



Stand März 2012

## **NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung<sup>1</sup>**

### ***Konzeption des SECO und Koordinations- und Kooperationsbedarf während der Umsetzung***

## **1. Ausgangslage und Begründung regionaler Innovationssysteme**

Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu verändern und zu verbessern, um damit höheren Kundennutzen zu erzielen, ist die grösste – wenn nicht die einzige – Chance für Wohlstand und Beschäftigung in unserer hoch entwickelten Volkswirtschaft. Auf den verschiedenen politischen Ebenen wird die Verantwortung zur Schaffung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen für Unternehmen und Jungunternehmen erkannt. Eine der Massnahmen betrifft den Wissens- und Technologietransfer (WTT). Nebst internationalen und nationalen Instrumenten, welche insbesondere der Forschungsförderung und der forschungsbasierten Innovation verpflichtet sind, übernehmen Regionen in zunehmendem Masse Verantwortung und Initiativen zur Stärkung regionaler Innovationssysteme.

Im OECD Territorialexamen 2011<sup>2</sup> wird der Schweiz ein positives Unterstützungsumfeld für technologische Innovationen in high-tech-Unternehmen attestiert. Entsprechende Förderinstrumente werden insbesondere seitens des Bundes zur Verfügung gestellt. Der Bericht sieht jedoch Handlungsbedarf bei der grossen Mehrheit von KMU, welche nicht der Kategorie von Unternehmen mit weltweiter Technologieführerschaft zuzurechnen sind. Mit Blick auf die Problematik des Schweizer Produktivitätswachstums rückt diese breite Basis von Unternehmen stärker ins Visier regionaler Innovationsunterstützung. „Im Zeitraum 1998-2005 stieg die Arbeitsproduktivität in vorwiegend städtischen Regionen im Durchschnitt um 2.2%, in intermediären Kantonen um 1.7% und in vorwiegend ländlichen Regionen um 1.5%, d.h. die Kurve verlief viel flacher als in vielen anderen OECD-Ländern“ (OECD 2011, S. 14).

Mit den heutigen Instrumenten der bundesseitigen Forschungsförderung werden diese Unternehmen nicht optimal angesprochen. Sowohl die OECD als auch andere Erfahrungen zeigen, dass solche Unternehmen lokal abgeholt und mit einem auf sie abgestimmten Leistungsangebot bedient werden müssen. Diese Aufgabe sollte daher dezentral im Rahmen regionaler Innovationsmassnahmen wahrgenommen werden. Die Neue Regionalpolitik des Bundes hat sich dieser Aufgabe verschrieben und kann Initiativen seitens der Kantone subsidiär unterstützen. Die Verantwortung für entsprechende Initiativen liegt somit bei den Kantonen, welche regionale Programme planen und umsetzen.

---

<sup>1</sup> Inhalt mit KTI im 1. Quartal 2012 abgestimmt.

<sup>2</sup> OECD Territorialexamen Schweiz, 2011

Ein rein kantonaler Fokus greift jedoch zu eng für ein innovationsfreundliches Unternehmensumfeld. Eine „Innovationsregion“ setzt sowohl Nähe zu den Innovationsakteuren – allen voran zu Unternehmen – als auch eine kritische Masse von Akteuren voraus. Letzteres kann in den meisten Fällen ohne überkantonale Zusammenarbeit nicht erreicht werden. In diesem Zusammenhang wird von „funktionalen Wirtschaftsräumen“ gesprochen, innerhalb derer sich wesentliche Interaktionen und Beziehungen im Innovationsgeschehen abspielen. Dazu zählen innovierende Unternehmen, Aus- und Weiterbildungsanbieter, Pilotkunden und -märkte, behördliche Bewilligungsinstanzen, Finanzierungsinstrumente, Unterlieferanten, Technologieanbieter, F&E-Hochschulpartner, Dienstleistungsanbieter, Netzwerke und Unterstützungsleistungen.

Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) anerkennt die wichtige Rolle regionaler Systeme. Mit ihrer neuen nationalen WTT-Strategie setzt sie – ergänzend zur NRP – die Akzente dort, wo die wissenschaftsbasierte Forschung und der entsprechende WTT aus einer nationalen Markt- und Ressourcenperspektive her organisiert und koordiniert werden müssen. Dazu zählen nationale thematische Netzwerke mit für die Schweizer Wirtschaft zukunftsweisenden Themen von nationaler Bedeutung. Vorgesehen ist zudem der Aufbau eines Netzwerkes von eigentlichen Innovationsmentoren, welche von der KTI finanziert und gesteuert werden.

Diese ergänzende Dualität zwischen regionalen und nationalen Initiativen erfordert eine Abstimmung der Verantwortlichkeiten zwischen dem SECO und der KTI im Rahmen ihrer Innovationspolitik. Auf hoher Abstraktionsebene können die Grundzüge des dualen Förderansatzes wie folgt charakterisiert werden:

- Das SECO ist im Rahmen der NRP auf überkantonale „Innovationsregionen“ ausgerichtet und orientiert sich am Prinzip der Subsidiarität. Dies heisst, dass die regionalen Unterstützungsprogramme bottom-up von den Kantonen konzipiert und auch in ihrer Kompetenz umgesetzt werden. Der Gestaltungsrahmen regionaler Programme wird durch das SECO vorgegeben.
- Die KTI fokussiert sich - ausgehend vom Bedarf der Wirtschaft und insb. der innovationsaktiven KMU - auf Innovationsthemen mit nationaler Dimension. Entsprechende Leistungseinheiten werden von der KTI direkt geführt. Sie gehen auf die Wirtschaft, insb. KMU zu, und bringen sie mit den öffentlichen Forschungsinstitutionen zusammen, mit dem Ziel, dass gemeinsam Innovation entsteht. Die Zielgruppe der KMU ist beschränkt auf jene, die aufgrund ihrer Humanressourcen im Unternehmen bereit sind, forschungsbasierte Innovationen zusammen mit der öffentlichen Forschung durchzuführen.

Die angesprochene Dualität positioniert sich mithin nicht in einem statischen Zustand, sondern bewegt sich in einem dynamischen, von strukturellem Wandel gekennzeichneten Wettbewerbsumfeld, indem die meisten Unternehmen bestrebt sind, im Zuge eines catching-up innovationsintensivere und ertragsstärkere Angebote im Sinne der Produktivitätserhöhung zu erarbeiten.

Das vorliegende Dokument basiert auf dieser ergänzenden Dualität 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. Damit soll ein Prozess der Konzeptsuche und der Konsensfindung eingeleitet werden.

## 2. Orientierung regionaler Innovationssysteme

### Strategie und Kriterien aus Bundessicht

- Adressaten von Leistungen
  1. **Priorität:** Die 80 – 90 % der KMU, die nicht zur Technologieführerschaft zählen sollen für Innovationsvorhaben mobilisiert werden.
  2. **Priorität:** Engpassorientierte, komplementäre Unterstützungsangebote für technologieführende, wertschöpfungsstarke KMU (Entwicklung regionaler Pilot- und Supplymärkte, Clusters, Technoparks usw.)
- Kantone als „Drehpunkte“ für WTT und Innovationsförderung, aber eingeordnet in klare Strategie
- Region = überkantonale, funktionale Gebietseinheit
- Koordination vertikal und horizontal

Regionale Massnahmen sollen in erster Linie jene KMU ansprechen, welche aufgrund ihrer Wettbewerbspositionierung und ihres Produktivitätsniveaus nicht oder noch nicht von den heutigen Förderinstrumenten profitieren können und welche nicht der Kategorie der Produkt-, Prozess- oder Technologieführerschaft auf internationaler Ebene zuzurechnen sind. Es wird geschätzt, dass etwa 80% bis 90% unserer KMU heute dieser Gruppe zu zuordnen sind.

Im Rahmen von Bemühungen um Erneuerung oder Stärkung regionaler Wirtschaftsstrukturen werden jedoch auch Unternehmen mit hoher Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit angesprochen. Obwohl deren Innovationsfokus national oder international ausgerichtet ist, spielen sie als Bestandteil regionaler Innovationssysteme eine eminente Rolle, so dass sie von der NRP-Förderung nicht ausgeschlossen werden. In der Praxis finden sich Leistungen in den Bereichen Finanzierung, Beratung und Coaching, Entwicklung regionaler Pilot- und Supplymärkte, Clusters, Technoparks usw.

Die Kantone als verantwortliche Partner des Bundes für die NRP-Förderung haben somit eine doppelte Mission:

1. **Mobilisierung eines breiteren Kreises von KMU für Innovationsvorhaben.** Die meisten unter ihnen haben keine oder sogar schlechte Erfahrungen mit externen Partnern. Sie gehen auch auf Distanz zu einem forschungslastigen Innovationsansatz. Dies setzt angepasste Leistungsangebote voraus. Oft sind deren aktuelle Bedürfnisse nicht forschungsbasiert und nicht technologischer Natur und betreffen Aspekte der Verbesserungen von Organisation, der Distribution, der Kundensegmentierung oder der strategischen Ausrichtung, die keines forschungsbasierten Lösungsansatzes bedürfen. Regionale Innovationssysteme sollen diese Unternehmen mit ihren Herausforderungen und Innovationsideen abholen, ohne dabei die Forschung ins Zentrum zu stellen.

Einige dieser Unternehmen haben das Potential für technologische Innovationen und können später eine erste Kooperation mit Hochschulen eingehen. Die Kantone übernehmen hier auch die Mitverantwortung, die Durchlässigkeit vom regionalen zum nationalen KTI-geförderten System zu unterstützen (Stichwort Dualität oben).

2. **Komplettierung von Unterstützungsmassnahmen für Unternehmen mit hoher Wertschöpfung.** Gerade ländliche Regionen können ihren Produktivitätsnachteil ohne Erneuerung ihrer Wirtschaftsstruktur zugunsten hochwertschöpfender Unternehmen nicht überwinden. Bestehende Unternehmen mit Entwicklungspotentialen, Start-ups und Neuansiedlungen spielen dabei eine Schlüsselrolle. Diese sollen durch optimale Voraussetzungen für Entwicklung, Industrialisierung und Expansion spezifisch gefördert werden. In Kooperationen mit Hochschulen können neue Ideen bis zum Prototypenbau bzw. konkreter Konzeptentwicklung in der vormarktlischen Phase entwickelt werden. Von Innovation kann jedoch erst dann gesprochen werden, wenn eine solche Entwicklung erfolgreiche Anwendung findet und sich auf dem Markt etabliert. Dieser Weg ist steinig und für viele Unternehmen – insbesondere auch für die high-tech Start-ups – mit grossen Hürden verbunden. Eigentliche Engpässe betreffen Aspekte der Finanzierung, des Schutzes von Eigentumsrechten, der Industrialisierung, der Vermarktung, der internen Ressourcenentwicklung oder der Vernetzung mit weiteren Wirtschaftspartnern. Die NRP-Akteure im regionalen Innovationssystem sollen solche Engpässe erkennen und mit geeigneten Leistungsangeboten darauf antworten. Die Fähigkeit, ein relativ breites Portefeuille von Leistungen für diese Zielgruppe zu integrieren, ist eine der regionalen Aufgaben der Innovationsförderung.

### **3. Leitplanken für regionale Innovationssysteme**

Spin-offs, Start-ups, Mikro- und Kleinunternehmen übernehmen zunehmend eine zentrale Rolle im Innovationsgeschehen. Sie sind flexibel, absorbieren neue Technologien und orientieren sich an Nischen und entstehenden Kundenbedürfnissen. Seit Jahren zeichnet sich bei Grossunternehmen eine Tendenz ab, sich aus den risikoreichen Innovationsphasen zurückziehen und zum richtigen Zeitpunkt Innovationen bei den „Kleinen einzukaufen“. Diese Praxis hat sich unter dem Namen „Open Innovation“ international etabliert.

Damit verändern sich die Grundzüge eines Innovationssystems fundamental. Relativ kleine Unternehmen haben zwar ein hohes Innovationspotential, sie sind jedoch mit besonders vielen Engpässen bei deren Umsetzung konfrontiert. Untersuchungen zeigen, dass gut die Hälfte der Innovationsvorhaben, welche von Unternehmen als strategisch wichtig eingestuft werden, nicht oder nur unter widrigen Bedingungen umgesetzt werden. Die Engpässe betreffen eine Vielzahl von Inputfaktoren (Finanzierung, Partnerschaften...), vor allem aber die unternehmensinternen Bereiche wie Qualifikation, Organisation und Strategie.

In Anbetracht der wirtschaftlichen Bedeutung dieser Zielgruppe sind Massnahmen zu befürworten, welche helfen, diese Engpässe zu überwinden. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass diese Unternehmen

- Systematisch-vernetzte und nicht nur punktuelle Unterstützung suchen;
- Partizipativ-lernende Ansätze einer Beratermentalität vorziehen;
- Neutral-kompetente Ansprechpartner erwarten;
- Keine Möglichkeiten haben, (hohe) Mandatshonorare zu finanzieren.

Die Akquisitionskosten für Leistungsanbieter sind hoch. Die Unternehmen sind schwerlich adressierbar, weil deren Kontext und damit deren Bedürfnisse laufend ändern. Viele haben keine oder eher negative Erfahrung mit „Aussenstehenden“. Entsprechend hoch sind die Barrieren für Vertrauensbildung. Vor diesem Hintergrund haben lokal verwurzelte Anbieter (Prinzip der Nähe) einen klaren Standortvorteil.

Die grossen Beratungsfirmen haben sich nach einer Versuchsperiode weitgehend aus diesem Segment zurückgezogen. Freischaffende Einzelberater haben zwar den Vorteil grösserer Flexibilität, sind in der Regel jedoch zu eingeschränkt als Lösungsanbieter (keine breiten Beziehungsnetzwerke, enges Leistungsangebot, Akquisitionsprobleme etc.). Gewisse Kantone haben mit Direktzahlungen an Unternehmen für Beraterleistungen experimentiert. Die Wahl der Anbieter wurde dabei den Unternehmen überlassen. Das Modell hat den Bedürfnissen der Unternehmen jedoch nur teilweise Rechnung getragen.

Die Konsequenz ist eine Versorgungslücke für solche Unternehmen. Die Problematik und die Sorge von Regionen um die Dynamisierung ihrer Wirtschaftsstruktur haben die Diskussion über die Rolle der öffentlichen Hand in der Innovationsförderung belebt. Dass Handlungsbedarf besteht, ist kaum bestritten. Noch kaum formalisiert sind jedoch die ordnungspolitischen Leitplanken für ein staatliches Engagement. Unter dem Primat von Wirkung und Ordnungspolitik werden Grundsätze der vertikalen Abstimmung im Rahmen der NPR festgelegt.

### **Kriterien für regionale Förderprogramme**

- Effektivität und der Effizienz
- Offenheit und Integration
- Keine Diskriminierung
- Transparenz und Abgrenzung

Demnach sollen regionale Förderprogramme folgenden vier Kriterien genügen:

- 1. Effektivität und der Effizienz.** Steuermittel müssen so eingesetzt werden, dass Wirkung mit möglichst geringem Mitteleinsatz entsteht. Ein Indikatorensystem basierend auf messbaren Vorgaben ist dazu zwingende Voraussetzung. Ein Programm, welches die Zielgruppen nicht erreicht und/oder den Nutzen nicht erbringt, hat keine Berechtigung. Doppelsubventionierungen durch die KTI und die NRP sind zwingend zu vermeiden, Synergien sind zu nutzen.
- 2. Offenheit und Integration.** Eine positive Durchlässigkeit zwischen staatlich mitunterstützten Leistungsträgern und anderen Marktakteuren (privat, staatlich) ist der wohl beste Garant für Synergien in der private-public-Grauzone. Zwei Ansprüche an staatlich geförderte Leistungsträger sind dabei:
  - Staatlich finanzierte Methoden, Tools, Erfahrungsbeispiele und weitere Wissensbausteine sollten einem breiten Interessenkreis frei zugänglich sein. Damit würden Ausbildungsstätten, Unternehmer und private Berater zunehmend in die Lerndynamik miteinbezogen und die Ergebnisse staatlich finanzierter Programme in die Allgemeinheit überführt.
  - Die Vernetzung und Einbindung von privaten und öffentlichen Akteuren in den Leistungsprozess von staatlich unterstützten Programmen sollte aktiv gefördert werden. Dies entspricht auch einem grossen Bedürfnis seitens der KMU.
- 3. Keine Diskriminierung.** Sowohl bei den Zielgruppen als auch bei den möglichen Vernetzungspartnern darf keine willkürliche Diskriminierung entstehen. Diskriminierungs- oder Selektionsprozesse müssen formalisiert sein.
- 4. Transparenz und Abgrenzung.** Öffentlich mit-finanzierte Leistungen müssen transparent und begrenzt sein. Leistungsprozesse, welche die Finanzierungsgrundsätze anhand eines Stufenmodells regeln, kommen dieser Anforderung entgegen.

## 4. Prinzipien für die Gestaltung regionaler Innovationssysteme

### Prinzipien für die Gestaltung regionaler Innovationssysteme

- Prinzip der regionalen Strategie
- Prinzip des funktionalen Raums
- Prinzip der Nähe
- Prinzip des ganzheitlichen Innovationsverständnisses
- Prinzip von bedarfsorientierten Leistungsangeboten
- Prinzip der Lernregion und der transparenten Mittelverwendung

NPR-finanzierte Programme haben sich an den skizzierten, strategischen Rahmen zu halten. Bei der Konkretisierung bieten die folgenden Gestaltungsprinzipien den Leitfaden:

1. **Prinzip der regionalen Strategie.** Die Trägerkantone eines Programms haben sich auf eine gemeinsame Vision, auf einen Entwicklungsplan sowie auf den Instrumentenmix zu einigen.
2. **Prinzip des funktionalen Raums.** Programme sollen den Wirtschaftsraum mehrerer Kantone umspannen und fallweise auch grenzüberschreitende Kooperationen ins Auge fassen. Dies setzt spezielle Ansprüche an die horizontalen Gouvernance-Strukturen. Auf vertikaler Ebene sind Abstimmungen mit dem SECO notwendig. Mit bundesseitigen Partnern (KTI, OSEC, Koordinationspartner für internationale Programme, etc.) sollen Wege der Zusammenarbeit und Synergien genutzt werden.
3. **Prinzip der Nähe.** Die geographische Nähe zu den KMU und ihrem Beziehungsumfeld ist für die Bildung von Kontakten und Vertrauen entscheidend. Entsprechende Leistungserbringer sollen aus dem regionalen Umfeld der Unternehmen kommen. Ein ganzheitliches Innovationsverständnis und die Befähigung, nach einer Erstanalyse geeignete Instrumente in den Innovationsprozess einzubauen, sind zwei zentrale Ansprüche an entsprechende Leistungsträger.
4. **Prinzip des ganzheitlichen Innovationsverständnisses.** Ein auf Technologie und F&E ausgerichtetes Innovationsverständnis greift zu kurz, um die vielfältigen Innovationspotentiale und -engpässe der KMU anzusprechen. Ein ganzheitliches Innovationsverständnis soll Vorhaben in den Bereichen Produkte- und Dienstleistungsentwicklung, von Organisations- und Prozessentwicklung sowie von Distributions- und Kunden- resp. Marktentwicklung abdecken.
5. **Prinzip von bedarfsorientierten Leistungsangeboten.** Innovationen in Produktionsprozessen oder im Vertrieb verlangen andere Unterstützungsangebote als Vorhaben der technischen Produktentwicklung. Das Leistungsangebot soll sich dieser konkreten Bedürfnisentwicklung der KMU anpassen. Dabei gilt es sicherzustellen, dass bestehende und zukünftige Instrumente beispielsweise im Rahmen der neuen KTI-WTT-Strategie bestmöglich eingebunden werden. Für Unternehmen sollte dabei das Prinzip des „no wrong door“ gelten: unabhängig von den Kontakten mit dem regionalen Innovationssystem sollten sie mit ihren spezifischen Bedürfnissen an kompetente Netzwerkpartner verwiesen werden. Auch die Form der Leistungserbringung muss auf diese Zielgruppe ausgerichtet sein. Gerade KMU mit wenig externer Kooperationserfahrung wollen befähigt werden, ihre Innovationsvorhaben durch einen „Learning-by-doing-“ und „learning-by-interacting-Ansatz“ selber an die Hand zu nehmen.
6. **Prinzip der Lernregion und der transparenten Mittelverwendung.** Ein auf diese Zielgruppe ausgerichtetes Leistungsangebot ist ohne öffentliche Mitfinanzierung nicht realistisch. Die Bedingungen eines finanziellen Engagements von Kantonen und des

SECO werden im Rahmen einer Leistungsvereinbarung zwischen politischer Ebene und Umsetzungspartner geregelt. Das Reporting über die Mittelverwendung soll ein strategisches Monitoring des Programms insbesondere bezüglich angebotener Leistungen, nutzniessender Unternehmen und beabsichtigter Wirkung auf deren Innovationssystem ermöglichen. Damit sollen Massnahmen für kontinuierliche Verbesserungen eingeleitet werden.

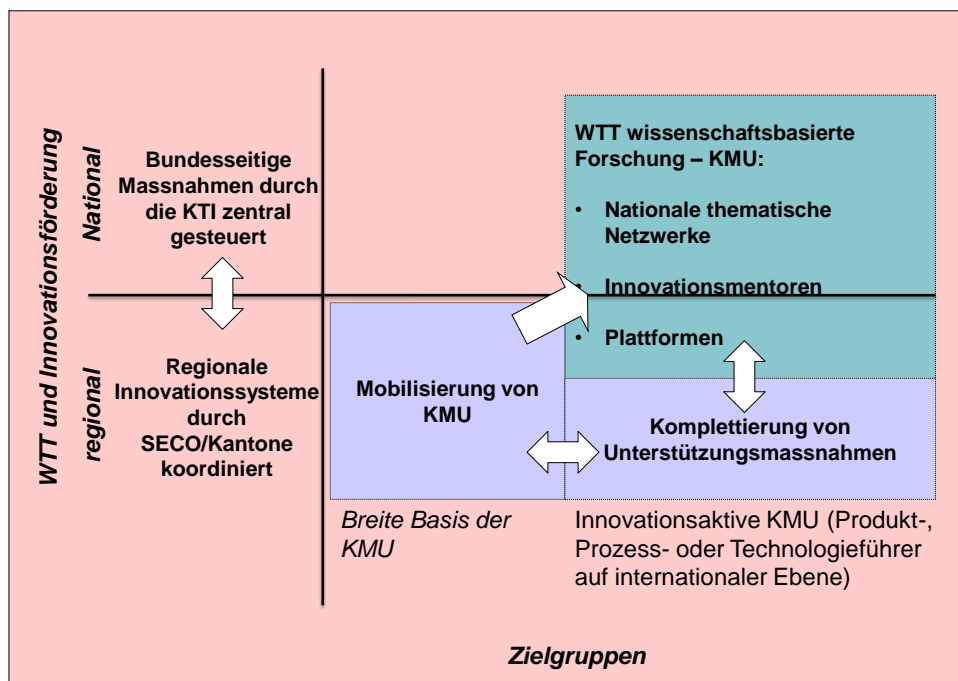
Die Gestaltungsprinzipien führen nicht notwendigerweise zu einer „Homogenisierung“ regionaler Innovationssysteme. Sie lassen den Regionen breiten Freiraum bei der Konzipierung ihres Innovationssystems. Zu erwähnen sind insbesondere:

- Die Begründung der Innovationsförderung;
- Die Wahl der Zielgruppen (Unternehmensgrösse, Branchen, Themen, Jungunternehmen etc.) ;
- Die Analyse ihrer Innovationsengpässe und der Konzeption von bedarfsorientierten Leistungsangeboten;
- Die Organisations- und Ressourcenentwicklung von Leistungseinheiten;
- Die Festlegung von Finanzierungsgrundsätzen von Förderleistungen und der Definition von Grenzen der staatlichen Mitfinanzierung den Unternehmen gegenüber;
- Die Gestaltung der Gouvernance sowie des Monitorings.

Entscheidend für den längerfristigen Erfolg eines regionalen Innovationssystems sind sicherlich die Lernkultur und die systematische Orientierung an den realen Bedingungen und Bedürfnissen der Zielgruppen. Der Aufbau effektiver Instrumente muss daher in einer längerfristigen Optik geplant werden. Wer sich diesbezüglich zu positionieren vermag, entwickelt gute Voraussetzungen für eine fruchtbare Zusammenarbeit mit weiteren Partnern, insbesondere auch mit der KTI. Sie werden sozusagen „schnittstellenreif“.

## **5. Schnittstellen zwischen regionalen Innovationssystemen und der KTI-WTT-Strategie**

Mit der Neupositionierung der KTI-WTT-Strategie ab 2013 werden die regionalen WTT-Konsortien nicht mehr mit Grundbeiträgen unterstützt. Damit öffnet sich eine Chance für eine klare und komplementäre Aufgabenteilung zwischen nationalen und regionalen Instrumenten. Wird von den oben skizzierten Grundzügen regionaler Innovationssysteme ausgegangen, so kann eine Förderarchitektur erstellt werden, welche die beiden Zielgruppen mit den Instrumenten des dualen Innovationssystems in Verbindung bringt.



Die Förderarchitektur zeigt vor allem vier Aspekte auf:

1. Die Rollen von regionalen und nationalen Förderansätzen sind grundsätzlich komplementär und können sich positiv ergänzen.
2. Nationale Förderinstrumente und regionale Innovationssysteme müssen miteinander in Beziehung stehen. Eine isolierte Funktionsweise beider Förderebenen wäre nachteilig für die nutzniessenden Unternehmen. Jene Unternehmen, welche durch den KTI-WTT unterstützt werden, würden kaum von den komplementären, regionalen Förderinstrumenten profitieren, und umgekehrt würden regional geförderte Unternehmen kaum den Weg in die spezifischen Angebote der KTI finden.
3. Ein Problembereich besteht bei der Technologieförderung für die Zielgruppe der Technologie-Followers. Gerade KMU in traditionellen Wirtschaftssektoren tun sich schwer, ihre Entwicklungsvorhaben in einer nationalen Praxis der „forschungsbasierten Innovation“ zu platzieren. Bei dieser Zielgruppe ist der Anteil von Innovationsvorhaben, welche zwar für das innovierende Unternehmen neu sind, jedoch anderswo bereits in ähnlicher Form umgesetzt wurden, besonders hoch. Da traditionelle Wirtschaftssektoren eine zentrale Zielgruppe regionaler Innovationssysteme darstellen, hat dieser Befund besondere Bedeutung. Gerade im Zusammenhang mit den Fachhochschulen könnte sich hier eine interessante Kooperationsachse entwickeln. Die entsprechende Schnittstelle mit der KTI ist daher zu klären.
4. Die von der KTI geführten Innovationsmentoren zielen darauf, die innovationsaktiven KMU mit den öffentlichen Forschungsinstitutionen zusammen zu führen und sollen zu diesem Zweck direkt auf die KMU in den Regionen zugehen. Dadurch ergeben sich Schnittstellen zu den in den Regionen bestehenden Aktivitäten im Rahmen der Innovationsförderung der Kantone.



## **6. Koordinations- und Kooperationsbedarf während der Umsetzung**

Voraussetzungen für ein effektives, duales Innovationssystem sind

- eine klare Aufgabenarchitektur zwischen nationalen und regionalen Akteuren und
- leistungsfähige Schnittstellen zwischen den einzelnen Fördereinheiten.

Mit der Neuausrichtung der KTI-WTT-Strategie und der wachsenden Erfahrung mit der NRP des Bundes wird die Aufgabenteilung zwischen regionalen und nationalen Instrumenten zunehmend klarer. Hingegen verdienen die oben aufgeführten Schnittstellen besondere Aufmerksamkeit. Ohne organisatorische Rahmenbedingungen bestünde das Risiko eines unkoordinierten Neben- oder Gegeneinander von regionalen und nationalen Leistungsträgern.

In erster Linie betrifft dieses Risiko die Zielgruppe der forschungsbasierten Innovationsführer. Denkbar sind folgende organisatorische Massnahmen:

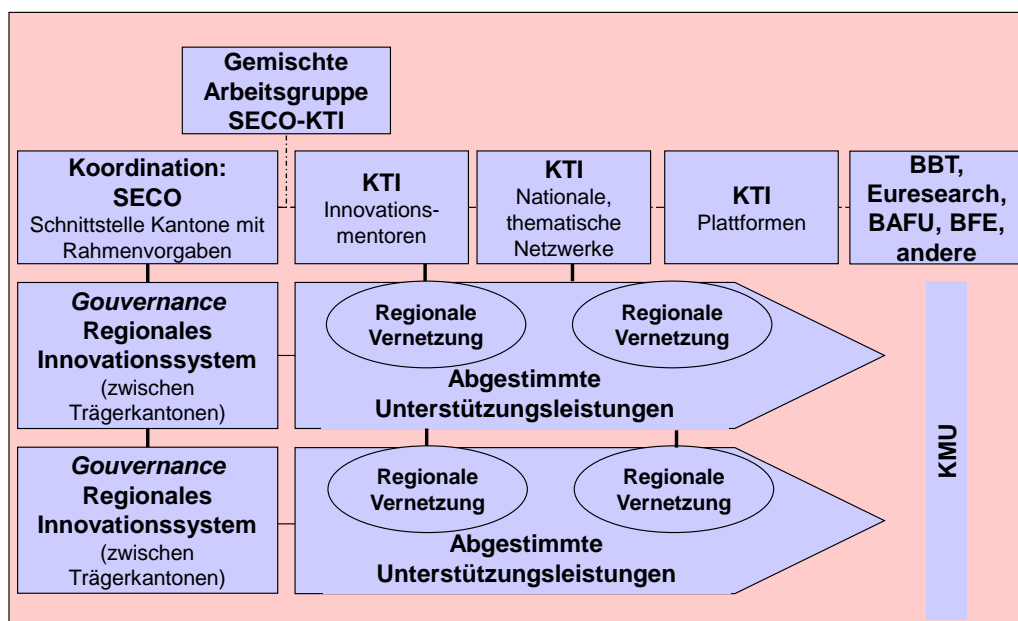
1. Die Rolle der von der KTI geführten Innovationsmentoren sowie die Zusammenarbeit mit den Akteuren der regionalen Innovationssystemen muss geklärt werden. Regionen, welche ein aktives Innovationssystem entwickeln und nutzen, sollen die Möglichkeit haben, der KTI Vorschläge von regional verankerten Innovationsmentoren zu unterbreiten. Im Gegenzug kann auch die KTI mit entsprechenden Vorschlägen an die Regionen gelangen. Idealerweise müssten KTI-WTT-Innovationsmentoren mit ihren spezifischen Kompetenzen (thematisch, technologisch etc.) stärker in den regionalen Unterstützungsnetzwerken verankert werden.

Der wohl einfachste und sinnvollste Weg hin zu einem positiv-synergetischen Zusammenwirken zwischen regionalen Beratern/Coaches und den KTI-Innovationsmentoren würde über eine „Personalunion“ der Akteure führen. Das Coachingnetzwerk, welches durch die Personalunion entstehen würde, wäre einer Integration von nationalen und regionalen Förderinstrumenten auf Unternehmerstufe förderlich (Prinzip des „no wrong doors“).

2. Hinsichtlich der Themenfestlegung und der Organisation von nationalen, thematischen Netzwerken muss davon ausgegangen werden, dass Regionen eigene Initiativen starten, siehe Beispiel Cleantech oder Nanotech. Diese regionalen Initiativen können ebenfalls von der NPR mitfinanziert werden. Auch hier wäre es vorteilhaft, wenn das Prinzip der Personal- resp. Organisationsunion zur Anwendung kommt.
3. In ihrer Funktion als KTI Innovationsmentoren oder als Mitglied nationaler, thematischer Netzwerke werden die Akteure von der KTI finanziert und geführt. Umgekehrt gilt dasselbe für regionale Akteure. Wie wird geführt im Fall einer Personalunion?
4. Im Rahmen der Organisationsreglemente von regionalen Innovationssystemen müssten u.a. Aspekte der Informationspflicht und der Politik der Zuteilung von Coaches / Mentoren geregelt werden. Erfahrungsgemäss besteht hier grosse Sensibilität seitens der beteiligten Kantone und der lokalen Förderorganisationen.
5. Auf Bundesebene ist das SECO für die Schnittstellen zu den Kantonen und Regionen verantwortlich. Entsprechend ist die Koordination zwischen KTI und den Regionen durch das SECO zu gewährleisten (KTI hat einen Ansprechpartner).
6. Die Frage eines speziellen Technologieförderprogramms für traditionelle Wirtschaftssektoren sollte durch eine gemischte Arbeitsgruppe KTI-SECO aufgegriffen werden.

Diese Punkte sind mit der KTI, aber auch mit weiteren bundesseitigen Instanzen, insbesondere mit dem Ressort Internationales beim BBT und Euresearch, zu besprechen.

Die Koordination zwischen den nationalen Instanzen SECO und KTI einerseits und den regionalen Innovationssystemen andererseits kann wie folgt schematisiert werden:



In dieser Organisation hat das SECO die zentrale Koordinationsaufgabe zwischen den Regionen und der KTI. Insofern wird das SECO sich für die Einhaltung der Kooperationsregeln sowohl seitens der Regionen als auch seitens der KTI einsetzen. Bei der Themenbildung von thematischen Netzwerken kann das SECO Erfahrungen von regionalen Initiativen an die KTI weiterleiten und umgekehrt nationale Initiativen in den Regionen besser kommunizieren. In der gemischten Arbeitsgruppe SECO-KTI können solche und weitere Fragen diskutiert und entschieden werden. Diese gemischte Arbeitsgruppe stellt somit das organisatorische Gegenstück zur Gouvernance von regionalen Innovationssystemen dar.

Zur vertikalen Abstimmung und gemeinsamen Weiterentwicklung der Innovationsförderung mit den Regionen verfolgt das SECO das Ziel ein Sounding-Board mit Opinion-Leaders aus den Regionen aufzubauen, in dem auch die KTI Einsitz nimmt.