammenführen von Geschäfts- und Wirkungsmodellen unterstützt die Integration der regionalen Entwicklungslogik (NRP-Programmlogik) und der Geschäftsentwicklungslogik (RIS-Geschäftslogik). Dies hilft, die RIS besser in der Innovationsförderstrategie des Bundes zu verorten und zu optimieren.

In der **zweiten Sitzung** wurden die Schnittstellen der Innovationsförderinstrumente auf Bundesebene sowie die Anknüpfungspunkte der RIS-Wirkungsmodelle Basel-Jura und Tessin zu diesen untersucht. Dies mit dem Ziel, Synergiepotenziale, Doppelspurigkeiten und Ergänzungsbedarf in Vollzug, Leistungen, Zielgruppen und antizipierten Wirkungen der Leistungen von RIS, KTI, Swiss Innovation Park, Institut für Geistiges Eigentum (IGE), Enterprise Europe Network und Interreg Europe zu identifizieren (horizontaler Abgleich) und Anknüpfungspunkte der RIS-Managements an die Innovationsförderprogramme zu ermitteln (vertikaler Abgleich).

In der **dritten Sitzung** wurden Fragen rund um die Auditierung von RIS diskutiert. Konkret ging es darum, Ziele, Messgegenstand, Indikatoren, Zeitpunkt, Vergleichsebenen, Erhebungsmethoden und Organisatorisches für die Audits festzulegen und so Input in das Audit- und Evaluationskonzept des SECO einzubringen.

4. FAQ: DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Verständnis Regionale Innovationssysteme (RIS)

- RIS beziehen sich auf funktionale – in der Regel überkantonale und teilweise Landesgrenzen überschreitende – Wirtschaftsräume, die über die für Innovationsprozesse wesentliche Triple Helix (Unternehmen, Hochschulen und öffentliche Hand) verfügen sowie über die kritische Grösse für ein effektives und effizientes Leistungsangebot. Dieses Verständnis basiert auf der wissenschaftlichen Definition, die unter einem Innovationssystem die Gesamtheit an Organisationen und Institutionen versteht, die einzeln oder in Kooperation miteinander an Innovationsprozessen beteiligt sind.
- Die NRP wirkt auf die Entwicklung der RIS ein, indem sie die strategische Steuerung und Entwicklung von RIS durch sogenannte RIS-Managements fördert und Dienstleistungen der RIS-Managements direkt unterstützt. Der Fokus der WiGe lag auf der strategischen Steuerung und Entwicklung von RIS.

Steuerung und Entwicklung von RIS

- Die RIS-Managements erarbeiten im Auftrag der Kantone eine überkantonale RIS-Strategie, verbessern die horizontale und vertikale Koordination der in einem RIS agierenden Leistungsanbieter und deren Angebote und bieten zum Teil auch selbst Dienstleistungen an in den Bereichen Information und Beratung, Netzwerkbildung, Forschungsinfrastruktur sowie finanzielle Unterstützung. Sie sind ausserdem Verbindungsglied zur nationalen und internationalen Innovationsförderlandschaft.
- Die im Rahmen der WiGe erarbeitete Darstellung der Geschäftsmodelle der RIS-Managements ermöglichte einen Überblick über die bestehenden RIS und ihre konstituierenden Elemente. Dies erlaubte den Teilnehmenden ein erstes gemeinsames Verständnis von RIS zu erlangen sowie Unstimmigkeiten der RIS in Bezug auf die NRP-Anforderungen zu analysieren.

Übersicht Innovationsförderlandschaft

- Die Darstellung der Wirkungsmodelle ausgewählter Innovationsförderinstrumente (NRP-RIS, Interreg Europe, Swiss Innovation Park, KTI-Innovationsförderung, Enterprise Europe Network, Bewusstseinsbildung für den Umgang mit dem eigenen geistigen Eigentum) erlaubte, eine Übersicht über die Innovationsförderlandschaft auf nationaler Ebene zu gewinnen. Gleichzeitig konnten so Ziele, Zielgruppen, antizipierte Wirkungen, Leistungen und der Vollzug der verschiedenen Instrumente verglichen (horizontaler Vergleich) und auf Synergiepotenziale, Doppelspurigkeiten oder Ergänzungsbedarf hin untersucht werden.

RIS-Wirkungsmodelle

- Der vertikale Vergleich zwischen RIS-Wirkungsmodellen und den Wirkungsmodellen der Innovationsförderinstrumente auf nationaler und internationaler Ebene erlaubte, Ziele, Zielgruppen, antizipierten Wirkungen, Leistungen und Vollzug der RIS und der Innovationsförderinstrumente zu vergleichen und Synergiepotenziale, Doppelspurigkeiten oder Ergänzungsbedarf zu identifizieren.

Auditierung von RIS

- Voraussetzung für die langfristige Finanzierung von RIS-Managements sind Vereinbarungen zwischen den Kantonen sowie ein positives Ergebnis periodischer Audits. Das RIS-Audit soll klären, ob Organisationen längerfristig unterstützt werden können. Weiter sollen die Audits den Managements erlauben, ihre Arbeit regelmässig zu überprüfen und zu steuern sowie überregionale Vergleiche zwischen den verschiedenen RIS anzustellen und voneinander zu lernen.

5. VERSTÄNDNIS REGIONALE INNOVATIONSSYSTEME (RIS)

Was ist ein Regionales Innovationssystem (RIS)

Gemäss der Botschaft über die Standortförderung 2016–2019 beziehen sich Regionale Innovationssysteme (RIS) auf funktionale – in der Regel überkantonale und teilweise Landesgrenzen überschreitende – Wirtschaftsräume, die über die für Innovationsprozesse wesentliche Triple Helix (Unternehmen, Hochschulen und öffentliche Hand) verfügen sowie über die kritische Grösse für ein effektives und effizientes Leistungsangebot (BBI 2015). Dies basiert auf der wissenschaftlichen Definition, die unter einem Innovationssystem die Gesamtheit an Organisationen und Institutionen versteht, die einzeln oder in Kooperation miteinander an Innovationsprozessen beteiligt sind.

Um das System als Ganzes zu verstehen, müssen nicht nur die verschiedenen Akteure beachtet werden, sondern auch deren Rolle im System und deren Beziehungen mit anderen Akteuren im System. Diese netzwerkartigen Beziehungen geschehen vor dem Hintergrund einer Governance, die teils naturgegeben ist, sich zu einem wichtigen Teil historisch entwickelt hat, und die sich über das Handeln der Akteure und über die gelebten Beziehungen weiterentwickelt. Das System ist in der Regel nicht in sich geschlossen, sondern im Austausch mit anderen regionalen, nationalen und globalen Akteuren. (Hauser 2014)

RIS in der NRP-Praxis

Die NRP wirkt mit der Innovationsförderung auf zwei Ebenen auf die Entwicklung der RIS ein. Zum einen mit der Förderung der RIS-Governance durch sogenannte RIS-Managements (oder Geschäftsstellen) über Sockelbeiträge an Betriebskosten basierend auf Art. 5 BRP. Diese Managements stellen die horizontale und vertikale Koordination der verschiedenen Akteure und deren Aktivitäten sicher und steuern zusammen mit den Trägerkantonen die strategische Entwicklung des Systems. Dazu gehört unter anderem die Entwicklung, Umsetzung und Optimierung von in der Regel überkantonalen RIS-Strategien.

Zum anderen wirkt die NRP auch mit der direkten Förderung von Dienstleistungen der RIS-Managements auf die Entwicklung der RIS ein (über A-fonds-perdu-Beiträge). Diese konkreten Unterstützungsangebote sind in den strategischen und organisatorischen Rahmen eingeordnet und auf die regionalen Besonderheiten zugeschnitten sowie systematisch auf die Bedürfnisse der Zielgruppen in den Zielgebieten der NRP ausgerichtet. (BBI 2015)

Die WiGe befasste sich vorwiegend mit diesem strategischen und organisatorischen Rahmen. Der Fokus des vorliegenden Ergebnisblatts liegt somit auf der strategischen Steuerung und Entwicklung von RIS (und weniger auf den konkreten Dienstleistungen, die über A-fonds-perdu-Beiträge unterstützt werden).

In der alltäglichen Verwendung im Rahmen der NRP wird die Bezeichnung RIS oft synonym für das RIS-Management, die RIS-Governance bzw. für die Gesamtheit der auf das Regionale Innovationssystem (RIS) zugeschnittenen regionalen Innovationsförderung (z.B. RIS Westschweiz usw.) verwendet.

6. STEUERUNG UND ENTWICKLUNG DER RIS

RIS-Managements

Im Verständnis der NRP übernehmen die Kantone eine Steuerungsfunktion für die RIS und definieren – wo sinnvoll und möglich ausgehend von bestehenden Institutionen – eine Governance, d.h. ein Steuerungs- und Regelsystem. Ein RIS-Management erarbeitet im Auftrag der Kantone und unter Einbezug der Akteure eine überkantonale RIS-Strategie, verbessert die Koordination der in einem RIS agierenden Leistungsanbieter wie Innovationsmentoren, Gründer- und Kompetenzzentren und Hochschulen und deren Angebote und bietet zum Teil auch selbst Dienstleistungen in den Bereichen Information und Beratung, Netzwerkbildung sowie finanzielle Unterstützung an. Die RIS-Managements sind somit zentrale Akteure zur Umsetzung des MJP-Förderinhaltes «Wissens-transfer und Innovationsunterstützung für KMU» im Wertschöpfungssystem Industrie. Sie leisten einen zentralen Beitrag, um die Schweizer Innovationsförderung in den ländlichen Räumen, den Berggebieten und den Grenzregionen effizient und effektiv zu gestalten und sind Verbindungsglied zur nationalen und internationalen Innovationsförderlandschaft wie KTI, Europe Enterprise Network usw. (regiouisse 2011).

Geschäftsmodelle der RIS-Managements Basel-Jura, zentralschweiz innovativ und Tessin

Ein Geschäftsmodell – auch Businessmodell genannt – beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Wert kreiert, liefert und schöpft. «Organisation» ist in diesem Fall auf das RIS-Management bezogen. Ein Geschäftsmodell ist nicht zu verwechseln mit einem Businessplan oder der Geschäftsstrategie. Vielmehr ist das Geschäftsmodell die Geschäftsarchitektur, der die Geschäftsstrategie und der Businessplan zugrunde liegen. Die Anwendung der Methode «Businessmodell Canvas» (Osterwalder, Pigneur 2010; weiterführende Erklärungen dazu befinden sich im Ergebnisblatt 4 der WiGe «Romandie») erlaubte den WiGe-Teilnehmenden, sich einen klaren und umfassenden Überblick über die bestehenden RIS-Managements und ihre konstituierenden Elemente zu verschaffen und so ein erstes gemeinsames Verständnis von RIS zu erlangen. Weiter erlaubte die Darstellung der Geschäftsmodelle anhand des Canvas-Modells eine analytische Sicht auf die RIS und Unstimmigkeiten in Bezug auf die NRP-Anforderungen. Mithilfe

des Canvas-Modells stellten sich die Verantwortlichen der RIS zentralschweiz innovativ, Tessin und Basel-Jura die folgenden Fragen:

- *Kundensegmente: Welches sind die Kundensegmente des RIS-Managements (Zielgruppen der Angebote und deren Charakteristika)?*
- *Wertangebote: Welches Angebot wird den Zielgruppen geboten und welche Wirkung soll damit bei diesen erreicht werden?*
- *Kanäle: Über welche Kanäle erreicht das RIS-Management die Zielgruppen?*
- *Kundenbeziehungen: Wie gestalten sich die Geschäftsbeziehungen mit diesen?*
- *Einnahmequellen: Über welche Einnahmequellen verfügt das RIS-Management?*
- *Schlüsselaktivitäten: Welche Schlüsselaktivitäten führt das RIS-Management aus, um die Angebote an die Zielgruppen liefern zu können?*
- *Schlüsselressourcen: Über welche Schlüsselressourcen verfügt das RIS-Management, um die Angebote an die Zielgruppen liefern zu können?*
- *Schlüsselpartner: Mit welchen Schlüsselpartnern kooperiert das RIS-Management, um die Angebote an die Zielgruppen liefern zu können (RIS-Leistungserbringer, Trägerkantone usw.)?*
- *Kostenstruktur: Wie sind die Kosten des RIS-Managements strukturiert?*

Die folgenden Geschäftsmodelle veranschaulichen, welche Geschäftslogik die RIS-Managements verfolgen. Sie stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Endgültigkeit.

GESCHÄFTSMODELL I-NET (MANAGEMENT RIS BASEL-JURA)				
SCHLÜSSEL-PARTNER	SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	WERTANGEBOTE	KUNDEN-BEZIEHUNGEN	KUNDEN-SEGEMENTE
Kantone BL, BS, JU Kompetenz-zentren UNI / HS Unternehmen / Wirtschaft Kontaktpersonen Stiftungen Andere RIS Tri-National, Bad. Württemberg + Elsass	Kommunikation und Promotion (Website, Newsletter, Social Media)	Informationsplattform, Netzwerk Innovatoren Transfer-Services, Advisory-Services, Infrastruktur Positionierung NW-CH als Innovationsstandort Aufbau/Pflege der Innovations-Community Stimulierung Technologietransfer und Austausch Neue R&D-Projekte, Firmen aufgleisen		KMU, Jungunternehmer und Grossunternehmen (Low-tech-Sektoren sowie Mikrotech., Pharma, Cleantech, Nano, Life Sciences, ICT, Medtech) Bund, Kantone Kompetenz-zentren
	Organisation Veranstaltungen, Arbeitsgruppen, Workshops			
	Einzelberatung, Projektentwicklung Governance, Kooperation			
	SCHLÜSSEL-RESSOURCEN		KANÄLE	
	Know-how und Inhalte → Unternehmen und Forschung (Clariant, Biocare usw.) Netzwerk aus Innovatoren			
KOSTENSTRUKTUR		EINNAHMEQUELLEN		
(i-net)Dienstleistungen Governance Infrastrukturkosten SIP und Technologiepark Standortförderung → Basel Area		Kantonale und Bundesmittel Interreg Institutionen, Unternehmen, Stiftungen Ehrenamtliches Engagement (Sachleistungen)		

GESCHÄFTSMODELL ITZ (MANAGEMENT RIS ZENTRALSCHWEIZ INNOVATIV)				
SCHLÜSSEL-PARTNER	SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	WERTANGEBOTE	KUNDEN-BEZIEHUNGEN	KUNDEN-SEGEMENTE
microPark, Pilatus OW VD Uri, Kontaktstelle Wirtschaft WIFÖ Luzern WIFÖ Nidwalden TFZ TZS Hochschule Luzern (HSLU), Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz (IHZ)	Kommunikation (Website, Newsletter, Broschüren, Infoveranstaltung)	Unterstützung im Innovationsprozess (Markt-/Technologieabklärungen, Überprüfung gesetzl. Rahmenbedingungen, Kontakte zu Know-how-Trägern, Partner entlang der Wertschöpfungskette, Förder-/Finanzierungsquellen)	Persönliche Beratung Mailing Workshops	KMU (nicht nach Themen segmentiert) Hochschule, Universität und andere Forschungsstätten
	WTT-Auskünfte, Erstberatung (20h), Projektentwicklung/-umsetzung (80h)			
	Geschäftsleitung Euresearch, Office und BIONIK Zentrum Luzern, KTI-Mentoring	Finanzielle Unterstützung (Prototypen-/Validierungskosten)	KANÄLE	
	SCHLÜSSEL-RESSOURCEN	Erfahrung, Know-how und techn. Verständnis von «Vollzeit»-Beratern Finanzen Prototypen/Validierung Persönliches Netzwerk Mitarbeitende Informationssammlungen	Information über Fördermöglichkeiten, Unterstützung im Antragsverfahren Koordination, Förderung aktive Innovationskultur, Umsetzung Technologietransfer	Direkt (1 zu 1 Beratung) Netzwerkanlässe/Präsentationen Workshops
KOSTENSTRUKTUR		EINNAHMEQUELLEN		
70% Personal 5% Events 5% Werbematerial 5% Fremdleistungen 5% Raum 5% Verwaltungsaufwand 5% Sonstiges		80% Kanton/Bund NRP 10% Mandate 5% Mitgliederbeiträge 5% PL/Beratung		

GESCHÄFTSMODELL AGIRE (MANAGEMENT RIS TESSIN)				
SCHLÜSSEL-PARTNER	SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN	WERTANGEBOTE	KUNDEN-BEZIEHUNGEN	KUNDEN-SEGEMENTE
Kanton Bund /KTI Università della Svizzera Italiana (USI) Scuola Universitaria Professionale (SUPSI) Wirtschaftsverbände Kreditgeber/ Business Angels TECHNOPARK®-Allianz CP Start-up Regionen/Städte	Information/ Sensibilisierung WTT/IP Coaching/ Vernetzung/ Matchmaking Investments in Projekte Technopolräume Strategische Projekte Koordination/ Strategie SCHLÜSSEL-RESSOURCEN BWL-/IP-/ Branchenexperte Netzwerk- und Systemwissen, Kontakte KTI Innovations- mentor/ KTI Coaches	Strategie, Koordination, Koordination RIS Aktivitäten, Monitoring, Projektvorbereitung Dienstleistungen: Information/ Sensibilisierung, WTT/IP, Coaching/ Vernetzung/ Matchmaking, Investments in Projekte, Technopolräume	Persönliche Beratung KANÄLE Events Website Infobroschüren	Kanton/Bund KMU Start-ups Sektoren: Life Sciences, Maschinen- Elektronik, Fashion, ICT
KOSTENSTRUKTUR		EINNAHMEQUELLEN		
Personal Miete Events Administrative Kosten		50% Kanton 50% Bund		

Analyse der RIS-Geschäftsmodelle

Die rechte Seite des Businessmodells Canvas (Kundensegmente, Kundenbeziehungen, Wertangebote, Kanäle, Einnahmequellen) enthält die wertorientierten Elemente des Geschäftsmodells und zeigt auf, welchen Wert eine Organisation für wen schafft. Die linke Seite (Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner, Schlüsselressourcen, Kostenstruktur) enthält die kostenorientierten Elemente des Geschäftsmodells und zeigt auf, wie eine Organisation Effizienz schafft (Osterwalder, Pigneur 2010). Die Analyse der linken und rechten Seite des Geschäftsmodells erlaubt zu untersuchen:

- ob die RIS-Managements richtig positioniert sind und den Bedürfnissen ihrer Kunden gerecht werden bzw. alle potenziellen Kunden erreichen,
- ob sie die dafür benötigten Ressourcen und Partner haben, um den Betrieb sicherzustellen,
- und ob sie dies mit der höchstmöglichen Effizienz tun.

Wertorientierung:

- Um der Zielgruppe gerecht zu werden, geht die NRP von einem breiten Verständnis von Innovation aus, das nicht nur neue Produkte und Dienstleistungen, sondern ebenfalls Organisations- und Prozessentwicklung sowie Distributions- und Kunden- resp. Marktentwicklung umfasst (siehe auch «Hintergrund und Ziele»). Die RIS-Strategie des SECO richtet entsprechend den Fokus auf Geschäftsinnovationen im erweiterten Sinn. Das Verständnis zur Innovationsförderung der bestehenden/sich im Aufbau befindenden RIS-Trägerschaften scheint jedoch vor allem auf Technologie und F&E ausgerichtet zu sein. → Anpassung der **Kundensegmente**
- Falls über ein RIS-Management auch Projekte finanziell unterstützt werden – was nach Ansicht einiger Teilnehmenden nötig ist –, dann soll sich die Unterstützung auf Anschubfinanzierung beschränken. Danach müssen die Unternehmen selbstständig wirtschaften. → Anpassung der **Wertangebote**
- Es existieren bereits viele Angebote für KMU. Anstatt neue zu kreieren, sollen bestehende Angebote koordiniert und optimiert werden, um den Bedürfnissen der heterogenen

Nutzergruppen gerecht zu werden und deren Nachfrage zu steigern. → Anpassung der **Wertangebote**

- Die Bedienung der beiden «Kundensegmente» Unternehmen und RIS-Trägerkantone/Bund ist anspruchsvoll. Sie bedarf verschiedener Wertangebote und verlangt einen erhöhten Koordinationsbedarf der Aktivitäten der RIS-Managements. → Abgrenzung der **Kundensegmente** und **Wertangebote**

Kostenorientierung:

- Mit der RIS-Strategie des SECO wurden wichtige, aber anspruchsvolle Prozesse ausgelöst. Die Vorgabe zur Koordination und Kooperation von Seiten Bund ist aus Sicht der RIS-Verantwortlichen herausfordernd. Sie wünschen sich neben der Unterstützung beim Erstellen von Wirkungsmodellen (regiouisse-Coaching und WiGe) weitere Hilfestellungen. → Berücksichtigung in **Schlüsselressourcen** oder **Schlüsselpartner**
- Die Vorgabe zur überbetrieblichen und überkantonalen Zusammenarbeit wird aber auch als wichtig und nötig angesehen, um ein gemeinsames Vorgehen zu fördern, den Erfahrungsaustausch sicherzustellen (auch zwischen KMU und Grossunternehmen) und «Gefechte» zu verhindern. Dafür ist starke politische Unterstützung seitens der Kantone notwendig. → Berücksichtigung in **Schlüsselressourcen** und **Schlüsselpartner**
- Es existieren zu viele zu kleine Institutionen, die auf die KMU-Förderung ausgerichtet sind. Diese heterogene Innovationsförderlandschaft stellt die RIS-Trägerschaften z.T. vor grosse Herausforderungen, die Organisationsform des RIS zu definieren und umzusetzen. Zum einen entstehen dadurch schwer zu bewältigende Schnittstellen. Zum anderen zu viele Ansprechpartner für KMU. Schnittstellen sollten deshalb effizient und transparent gestaltet werden. Weiter sollten die zentralen Anlaufstellen für KMU verständlich kommuniziert werden. → Berücksichtigung in **Schlüsselpartner** und **Schlüsselaktivitäten, Kostenstruktur**

7. ÜBERSICHT INNOVATIONS-FÖRDERLANDSCHAFT

Die Präsentation der verschiedenen Innovationsförderinstrumente soll eine bessere Übersicht über die Innovationsförderlandschaft auf nationaler Ebene schaffen. Für die Präsentation wurde die Methode der Wirkungsmodelle gewählt. Die Methode «Wirkungsmodell» bildet das Grundgerüst für wirkungsorientiertes Arbeiten (Rieder 2010). Ein Wirkungsmodell veranschaulicht die Wirkungsweise eines Programms oder Projekts als linearen Zusammenhang von Handlung und Wirkung. Externe Faktoren werden meist nicht in die Darstellung einbezogen (Zewo n.d.). Bei der Erstellung eines Wirkungsmodells werden implizit vorhandene Annahmen über die erwarteten Zusammenhänge zwischen den Zielen (Konzept), den Ressourcen und Massnahmen zur Umsetzung (Input und Vollzug), den Leistungen (Output), den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) sowie den Wirkungen bei den Betroffenen und längerfristige Effekte im System (Impact) explizit dargestellt. Dies mit dem Ziel, Klarheit bezüglich des Auftrags und der Erwartungen zu erlangen. Die Zielgruppe umfasst dabei jene Gruppe von Personen oder Unternehmen, die unmittelbar mit dem Output in Kontakt kommt. Die Betroffenen hingegen sind Personen oder Unternehmen, die durch das veränderte Verhalten der Zielgruppen Vor- oder Nachteile zu gewärtigen haben (Rieder 2003). In einem Wirkungsmodell kann zwischen Planungsebenen (Konzept), Handlungsebenen (Input, Vollzug, Output) und Wirkungsebenen (Outcome, Impact) unterschieden werden. Weiterführende Erklärungen dazu befinden sich im Ergebnisblatt der WiGe «Wirkungsorientierte NRP».

Die Darstellung der Wirkungsmodelle der für RIS besonders relevanten nationalen und internationalen Innovationsförderinstrumente und deren Vergleich fokussierten auf die Ebenen Ziele, Outcomes, Outputs und Vollzug. Die Modelle stellen keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Endgültigkeit.

NRP-RIS	
ZIELE	Erhöhung der Innovationsdynamik in den Regionen durch Stärkung Regionaler Innovationssysteme (RIS)
IMPACT	
OUTCOME	<p>Horizontale und vertikale Koordination und Nutzung von Synergien in der Innovationsförderung</p> <p>Bedürfnisgerechte und massgeschneiderte Unterstützung der Zielgruppen</p> <p>Anerkennung der RIS-Managements als regionale Ansprechpartner in der Innovationsförderung</p> <p>Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (über die NRP unterstützte) Akteure der Innovationsförderung • KMU in den Berggebieten, ländlichen Räumen und Grenzregionen (aber auch öffentliche Hand). 1. Priorität: breite Basis der KMU, 2. Priorität: innovationsintensive KMU • Nationale und internationale Akteure der Innovationsförderung
OUTPUT	<p>RIS mit gemeinsamer Innovationsstrategie und Governance zur horizontalen und vertikalen Abstimmung der Angebote und Weiterentwicklung des Systems</p> <p>Auf die regionalen Besonderheiten und die Bedürfnisse der in der RIS-Strategie definierten Zielgruppen zugeschnittene Innovationsförderangebote («massgeschneiderte Angebote»)</p> <p>→ Einbindung bestehender Angebote in Förderportfolio der RIS</p>
VOLLZUG	<p>Bund: Förderrahmen (Botschaft Standortförderung, Konzeptpapier zur NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung in den Regionen vom März 2012)</p> <p>Regionen/Kantone: Freiraum bei der Konzipierung ihres RIS</p>
INPUT	

INTERREG EUROPE	
ZIELE	Weiterentwicklung von Politikinstrumenten zugunsten der regionalen Wirtschaft durch Erfahrungsaustausch und europäische Vernetzung
IMPACT	
OUTCOME	<p>Wissenstransfer zwischen Regionen</p> <p>Vernetzung von öffentlichen und privaten Stakeholdern</p> <p>Umsetzung neuer strategischer Ansätze und verbesserter Angebote</p> <p>Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lokale / regionale / nationale Behörden mit Bezug zur Regionalentwicklung • Organisationen mit öffentlicher Zweckbestimmung • Nicht-profitorientierte Private
OUTPUT	<p>Interregionale Kooperationsprojekte (Phase1: Austausch; Phase 2: Aktionsplan; Phase 3: Monitoring → Regionale Stakeholder-Gruppe)</p> <p>Policy Learning Platforms (1 pro Schwerpunktthema, Plattform-Leistungen, Instrumente)</p>
VOLLZUG	<p>SECO als National Contact Point / Finanzierung aus NRP-Fonds</p> <p>Schweizer Organisation/Behörde als Projektpartner (nicht im Lead)</p> <p>Für Politikinstrument verantwortliche Behörde/Organisation als Projekt-Adressat</p>
INPUT	

SWISS INNOVATION PARK (SIP)	
ZIELE	Sicherung und Ausbau privater F&E-Investitionen im Inland Ansiedlung wertschöpfungsintensiver Firmen und F&E-Einheiten Beitrag zum Erhalt der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit
IMPACT	
OUTCOME	Die Standorte siedeln vermehrt wertschöpfungsintensive Firmen an Private F&E-Investitionen werden erhöht Internationale Vermarktung der Schweiz als Innovationsland wird verbessert (Visibilität, Wahrnehmung, Vertrauen) Zielgruppen: <ul style="list-style-type: none"> Anzuesiedelnde Firmen und F&E-Einheiten
OUTPUT	Erarbeitung einer «unité de doctrine» unter den Standorten (gemeinsame Marke) Bildung eines Netzwerks unter den Standorten (FIFG) Vergabe von Darlehen für Forschungsinfrastrukturen (Grossgeräte, Einrichtungen)
VOLLZUG	Rechtlich selbständige Standortträger Stiftung Swiss Innovation Park [Dachorganisation und Schnittstelle zum Bund] (ausschliesslich privat finanziert)
INPUT	

KTI – INNOVATIONSFÖRDERUNG	
ZIELE	Wirtschaftsstandort Schweiz stärken für wissenschaftsbasierte Unternehmen und exportorientierte Unternehmen
IMPACT	
OUTCOME	Im Vergleich mit nicht-geförderten KMU/Start-ups fallen Umsatz, Exportanteil, Beschäftigungsanteil, Kostensenkungen bei geförderten KMU/Start-ups um xx% höher aus. xx% der geförderten Vorhaben wurden 3 Jahre nach Projektende am Markt umgesetzt/die Überlebensrate von Start-ups ist xx% höher. Zielgruppen: <ul style="list-style-type: none"> Wirtschaft: neue Technologien/Trends verwertet Wissenschaft: anwendungsorientierte Forschung betreiben
OUTPUT	F&E-Projektförderung: neue Produkte und Dienstleistungen erarbeiten Start-up-Unterstützung: innovative Unternehmensgründungen auf dem Markt befähigen Wissenstransfer begünstigen: neue Innovationsvorhaben initialisieren
VOLLZUG	Hohe Expertise: 150 Experten, Start-up-Coaches und Innovationsmentoren Strategisches Controlling mit Zahlungsrelevanz: Monitoring via Meilensteine, Start-up-Label, Leistungsindikatoren via jährlichen Zielvorgaben Finanzreports FIFG / V-FIFG Beitragsreglement der KTI
INPUT	

ENTERPRISE EUROPE NETWORK (EEN)	
ZIELE	<p>Allow Swiss SMEs to connect with the right partners in the EU countries and beyond</p> <p>Allow EU SMEs or research partners to connect with the right Swiss partners</p>
IMPACT	
OUTCOME	<p>Access to information (funding, technology transfer, business, market access opportunities)</p> <p>Access to innovative technology</p> <p>Involvement in research or technology transfer projects with EU partners</p> <p>Establishment of business partnerships (product developments)</p> <p>Access to international markets or access to partners in EU countries</p> <p>Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Science-based/innovative Swiss SMEs wanting to establish internat. partnerships • SMEs wanting to have access to international markets • Research partners looking for international partners for technology transfer partnerships
OUTPUT	<p>Answers to questions asked by EU partners on Swiss opportunities</p> <p>Establishment of partnership profiles: Requests & Offers</p> <p>Organisation of brokerage events in collaboration with EU partners</p> <p>Organisation of company missions</p>
VOLLZUG	<p>Implementation of EEN in Switzerland by CTI</p> <p>Enrichment of the Swiss EEN network by involving</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regional structures responsible for the general support of SMEs (for example RIS) • Knowledge and technology transfer specialists (CTI Mentors) • National thematic networks and platforms (CTI NTN and CTI platforms)
INPUT	

INSTITUT FÜR GEISTIGES EIGENTUM (IGE)	
ZIELE	<p>Stärkung des Bewusstseins über Bedeutung geistigen Eigentums insbesondere bei KMU</p> <p>Vermittlung und Aufbau von Kompetenzen im Umgang mit dem Schutz kreativer und innovativer Leistungen</p> <p>Anlaufstelle für Fragen und Informationen zum Thema «geistiges Eigentum»</p> <p>Kooperation mit anderen Akteuren</p>
IMPACT	
OUTCOME	<p>Sensibilisierung hinsichtlich der Bedeutung von geistigem Eigentum</p> <p>Verbesserter Umgang mit geistigem Eigentum</p> <p>Kennen der verschiedenen Schutzmöglichkeiten und deren Funktionsweise</p> <p>Anreiz zu vermehrter Innovationstätigkeit</p> <p>Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generell: alle Innovativen und Kreativen • Hier im Speziellen: Schweizer KMU
OUTPUT	<p>Sensibilisierung von Multiplikatoren (RIS-Akteure wie AGIRE)</p> <p>Kompetenzaufbau durch Schulungen</p> <p>Informationsdrehscheibe</p> <p>Begleitete Patentrecherchen</p> <p>IP-Beratungsnetzwerk</p>
VOLLZUG	<p>Massnahmenpaket «Gedacht. Gemacht. Geschützt.»</p> <p>Untersuchung der IP-Awareness von KMU → Lancierung des Projekts «KMU-IP»</p> <p>Präsenz und Kooperation mit Innovationsförderern (bspw. regiosuisse, AGIRE usw.)</p>
INPUT	

Horizontaler Vergleich der Innovationsförderinstrumente

Die Darstellung der Wirkungsmodelle der für RIS besonders relevanten nationalen und internationalen Innovationsförderinstrumente und deren **horizontaler Vergleich** erlaubte, die Ziele, Zielgruppen, antizipierten Wirkungen (Outcomes), Leistungen (Outputs) und den Vollzug zu vergleichen und auf Synergiepotenziale, Doppelspurigkeiten oder Ergänzungsbedarf zu untersuchen (siehe auch Gesamtübersicht im Anhang).

- Die Schnittstelle EEN und RIS betrifft vor allem die Zielgruppen: Zielgruppe von EEN sind neben Forschungspartnern auch KMU (Synergiepotenzial) → Berücksichtigung in **Zielgruppen**
- Die KTI hat – anders als die RIS – keine geografische, sondern eine thematische Orientierung. Die Ausrichtung der Themen an noch nicht durch die RIS abgedeckten regionalen Bedürfnissen könnte Doppelspurigkeiten reduzieren (Komplementarität). → Berücksichtigung im **Output**
- Laut einigen Teilnehmenden stellt sich weniger die Frage nach den Schnittstellen zwischen den verschiedenen Innovationsförderinstrumenten. Die KMU orientieren sich mit ihren Bedürfnissen nach dem Impact, den sie erzielen wollen. Doppelspurigkeiten in Bezug auf die Impacts sind deshalb aus Sicht der KMU zwischen allen Innovationsförderinstrumenten vorhanden. Welcher Ansprechpartner (bzw. welches Innovationsförderinstrument) dabei die Lösung (Finanzierung, Partnervermittlung usw.) bereithält, ist für die KMU nicht entscheidend. Wichtig ist nur, dass diese überall Ansprechpartner finden, die sie auf die Angebote verweisen können, die für ihr Problem zielführend sind (Prinzip der «no wrong door»). → Berücksichtigung im **Vollzug**
- Das Prinzip der «no wrong door» bedingt, dass die verschiedenen Anlaufstellen wie Innovationsmentoren, Hochschulen usw. ein kohärentes Verständnis der Innovationsförderlandschaft haben, die darin bestehenden Schnittstellen und die darin agierenden Ansprechpersonen und Angebote kennen und die KMU entsprechend an die richtige Stelle verweisen können. Dies ist nach Meinung der Teilnehmenden noch ungenügend der Fall. Deshalb muss die Abstimmung der Schnittstellen bzw. die Schaffung eines kohärenten Verständnisses der Innovationsförderlandschaft nicht nur auf Bundes- sondern auch auf kantonaler und RIS-Ebene erfolgen. Insbesondere KTI-Innovationsmentoren und RIS-Managements müssen wissen, wer für welche Zielgruppen und Aufgaben (bzw. Themen) zuständig ist. → Berücksichtigung im **Vollzug**

Weitere Innovationsförderinstrumente

Die hier dargestellten Innovationsförderinstrumente wurden auf nationaler und internationaler Ebene als besonders relevant für RIS eingestuft und deshalb eingehend untersucht. Es gibt jedoch weitere Innovationsförderinstrumente auf kantonaler, überkantonaler, nationaler und internationaler Ebene, die ebenfalls relevant für RIS sind. Der Bericht «Forschung und Innovation in der Schweiz», der 2016 vom SBFJ veröffentlicht wird, verschafft Übersicht über diese weiteren Instrumente.

8. ÜBERSICHT RIS

Wirkungsmodelle bilden die Grundlage, um zu überprüfen, ob Bundesmittel effizient und wirksam eingesetzt werden. Die Erstellung und Evaluation von Wirkungsmodellen ermöglicht aber auch der RIS-Trägerschaft und RIS-Managements selber grundlegende Fragen zu klären: Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig? Setzen wir die richtigen Prioritäten? Erreichen wir die Zielgruppe der NRP? Verbessern wir die Situation der Zielgruppe in den Zielgebieten der NRP? Wie können wir uns verbessern? Systematisches wirkungsorientiertes Arbeiten mit Wirkungsmodellen erlaubt folglich, aus den eigenen Erfahrungen zu lernen, das RIS-Management wirkungsorientiert zu lenken, Prozesse zu optimieren und Tätigkeiten nach aussen zu legitimieren. (ZEWO n.d.)

Die nachfolgend dargestellten Wirkungsmodelle wurden aus den Geschäftsmodellen der RIS-Managements abgeleitet (siehe auch regiosuisse (2014): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung, S. 31f). Sie veranschaulichen, wie die RIS als Ganzes gesteuert werden, um die erwünschten Wirkungen der Schweizer Innovationsförderpolitik herbeizuführen, stellen jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Endgültigkeit.

WIRKUNGSMODELL RIS BASEL-JURA	
ZIELE	Innovationsfähigkeit stärken und Innovationsförderung optimieren
	Steigerung Wettbewerbsfähigkeit
	Arbeitsplätze, Wertschöpfung
IMPACT	
OUTCOME	Zielgruppen nutzen Angebote
	Zufriedenheit der Zielgruppen (Bedürfnisse werden erfüllt)
	Zielgruppen: KMU, Jungunternehmen, Grossunternehmen, SECO, Kantone

OUTPUT	Promotion Innovation (inkl. Sensibilisierung), Know-how-Transfer (Veranstaltungen, Newsletter)
	Business-Events, Technologie-Events, Netzwerkanlässe
	Workshops, Seminare
	Mentoring
	Beratungsgespräche, Coaching
	Finanzierungsunterstützung
	Innovative Flächen, Infrastruktur
INPUT VOLLZUG	Koordiniertes Innovationsförderportfolio
	NRP-Strategie (RIS), Kantone (UP) Wirkungsmodell
INPUT	

WIRKUNGSMODELL RIS ZENTRALSCHWEIZ INNOVATIV	
ZIELE	<p><u>Ebene Region:</u></p> <p>Governance Funktionierendes Steuerungs- und Regelsystem für «zentralschweiz innovativ»</p> <p><u>Ebene KMU:</u></p> <p>Massgeschneiderte regionale Innovationsförderangebote Bedürfnisgerechte Angebote für die KMU im Bereich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung/Motivation • Innovationscoaching
	<p><u>Ebene Region ZCH:</u> Die Notwendigkeit zur Innovationsförderung wird politisch breiter getragen und unterstützt</p> <p><u>Ebene KMU:</u> Das Thema Innovation wird ein fester Bestandteil in der Unternehmenskultur der Zentralschweizer KMU Die Innovationsfähigkeit steigt bei den KMU der ZCH Ausschöpfung von Innovationspotenzialen (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Strukturen) → Erhöhung der Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit → Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen</p>
IMPACT	<p><u>Ebene Region ZCH:</u> ZVDK erkennt den Nutzen von «zentralschweiz innovativ» Akteure (insbesondere Wirtschaftsförderungen, Wirtschaftsverbände, Fachhochschulen, Universitäten, KTI usw.) in allen Kantonen anerkennen das RIS und sehen den Nutzen der Dienstleistungen Mitglieder von «zentralschweiz innovativ» (ITZ und <i>Points of Entry</i>) funktionieren als Netzwerk Nationale und teilweise internationale Akteure anerkennen das RIS-Management als regionalen Ansprechpartner in der Innovationsförderung</p>
	<p><u>Ebene KMU:</u> Wahrnehmbarkeit des Themas «Innovation» steigt Interesse an Dienstleistungen von «zentralschweiz innovativ» steigt Das Innovations-Coaching zeigt bei den KMU konkrete Wirkung (qualitativ und quantitativ) Zentralschweizer KMU realisieren Innovationsprojekte mit hohem Wertschöpfungspotenzial</p>
	<p><u>Ebene KMU:</u> Wahrnehmbarkeit des Themas «Innovation» steigt Interesse an Dienstleistungen von «zentralschweiz innovativ» steigt Das Innovations-Coaching zeigt bei den KMU konkrete Wirkung (qualitativ und quantitativ) Zentralschweizer KMU realisieren Innovationsprojekte mit hohem Wertschöpfungspotenzial</p>
OUTCOME	

OUTPUT	<p><u>Ebene Region ZCH:</u> Umsetzung gemeinsamer Strategie und Governance zur horizontalen und vertikalen Abstimmung der Leistungen des RIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenteilung zwischen zentral und dezentral funktioniert • Aktiv gemanagtes Netzwerk ITZ mit <i>Points of Entry</i> • Zusammenarbeit und Abstimmung mit KTI und weiteren Akteuren • Professionalisierung RIS steigt (Strukturen, Angebote und Qualitätssicherung) <p><u>Ebene KMU:</u> Sensibilisierung/Motivation der KMU durch konkrete Massnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung Veranstaltungen und Benutzung Informationsmittel <p>Innovations-Coaching:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierte Innovationscoaches in allen Teilregionen • Anzahl Coachings zunehmend
	VOLLZUG
INPUT	<p>Finanzielle Beiträge der Kantone und des Bundes (Fachhochschulkonkordat und NRP-UP 2016–2019) Personelle Ressourcen ITZ (gemäss Businessplan) Personelle Ressourcen Netzwerkpartner (<i>Points of Entry</i>) Personelle Ressourcen Kantone</p>

WIRKUNGSMODELL RIS TESSIN	
IMPACT ZIELE	<p>Konsolidierung und Verstärkung RIS Öffnung nach aussen (CH, I, EU, weitere)</p>
OUTCOME	<p>KMU kennen und nutzen das Innovationsförderangebot Bessere Ausnützung der Kompetenzen der verschiedenen Akteure AGIRE ist ein zuverlässiger Partner für die KMU AGIRE ist ein zuverlässiger Partner für die nationalen und internationalen Akteure Zielgruppen: exportorientierte, innovationsintensive KMU</p>
	<p>Verstärkung der Rolle von AGIRE als Koordinator des RIS Verstärkung der Rolle von AGIRE als Ansprechpartner von KTI, IGE, EEN, SIP Implementierung einer Projektdatenbank Leistungskatalog:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informieren, Sensibilisieren • Bedarfsanalyse KMU, Erstberatung • WTT/ Koordination von Consultants • Finanzierung innovative Projekte / Start-ups • Weiterentwicklung Technopole • Kandidatur Swiss Innovation Park • Unterstützung Stiftungen, Innovationspolitik
INPUT VOLLZUG	<p>Neue Leistungsvereinbarung AGIRE Übersicht Akteure und Aufgabenteilung</p>

Vertikaler Vergleich der Innovationsförderinstrumente und der RIS-Managements

Der **vertikale Vergleich** zwischen RIS-Wirkungsmodellen und den Wirkungsmodellen der Innovationsförderinstrumente auf nationaler und internationaler Ebene erlaubt, Ziele, Zielgruppen, antizipierten Wirkungen (Outcomes), Leistungen (Outputs) und Vollzug der RIS-Managements und der Innovationsförderinstrumente zu vergleichen und auf Synergiepotenziale, Doppelspurigkeiten oder Ergänzungsbedarf zu untersuchen.

- **Ausweitung der Zielgruppen:** Die Wirkungsmodelle der RIS Tessin und Basel-Jura knüpfen direkt an die Ziele, Leistungen und antizipierten Wirkungen des NRP-RIS-Wirkungsmodells an, indem die RIS-Managements die Koordinationsrolle wahrnehmen (koordiniertes Innovationsförderportfolio, RIS-Strategie) und sicherstellen (entweder über Leistungsträger oder selber), dass ein zielgruppengerechtes Angebot zur Verfügung steht. Das RIS Tessin fokussiert bei der Zielgruppe auf exportorientierte, innovationsintensive KMU (in den Branchen Logistik, Fashion u.a.) und damit nur auf die 2. Priorität des NRP-RIS-Wirkungsmodells. Das RIS Basel-Jura hat mit KMU, Jung- und Grossunternehmen eine breiter angelegte Zielgruppe. → Berücksichtigung in **Zielgruppen** des RIS Tessin
- **Funktionalräumliche Segmentierung Zielgruppen:** Die Innovationsbasis ist über die Schweiz sehr unterschiedlich verteilt und auch die Bedürfnisse der Kantone / Regionen sind verschieden. Wichtig ist, in funktionalen Räumen zu denken; so ist z.B. das Medical Cluster in der Schweiz nicht an eine Region im geografischen Sinn gebunden. Das Alleinstellungsmerkmal (USP) bzw. die Positionierung eines RIS ergibt sich deshalb aus der Situation des funktionalen (und nicht zwingend geografischen) Raums. Eine Möglichkeit diese Positionierung explizit zu machen, ist über eine funktionale Segmentierung der Zielgruppen (vs. einer geografischen Segmentierung). Die Bedürfnisse dieser Segmente sind auf Outcome- und Output-Ebene zu berücksichtigen. → Berücksichtigung im **Outcome** und **Output** aller RIS
- **Komplementarität RIS-KTI:** Die grössere Nachfrage nach Mentoren sollte durch eine Mischung aus KTI-Innovationsmentoren und RIS-Innovationscoachs gestillt werden, je nach den Bedürfnissen der RIS und ihrer Zielgruppen (siehe Segmentierung oben). Allerdings gilt, dass RIS und KTI komplementär funktionieren sollen. Während die KTI spezifische Innovationsunterstützung im wissenschaftsbasierten WTT-Support anbietet, hat die NRP ein breites Innovationsverständnis («Spezialist vs. Hausarzt»). → Berücksichtigung im **Output** aller RIS
- **Angebote des IGE:** Angebote zum Schutz des geistigen Eigentums von KMU (Schulungen, begleitete Patentrecherchen, IP-Beratungsnetzwerk usw.) sollten auf der Output-Ebene explizit aufgenommen werden. → Berücksichtigung im **Output** aller RIS
- **S-GE-EEN:** Die Switzerland Global Enterprise (S-GE) ist für die Exportförderung zuständig. EEN stellt für S-GE ein mögliches Instrument dar. → Berücksichtigung im **Output** aller RIS
- **Drehscheibenfunktion der RIS:** Die RIS-Managements können auch als Multiplikator und Drehscheibe agieren. Die RIS agieren – insbesondere mit ihren *Points of Entry* resp. kantonalen Antennen – geografisch und fachlich näher an den Zielgruppen (was entscheidend ist in der Beratung; Stichwort Hemmschwelle / Vertrauen). Sie sind die zentralen Anlaufstellen für KMU und üben über ihre Angebote wie Information / Sensibilisierung und Bedarfsabklärung / Erstberatung eine Multiplikator- und Drehscheibenfunktion aus. Sie kristallisieren zusammen mit den KMU generelle Anfragen (Bedarfsabklärung) und lenken auf die spezifischen Lösungen (Vermittlung). Dazu müssen die RIS-Vertreter die spezifischen Angebote der verschiedenen Innovationsförderangebote kennen und die Vermittlung zu diesen aktiv (über Information / Sensibilisierung) und passiv (Bedarfsabklärung / Erstberatung) betreiben. → Berücksichtigung im **Output** aller RIS
- **Internationale Vermarktung:** Der Swiss Innovation Park (SIP) übernimmt die internationale Vermarktung des SIP-Netzwerks. → u.U. Berücksichtigung im **Output** aller RIS
- **Leistungen für neue Zielgruppen:** Im Wirkungsmodell des RIS Tessin fehlen noch Angebote, die sich an branchenübergreifende interdisziplinäre Gruppen und Verbände richten (Stichwort: *Smart-Grid*). → Berücksichtigung im **Output** des RIS Tessin
- **EEN:** Die Vermittlung von KMU an EEN-*Advisors* (zwecks Partnervermittlung, Teilnahme an *Brokerage Events*) ist auf der Output-Ebene im Wirkungsmodell des RIS Tessin unter Erstberatung anzusiedeln. → Berücksichtigung im **Output** des RIS Tessin
- **Formalisierung der Kooperationsmodelle:** Die horizontale und vertikale Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Innovationsförderstellen sollte formalisiert und personalisiert werden. Der persönliche Austausch zwischen den RIS-Trägerschaften und mit den Verantwortlichen auf Bundesebene kann z.B. über die WiGe «RIS» und/oder die alljährliche regiosuisse-Veranstaltung «Regionale Innovationsförderung und WTT» geschehen. Für einen Austausch auf europäischer Ebene bieten sich Interreg-Europe-Plattformen und -Projekte an. Das Ergebnisblatt dieser WiGe (und evtl. ergänzende «RIS-Faktenblätter») listet die Akteure und Angebote der Innovationsförderlandschaft auf Seiten Bund und RIS-Trägerschaften auf und erleichtert so die Zusammenarbeit. Nachfolgend einige Vorschläge zur besseren Abstimmung der Innovationsförderstellen. → Berücksichtigung im **Vollzug** aller RIS
- **Swiss Innovation Park (SIP):** Der SIP-Standort Basel ist einer von vielen Akteuren/ Leistungserbringern im RIS Basel-Jura. Die Aufgabenteilung mit dem RIS-Management muss daher geklärt werden. Die Schnittstelle zwischen RIS und Swiss Innovation Park auf Bundes-

- ebene läuft über den Standort Basel. → Berücksichtigung im **Vollzug** aller RIS
- **EEN:** Die Aufgabenteilung zwischen den RIS-Managements und EEN könnte wie folgt aussehen: Die RIS fungieren als zentrale Anlaufstelle für KMU und stellen nach Bedürfnisabklärung den Kontakt zu den EEN-Advisors her. Die RIS bestimmen in Zusammenarbeit mit den KMU das Beratungsmodell. Interessenskonflikte zwischen EEN-Advisors und privaten Beratern sind zu vermeiden (keine Boni für Beratung). → Berücksichtigung im **Vollzug** aller RIS
 - **KTI:** Die KTI-Innovationsmentoren sollen mit ihrem Mentoring-Angebot in das RIS integriert sein (z.B. über AGIRE akkreditiert). → Berücksichtigung im **Vollzug** aller RIS
 - **Regionalmanagements:** Die zentrale Anlaufstelle für Innovationsförderung für nationale und regionale Partner (Bundesstellen, Leistungserbringer usw.) sollte nicht über die Regionalmanagements sondern über die von den Kantonen eingesetzten RIS-Managements oder die Trägerkantone selber laufen. Im RIS Tessin ist AGIRE der zentrale Ansprechpartner für Innovationsförderung. Bei auf funktionalen Räumen ausgerichteten RIS (Bsp. Medical Cluster) können clusterspezifische Ansprechpersonen innerhalb des RIS sinnvoll sein. → Berücksichtigung im **Vollzug** aller RIS

9. AUDITIERUNG VON RIS

Kontext der Audits

Künftig sollen RIS-Managements längerfristig mit Sockelbeiträgen unterstützt werden (siehe auch «Hintergrund und Ziele»). Dies ermöglicht eine längerfristige Aufrechterhaltung der Organisationen und Kontinuität bei deren Koordinations- und Entwicklungstätigkeiten. Voraussetzung für die Finanzierung sind entsprechende Vereinbarungen zwischen den Kantonen sowie ein positives Ergebnis periodischer Audits, die durchgeführt werden, um die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der Organisation und deren Tätigkeit zu überprüfen und zu optimieren.

Die Vorgaben zur Auditierung von RIS werden in ein übergeordnetes NRP-Evaluationskonzept eingebettet. Während sich die Auditierung von RIS auf den Bezugsrahmen der RIS-Verantwortlichen und damit auf die Ebenen Input bis Outcome beschränkt, betrachtet die NRP-Evaluation den Bezugsrahmen Politik und somit auch die Konzept- und Impact-Ebene. Dies unter anderem weil wegen mangelnder eindeutiger Kausalität und zeitlicher Verzögerung Wirkungen auf Impact-Ebene nicht zwingend den RIS-Managements zugerechnet werden können, sondern auch von anderen externen Faktoren (z.B. Frankenstärke) beeinflusst werden. Weiterführende Erläuterungen im Ergebnisblatt der WiGe «Wirkungsorientierte NRP».

Das RIS-Audit soll zwar klären, ob Organisationen längerfristig unterstützt werden können (**Audit als Kontrollinstrument**). Wichtiger ist jedoch, dass Audits dem Management erlauben, seine Arbeit regelmässig zu überprüfen und zu steuern (Stichwort KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Das Audit ermöglicht, zu erkennen, ob die RIS-Verantwortlichen auf dem richtigen Weg sind, um die gewünschten Wirkungsziele im RIS zu erreichen oder ob «Kurskorrekturen» bei Input, Vollzug oder Leistungen vorgenommen werden müssen (**Audit als Steuerungsinstrument**). Schliesslich sollen die Audits den verschiedenen RIS ermöglichen, überregionale Vergleiche anzustellen und voneinander zu lernen (**Audit als Lerninstrument**).

Das SECO schreibt die folgenden Indikatoren vor, die für alle RIS-Wirkungsmodelle verwendet werden sollen. Diese Vorgaben sollen Vergleiche zwischen den verschiedenen Ansätzen innerhalb eines RIS sowie den überregionalen Vergleich ermöglichen. Zudem müssen die Daten für die Aggregation auf Bundesebene notwendigerweise erhoben werden. Den RIS-Verantwortlichen ist freigestellt, ob sie weitere Indikatoren aus ihren Wirkungsmodellen ableiten.

- Regionales Förderangebot gemäss Konzeptpapier und regionaler Strategie
- Effizienz und Transparenz des Förderangebots
- Dokumentierte Koordinationsfortschritte und -probleme
- Nutzung der Angebote durch die Zielgruppen
- Nutzen für Zielgruppen (2–3 noch zu definierende Schlüsselfragen, die an Kunden der Innovationsförderangebote gerichtet werden).

Auditierung von RIS

- **Ziele und Zielgruppen:** Audits sollen für alle RIS-Verantwortlichen wie SECO, Kantonsregierungen und RIS-Partner durchgeführt werden. Sie dienen der Wirkungsmessung, der Rechenschaft über Mittelverwendung sowie dem KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Im RIS zentralschweiz innovativ sind die Zielgruppen konkret der Bund, die Zentralschweizer Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz (ZVDK), das RIS-Management ITZ und die sechs kantonalen *Points of Entry*.
- **Messgegenstand und Zeitpunkt:** Nicht alle Akteure des RIS sollen regelmässig auditiert werden (siehe dazu auch «Verständnis Regionale Innovationssysteme»), sondern nur einzelne NRP-finanzierte RIS-Akteure. Die Audits sollen alle vier Jahre jeweils im dritten Jahr einer Programmperiode stattfinden und so als Verhandlungsgrundlage für die neue Periode dienen (qualitativ und quantitativ). Ein jährliches Monitoring und Reporting (quantitativ) soll ebenfalls erfolgen. Für das Audit sollen die Qualität und Menge der erbrachten Leistungen sowie der Wirkungen (Ebenen Output und Outcome) ermittelt und die Umsetzung (Ebenen Input und Vollzug) überprüft werden. Im RIS zentralschweiz innovativ soll konkret das RIS über die gesamte

Programmperiode auditiert werden. Eine erste Erhebung des Ist-Zustands soll im April/Mai 2016 stattfinden, danach immer jährlich im Rahmen des Jahresgesprächs SECO-Kantone. Im Audit des RIS zentralschweiz innovativ sollen insbesondere die Qualität und Menge der Leistungen und Wirkungen ermittelt werden (d.h. Ebenen Output und Outcome). Der Vollzug muss nicht zwingend überprüft werden, da in der Zentralschweiz alle wichtigen Funktionen (KTI-Mentor, Euresearch usw.) in ein und derselben Organisation vertreten sind (ITZ) und somit fast keine Koordinationsschwierigkeiten auftreten.

- **Vergleichsebenen:** Es sollen ein qualitativer Quervergleich zwischen verschiedenen RIS-Managements (Vergleich von Qualität und Menge der erbrachten Leistungen und Wirkungen sowie der Umsetzung zwischen den verschiedenen RIS-Managements) und ein Längsschnittvergleich über die Entwicklung innerhalb der vierjährigen Programmperiode stattfinden (Vergleich von Qualität und Menge der erbrachten Leistungen und Wirkungen sowie der Umsetzung im Jahre 2016 und 2019). Für einen Quervergleich zwischen RIS-Managements und für den Aufbau eines lernenden Systems muss ein Auftrag von Seiten FSK und/oder SECO erfolgen.
- **Erhebungsmethoden:** Zur Erfassung qualitativer und quantitativer Daten eignen sich schriftliche Befragungen anhand von Fragebögen, Case Studies, die Analyse der Daten aus den Monitorings, gezielte Interviews mit RIS-Partnern. Im RIS zentralschweiz innovativ soll in einem Workshop mit ITZ, den *Points of Entry* und dem SECO ein Raster für Audit-Gespräche erstellt werden. Die Genehmigung dieses Rasters erfolgt durch das SECO. Weitere Erhebungsmethoden des RIS zentralschweiz innovativ: Controlling- und Jahresberichte, periodische Reporting-Gespräche.
- **Indikatoren und Sollwerte:** Die Zielerreichung soll mit den folgenden quantitativen und qualitativen Indikatoren überprüft werden:
 - Input: Mittelverwendung (z.B. pro Dienstleistungsbereich), Personal (z.B. Coaches)
 - Vollzug: Anzahl RIS-Sitzungen (Koordination), Konzeptüberprüfung, Effizienz (Verhältnis Input zu Output)
 - Output Governance: RIS funktioniert (Effizienz & Effektivität in Dienstleistungen & Zusammenarbeit), Coaches verfügen über laufend mehr Beratungskompetenzen, horizontale und vertikale Zusammenarbeit funktioniert, dokumentierter KVP findet statt.
 - Output Dienstleistungen: transparente und bedürfnisgerechte Angebote (qualitativ und quantitativ), Anzahl und Themen Coachings, Anzahl Events (Weiterbildung & Netzwerkveranstaltungen), Nutzung Website, Newsletter, Netzwerk, qualifizierte Coaches, Anzahl Projekte Geschäftsmodell-Innovation, % vermietete Flächen
 - Outcome Governance: positive Rückmeldungen Schlüsselakteure, RIS-Managements und Trägerorganisationen setzen KVP-Vorschläge um, Fragen zur Komplementarität, Aufgabenteilung und zu Schnittstellen sind geklärt, Dokumentation von Koordinationsproblemen und -fortschritten
 - Outcome Dienstleistungen: Angebote werden durch Zielgruppen genutzt (quantitative und qualitative Entwicklung), Zielgruppen sehen Nutzen der Angebote (Zufriedenheit), Entwicklung weitergehende Betreuung nach Erstberatung, Status Projektentwicklung bei Unternehmen
- **Organisatorisches:** Die Audits werden durch unabhängige Beratungsunternehmen oder Universitäten/Fachhochschulen durchgeführt. Die Resultate der Audits werden als Bericht (und Präsentation) bereitgestellt. Das Monitoring und Reporting wird durch das RIS-Management sichergestellt. Der Lerneffekt kann maximiert werden, indem RIS-interne und -übergreifende Diskussionen und Plattformen gefördert werden (z.B. mit der Weiterführung der WiGe «RIS»).

10. LITERATUR-TIPPS UND REFERENZEN

Literaturtipps

- COMTESSE, XAVIER (2013): Die Gesundheit des Schweizer Innovationssystems. Genf. Download unter: www.avenir-suisse.ch/32655/die-gesundheit-des-schweizer-innovationssystems/

Die Schweiz steht seit einigen Jahren regelmässig in der Spitzengruppe von Rankings über die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, obwohl sie sich vom «Silicon-Valley-Modell» wesentlich unterscheidet. Dieses Diskussionspapier versucht, den internationalen Erfolg des Schweizer Innovationssystems zu erklären und macht gleichzeitig Empfehlungen zur Erhaltung dieses Wettbewerbsvorteils.

- BOTSCHAFT ÜBER DIE STANDORTFÖRDERUNG 2016–19 (18.2.20152015) / Bundesbeschluss zur Festlegung des Mehrjahresprogramms des Bundes 2016–2023 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) vom 22. September 2015 (BBI 2015, S. 2381). Download unter: www.seco.admin.ch/themen/05116/index.html?lang=de

Die Standortförderung des Bundes dient dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der KMU-geprägten Volkswirtschaft zu erhalten sowie zu fördern und dadurch zum Erhalt der Arbeitsplätze beizutragen. Mit der KMU-Politik, Tourismuspolitik, Regionalpolitik und Aussenwirtschaftsförderung leistet die Standortförderung 2016–2019 einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für KMU. Das Mehrjahresprogramm der Neuen Regionalpolitik (NRP) 2016–2023 ist erstmals in der Botschaft über die Standortförderung integriert und hat eine Dauer von acht Jahren. Aufgrund der positiven Erfahrungen soll keine grundlegende Umstrukturierung

der NRP stattfinden. Dennoch kommt Wichtiges neu hinzu, da sich die Rahmenbedingungen der NRP in den letzten Jahren weiterentwickelt haben.

- REGIOSUISSE (2014): Dokumentation und Ergebnisse Forschungsmarkt 2014 «Braucht Innovation die Region? Regionale Innovationssysteme (RIS) in der Schweiz». Download unter: www.regiosuisse.ch/forschungsnetz/forschungsmarkt-regiosuisse/5-forschungsmarkt-regiosuisse-tagung-regionalentwicklung-2012

Die Veranstaltung «Forschungsmarkt regiosuisse & Tagung Regionalentwicklung 2014» fand am 24. September 2014 in Luzern statt. Mit dem Schwerpunkt «Regionale Innovationssysteme (RIS)» richtete sich die Veranstaltung an Forschende von Hochschulen oder privaten Forschungsinstituten, Vertreterinnen und Vertreter des Bundes, der Kantone und Regionen sowie regionale Projekt- und Innovationsträgerinnen und -träger.

- REGIOSUISSE: Dokumentation regiosuisse-Veranstaltungen «Regionale Innovationsförderung und WTT» 2013–15. Download unter: www.regiosuisse.ch/nws/wtt/regionale-innovationsfoerderung-und-wtt

Die regionale Innovationsförderung und der Wissenstransfer im Rahmen der NRP müssen abgestimmt mit den anderen Förderpolitiken und Förderinstrumenten des Bundes erfolgen. Die von regiosuisse konzipierte, organisierte und moderierte Veranstaltung «Regionale Innovationsförderung und WTT» leistet einen Beitrag dazu. Sie bietet eine Plattform für den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den für Wissens- und Technologietransfer (WTT) involvierten Akteuren auf den verschiedenen Staatsebenen.

- SECO (2012): NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung – Konzeption des SECO und Koordinations- und Kooperationsbedarf während der Umsetzung. Bern: SECO. Download unter: http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/nrp_und_wtt.pdf

Das Konzeptpapier basiert auf der ergänzenden Dualität zwischen regionalen und nationalen Initiativen der Schweizer Innovationsförderung. Es wird versucht, die Eigenheiten und die spezifischen Stärken regionaler Innovationssysteme zu formulieren, die entscheidenden Schnittstellen zu den nationalen KTI-Massnahmen zu identifizieren und Massnahmen zur Koordination des dualen Systems abzuleiten.

Referenzen

- BOTSCHAFT ÜBER DIE STANDORTFÖRDERUNG 2016–19 (18.2.20152015) / Bundesbeschluss zur Festlegung des Mehrjahresprogramms des Bundes 2016–2023 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) vom 22. September 2015 (BBI 2015, S. 2381). www.seco.admin.ch/themen/05116/index.html?lang=de
- HAUSER, CHRISTOPH (2014): KMU im Herz der Zentralschweizer RIS. Referat anlässlich des regiosuisse-Forschungsmarkts vom 24. September 2014. Luzern: Hochschule Luzern. www.regiosuisse.ch/forschungsnetz/forschungsmarkt-regiosuisse/presentationen-tagungsreferate-2014
- OECD (2011): OECD Territorialexamen: Schweiz 2011. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264096868-de>
- OSTERWALDER, ALEXANDER, PIGNEUR, YVES (2010): Business model generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken: John Wiley and Sons.
- REGIOSUISSE (2014): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung. Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik (NRP). Brig: regiosuisse. www.regiosuisse.ch/praxisleitfaden
- RIEDER, STEFAN (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung EFV und Interface. www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw_bericht.pdf
- RIEDER, STEFAN (2010): Einführung in die Politikevaluation. Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen. regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement (RM). Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung. www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-regionalmanagement/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung/RM_Kurs5_1_Einfuehrung_Politikevaluation_Rieder.pdf
- SECO (2012): NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung – Konzeption des SECO und Koordinations- und Kooperationsbedarf während der Umsetzung. Bern: SECO. http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/nrp_und_wtt.pdf
- ZEWO (N.D.): Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Zürich: Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen. www.zewo.ch/impact/de/wirkungsmessung

Übersicht ausgewählter nationaler und internationaler Innovationsförderinstrumente					
Neue Regionalpolitik-RIS (NRP-RIS) (Staatssekretariat für Wirtschaft)	Interreg Europe (Staatssekretariat für Wirtschaft)	Swiss Innovation Park (SIP) (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation)	KTI-Innovationsförderung (Kommission für Technologie und Innovation)	Enterprise Europe Network (EEN) (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation / Euresearch)	Bewusstseinsbildung für Umgang mit dem eigenen geistigen Eigentum (Institut für Geistiges Eigentum, IGE)
Ziele Erhöhung der Innovationsdynamik in den Regionen durch Stärkung Regionaler Innovationssysteme (RIS)	Ziele Weiterentwicklung von Politikinstrumenten zugunsten der regionalen Wirtschaft durch Erfahrungsaustausch und europäische Vernetzung	Ziele Sicherung und Ausbau privater F&E-Investitionen im Inland Ansiedlung wertschöpfungsintensiver Firmen und F&E-Einheiten Beitrag zum Erhalt der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit	Ziele Wirtschaftsstandort Schweiz stärken für wissenschaftsbasierte Unternehmen und exportorientierte Unternehmen	Ziele Allow Swiss SMEs to connect with the right partners in the EU countries and beyond Allow EU SMEs or research partners to connect with the right Swiss partners	Ziele Stärkung des Bewusstseins über die Bedeutung des geistigen Eigentums insbesondere bei KMU Vermittlung/Aufbau von Kompetenzen im Umgang mit dem Schutz kreativer und innovativer Leistungen Anlaufstelle für Fragen/Informationen zum Thema «geistiges Eigentum» Kooperation mit anderen Akteuren
Wirkungen bei Zielgruppen (Outcome) Horizontale und vertikale Koordination und Nutzung von Synergien in der Innovationsförderung Bedürfnisgerechte/massgeschneiderte Unterstützung der Zielgruppen Anerkennung der RIS als regionale Ansprechpartner in der Innovationsförderung Zielgruppen (über die NRP unterstützte) Akteure der Innovationsförderung; KMU in den Berggebieten, ländlichen Räumen und Grenzregionen (aber auch öffentliche Hand); 1. Priorität: breite Basis der KMU, 2. Priorität: innovationsintensive KMU; nationale und internationale Akteure der Innovationsförderung	Wirkungen bei Zielgruppen (Outcome) Wissenstransfer zwischen Regionen Vernetzung von öffentlichen und privaten Stakeholdern Umsetzung neuer strategischer Ansätze und verbesserter Angebote Zielgruppen Lokale/ regionale Behörden Organisationen mit öffentlicher Zweckbestimmung Nicht profitorientierte Private	Wirkungen bei Zielgruppen (Outcome) Die Standorte siedeln vermehrt wertschöpfungsintensive Firmen an Private F&E-Investitionen werden erhöht Internationale Vermarktung der Schweiz als Innovationsland wird verbessert (Visibilität, Wahrnehmung, Vertrauen) Zielgruppen Anzuesiedelnde Firmen und F&E-Einheiten	Wirkungen bei Zielgruppen (Outcome) Im Vergleich mit nicht-geförderten KMU/Start-ups fallen Umsatz, Exportanteil, Beschäftigungsanteil, Kosten-senkungen bei geförderten KMU/Start-ups um xx% höher aus. xx% der geförderten Vorhaben wurden 3 Jahre nach Projektende am Markt umgesetzt/die Überlebensrate von Start-ups ist xx% höher. Zielgruppen Wirtschaft: neue Technologien/Trends verwertet Wissenschaft: anwendungsorientierte Forschung betreiben	Wirkungen bei Zielgruppen (Outcome) Access to information (funding, technology transfer, business, market access opportunities) Access to innovative technology Involvement in research or technology transfer projects with EU partners Establishment of business partnerships (product developments) Access to international markets or access to partners in EU countries Zielgruppen Science-based/innovative Swiss SMEs wanting to establish international partnerships, SMEs wanting to have access to international markets, Research partners looking for international partners for technology transfer partnerships	Wirkungen bei Zielgruppen (Outcome) Sensibilisierung hinsichtlich der Bedeutung von geistigem Eigentum Verbesserter Umgang mit geistigem Eigentum Kennen der verschiedenen Schutzmöglichkeiten und deren Funktionsweise Anreiz zu vermehrter Innovations-tätigkeit Zielgruppen Generell: Alle Innovativen und Kreativen Hier im Speziellen: Schweizer KMU
Leistungen (Output) RIS mit gemeinsamer Innovationsstrategie und Governance zur horizontalen und vertikalen Abstimmung der Angebote und Weiterentwicklung des Systems Auf die regionalen Besonderheiten und die Bedürfnisse der in der RIS-Strategie definierten Zielgruppen zugeschnittene Innovationsförderangebote («massgeschneiderte Angebote») → Einbindung bestehender Angebote in Förderportfolio der RIS	Leistungen (Output) Interregionale Kooperationsprojekte (Ph1: Aktionsplan, Ph2: Monitoring → Regionale Stakeholder-Gruppe) Policy Learning Platforms (1 pro Schwerpunktthema, Plattform-Leistungen, Instrumente)	Leistungen (Output) Erarbeitung einer «unity de doctrine» unter den Standorten (gemeinsame Marke) Bildung eines Netzwerkes unter den Standorten (FIGG) Vergabe von Darlehen für Forschungsinfrastrukturen (Grossgeräte, Einrichtungen)	Leistungen (Output) F&E-Projektförderung: Neue Produkte und Dienstleistungen erarbeiten Start-up-Unterstützung: innovative Unternehmensgründungen auf dem Markt befähigen Wissenstransfer begünstigen: neue Innovationsvorhaben initialisieren	Leistungen (Output) Answers to questions asked by EU partners on Swiss opportunities Establishment of partnership profiles: Requests & Offers Organisation of brokerage events in collaboration with EU partners Organisation of company missions	Leistungen (Output) Sensibilisierung von Multiplikatoren (RIS-Akteure wie AGIRE) Kompetenzaufbau durch Schulungen Informationsdrehscheibe Begleitete Patentrecherchen IP-Beratungsnetzwerk
Vollzug Bund: Förderrahmen (Botschaft Standortförderung, Konzeptpapier zur NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung in den Regionen vom März 2012) Regionen/Kantone: Freiraum bei der Konzipierung ihres RIS	Vollzug SECO als National Contact Point / Finanzierungs aus NRP-Fonds Schweizer Organisation/ Behörde als Projektpartner (nicht im Lead) Für Politikinstrument verantwortliche Behörde/ Organisation als Projekt-Adressat	Vollzug Rechtlich selbständige Standortträger Stiftung Swiss Innovation Park [Dachorganisation und Schnittstelle zum Bund] (ausschliesslich privat finanziert)	Vollzug Hohe Expertise: 150 Experten, Start-up-Coaches und Innovationsmentoren Strategisches Controlling mit Zahlungsrelevanz: Monitoring via Meilensteine, Start-up-Label, Leistungsindikatoren via jährlichen Zielvorgaben Finanzreports, FIGG / V-FIGG Beitragsreglement der KTI	Vollzug Implementation of EEN in Switzerland by CTI Enrichment of the Swiss EEN network by involving •regional structures responsible for the general support of SMEs (for example RIS) •knowledge and technology transfer specialists (CTI Mentors) •national thematic networks and platforms (CTI NTN and CTI platforms)	Vollzug Massnahmenpaket «Gedacht. Gemacht. Geschützt.» Untersuchung der IP-Awareness von KMU → Lancierung des Projekts «KMU-IP» Präsenz und Kooperation mit Innovationsförderern (bspw. regiosuisse, AGIRE usw.)