

INOS

Umsetzungsprogramm

2024–2027

auf Grundlage des „RIS-Konzeptes 2024+“
im Rahmen des Mehrjahresprogramms der
Neuen Regionalpolitik (NRP 2024–2031)

Impressum
Geschäftsstelle INOS,
12. Mai 2023

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
1. Management Summary	5
2. Ausgangslage	6
3. Grundlagen	7
3.1 Regionale Innovationssysteme in der Neuen Regionalpolitik	7
3.2 Zielsetzungen von INOS	7
3.2.1 Wirtschaftliche Ausgangslage in der Ostschweiz	7
3.2.2 Erkenntnisse der Strategieentwicklung	8
3.2.3 Zielgruppe und Förderverständnis	9
4. Analyse der Umsetzungsperiode 2020–2023	10
4.1 Entwicklung des Fördergeschäftes	10
4.2 SWOT-Analyse	13
4.3 Schlussfolgerungen und Verbesserungen	13
5. Interventionsbereiche und Förderziele 2024–2027	14
5.1 Wirtschaftlicher Hintergrund	14
5.2 Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)	15
5.3 Point-of-Entry (Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)	16
5.4 Coaching	17
5.5 Thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte über Plattformangebote	18
5.6 Nachhaltigkeitsziele in der INOS-Förderung	19
5.7 Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU	21
5.8 Wirkungsmodell und Wirkungsanalyse	23
6. Steuerung, Governance und Qualitätssicherung	27
6.1 Steuerung von INOS	27
6.2 Förderprozesse und deren Bewilligungsinstanzen	28
6.3 Fokus: Pool-Bewirtschaftung und Compliance im Coaching	29
6.4 Qualitätssicherung	30
7. Finanzierungsplan	32
8. Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027	33
Quellen	34

Abkürzungsverzeichnis

AI	Appenzell Innerrhoden
AR	Appenzell Ausserrhoden
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BFE	Bundesamt für Energie
CSEM	Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique
F&E	Forschung und Entwicklung
FH	Fachhochschule
GL	Glarus
GR	Graubünden
HTWG	Hochschule Konstanz
IBH	Internationale Bodensee-Hochschule
IGE	Institut für Geistiges Eigentum
ITEM-HSG	Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen
ITS	Industrie- und Technozentrum Schaffhausen
KAM	Key Account Manager
KMU	Klein- und mittelständische Unternehmen
MEM	Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
NRP	Neue Regionalpolitik
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PLA	Projektleitungsausschuss
PoE	Point of Entry
RIS	Regionales Innovationssystem
SDGs	Sustainable Development Goals
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SG	St. Gallen
SH	Schaffhausen
SNE2030	Strategie Nachhaltige Entwicklung Schweiz 2030
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)
TG	Thurgau
UP	Umsetzungsprogramm

Abbildungsverzeichnis

SWOT-Analyse des Ist-Zustandes und für die Entwicklung von INOS 2024–2027.	S.13
Interventionsbereiche im RIS-Konzept 24+	S. 15
Ausgewählte Nachhaltigkeitsziele von INOS für die UP 2024–2027	S. 20
Ausgewählte Digitalisierungsziele von INOS für die UP 2024–2027	S. 22
Wirkungsindikatorik von INOS auf Grundlage des RIS-Wirkungsmodells	S. 24–26
Steuerung des INOS-Netzwerkes	S. 27
Förderprozess für das Coaching	S. 28–29
Bewirtschaftung des Coach-Pools in INOS	S. 30
Auszug Kundenbefragung zum INOS-Coaching	S. 31
Finanzierungsplan von INOS nach Interventionsbereichen	S. 32



1. Management Summary

Das vorliegende Dokument umfasst das UP sowie den Förderantrag für die Jahre 2024–2027. Grundlage des Förderantrags bildet das RIS-Konzept 24+, welches sich über den gesamten Funktionsraum des Ostschweizer RIS erstreckt. INOS nimmt dies auch zum Anlass, die in 2019 festgelegte Strategie für das Ostschweizer RIS mit den neuen Anforderungen des RIS-Konzeptes 24+ abzugleichen sowie das separat erarbeitete „Umsetzungskonzept zum KAM-/Coachingsystem“ in das neue UP zu integrieren. Zudem werden die zwischenzeitlich durchgeführten Pilotmassnahmen von INOS in das UP eingebettet und in den Zusammenhang mit dem RIS-Konzept 24+ gestellt.

Die strategische Ausrichtung von INOS setzt in der kommenden Förderperiode 2024–2027 auf Kontinuität. Die primäre Zielgruppe von INOS bleiben innovationsaffine, industrie- und produktionsnahe Ostschweizer KMU sowie das Gewerbe. Neben Produktinnovationen fallen die Unterstützung der Geschäftsentwicklung (Geschäftsmodelle), von Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Förderspektrum von INOS. Die Strategie „Nachhaltige Entwicklung Schweiz“ (SNE2030) auf Grundlage der SDGs hat für die Innovationsförderung in INOS grosse Bedeutung. Aufgrund der strukturellen Veränderungen in der Wirtschaft ist die Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU ebenfalls relevant. Den beiden Querschnittsthemen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 schenkt die INOS-Förderung vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit.

INOS blickt nach seinem herausfordernden Start auf eine erfreuliche Dynamik in den Förderjahren 2022 und 2023 bezüglich der nachgefragten Coaching-Förderung zurück. Die Unterstützungsangebote von INOS beginnen, sich in der Ostschweizer KMU-Landschaft zu etablieren. Die bereits ab 2023 eingeführten INOS-Plattformen sowie die deutlich intensivierte Aussenkommunikation werden diese Entwicklung in der Förderperiode 2024–2027 deutlich verstärken. Mit der Einbindung von sieben Kantonen sowie der Standortförderung Zürioberland bleiben die lokal stark in der Wirtschaft verankerten Points of Entry im flächenmässig grössten RIS der Schweiz Schlüsselemente von INOS.

2. Ausgangslage

Gemäss Art. 15 Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0) erarbeiten die Kantone im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) zusammen mit ihren Entwicklungsträgern, regionalen Geschäftsstellen oder anderen regionalen Akteuren mehrjährige kantonale oder überkantonale Umsetzungsprogramme (UP) und aktualisieren diese periodisch. Für die Förderperiode 2024–2031 gelten die Verordnung über Regionalpolitik (SR 901.021), das NRP-Mehrjahresprogramm 2024–2031 sowie die Botschaft über die Standortförderung 2024–2027¹, welche vom Bundesparlament voraussichtlich Ende 2023 verabschiedet werden wird, als weitere wichtige Grundlagen. Die Evaluation des Mehrjahresprogramms NRP² und die OECD-Studie zur Innovation in ländlichen Gebieten³ haben die Bedeutung des RIS-Ansatzes bestätigt. Sie belegen u.a., dass RIS insgesamt eine breite Unterstützung der Kantone geniessen und die Kompetenzverteilung zwischen dem SECO und den Kantonen angemessen ist.

Auf Basis dieser Analyse hat das SECO das RIS-Konzept 2024+ erarbeitet⁴. Das Konzept konkretisiert und operationalisiert die Eckwerte zur Förderung der RIS im Rahmen des NRP-Mehrjahresprogrammes. Neu können Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Unternehmen unterstützt werden, wenn diese überbetrieblich sind. Dazu müssen sich mehrere voneinander unabhängige Unternehmen substanziell am Inhalt und an der Finanzierung des Projektes beteiligen. Damit ein solches Projekt gefördert werden kann, muss es gemäss den Grundsätzen der NRP einen wirtschaftlichen Mehrwert für die Region aufzeigen können.

Auf Pauschalbeiträge an Strukturen wird wie schon im RIS-Konzept 20+ verzichtet. Stattdessen werden Beiträge für spezifische Interventionsbereiche ausbezahlt. Beiträge können für die Steuerung und Entwicklung eines RIS, für die Points of Entry (PoE), für das Coaching, für Vernetzungsaktivitäten sowie ab 2024 explizit auch für thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte abgegolten werden⁵.

Die mit dem RIS-Konzept 24+ verbundene Aufgabe der RIS, ein UP sowie einen Förderantrag für die Jahre 2024–2027 vorzulegen, wird von INOS zum Anlass genommen, die in 2019 festgelegte Strategie für das Ostschweizer RIS⁶ mit den neuen Anforderungen des RIS-Konzeptes 24+ abzugleichen sowie das separat erarbeitete „Umsetzungskonzept zum KAM-/Coachingsystem“⁷ in das neue UP zu integrieren. Zudem werden die zwischenzeitlich durchgeführten Pilotmassnahmen von INOS in das UP eingebettet und in den Zusammenhang mit dem RIS-Konzept 24+ gestellt.

Die strategische Ausrichtung von INOS setzt auf Kontinuität. Die in 2019 entwickelten strategischen Stossrichtungen und die zielgruppenspezifische Positionierung erweisen sich auch

¹ SECO (2023).

² SECO (2022).

³ OECD (2022).

⁴ SECO (2022 a).

⁵ SECO (2022 a). S. 3, 16 ff.

⁶ Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St. Gallen. 25.06.2019.

⁷ Operationalisierung der nahtlosen Innovationsförderung: KAM- und Coaching-Services als zentrale Instrumente zur Unterstützung von Unternehmen. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St. Gallen. 20.08.2019.



in der Periode 2024–2027 für den Ostschweizer Wirtschaftsraum und damit für die Innovationsförderung durch INOS als richtig. Der Fokus des von INOS vorgelegten UP liegt auf der konzeptkonformen Beschreibung der organisatorischen Strukturen und Fördermassnahmen in INOS innerhalb der gesetzlichen Grundlagen der NRP und entlang jener vom SECO spezifizierten Interventionsbereiche. Darauf aufbauend richtet INOS seinen Finanzierungsantrag an das SECO.

Eine detaillierte Ablaufbeschreibung der Förderprozesse wird zusätzlich in einem separaten Prozesshandbuch abgebildet. Das Prozesshandbuch dient der Gewährleistung einheitlicher Förderprozesse und findet insbesondere Anwendung im operativen Alltag⁸.

3. Grundlagen

3.1 Regionale Innovationssysteme in der Neuen Regionalpolitik

Die Neue Regionalpolitik (NRP) setzt sich zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von Berggebieten, den weiteren ländlichen Räumen und der Grenzregionen zu steigern. Die NRP leistet damit einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in diesen Räumen. Dies erfolgt auf dem Wege der Förderung des Unternehmertums, der Innovationsfähigkeit und der Wertschöpfung. Im thematischen Förderschwerpunkt „Wertschöpfungssystem Industrie & Dienstleistungen“ sind die Regionalen Innovationssysteme (RIS) ein zentrales Umsetzungselement der NRP. Sie fördern die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der KMU, indem sie koordinierte Unterstützungsangebote und Dienstleistungen in den Bereichen Information, Beratung oder Vernetzung anbieten. Zudem bündeln sie andere, bereits bestehende Förderangebote und vermitteln KMU bei Bedarf an andere Förderstellen. Die RIS können Innovation auch breiter denken und beispielsweise Innovationsprojekte in den Bereichen Tourismus, Kreislaufwirtschaft und soziale Innovation umfassen. Einen wichtigen Nährboden für Innovationen bildet der regionale Austausch zwischen Unternehmen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie der öffentlichen Hand. Die RIS entfalten sich in funktionalen Wirtschaftsräumen, in denen sich die für die Innovationsprozesse wesentlichen Interaktionen und Beziehungen abspielen. Dies bedingt in den meisten Fällen eine überkantonale Zusammenarbeit⁹. Den regionalen Begebenheiten soll dabei besondere Beachtung geschenkt werden.

In der NRP wird der Begriff RIS auch für Organisationen verwendet, die mit einer eigenen Trägerschaft auf die Steuerung und Entwicklung der RIS einwirken. INOS übt für das RIS der Ostschweiz diese organisatorische Funktion aus. Getragen wird INOS von den Kantonen Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden, Thurgau, der Standortförderung Zürioberland sowie dem Bund.

3.2 Zielsetzungen von INOS

3.2.1 Wirtschaftliche Ausgangslage in der Ostschweiz

Der Ostschweizer Wirtschaftsraum ist im schweizweiten Vergleich ein ausgeprägter Produktionsstandort und aufgrund seiner Lage im Vierländereck besonders exportorientiert. Obwohl

⁸ INOS (2023).

⁹ Ebd., S. 4, 8.

die Industriebasis überproportionale wirtschaftliche Bedeutung hat, lassen sich auch in der Ostschweiz deutliche strukturelle Veränderungen hin zu Dienstleistungen beobachten. Aufgrund der kontinuierlichen Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -prozessen schreitet insbesondere die Verlagerung in wissensintensive Geschäftsfelder des Dienstleistungssektors voran.

In der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM), namentlich im Fahrzeugbau, bleibt die Ostschweiz führend und die Exportintensität hoch. Innovative IT-Leistungen und neue Geschäftsmodelle nehmen im produzierenden Sektor eine immer wichtigere Rolle ein. Der sich weiter zuspitzende Mangel an Fachkräften in der Ostschweiz ist für die zahlreichen KMU eine der wesentlichen Herausforderungen. Die Ostschweiz ist zwar ein hervorragender Bildungsstandort, doch können die ausgebildeten Fachkräfte vielfach nicht dauerhaft an die Ostschweizer Arbeitsplätze gebunden werden. Entsprechend sind klassische „Brain-Drain-Bewegungen“ in die naheliegenden Metropolräume zu beobachten.

Erhebungen zur Entwicklung des wirtschaftlichen Umfeldes in der Ostschweiz verdeutlichen, dass Liquiditäts- und Finanzierungsengpässe, Werteverluste und zunehmender Abschreibungsbedarf aufgrund Bestellungenrückgängen sowie Unterbrechungen in den internationalen Lieferketten in einigen Sektoren bis heute als Nachwirkungen der Corona-Pandemie in den Unternehmen spürbar sind. Temporäre Energieverknappung und damit einhergehend hohe Volatilität in den Energiepreisen, eine steigende Inflation sowie ein starker Frankenkurs machen das wirtschaftliche Umfeld für exportorientierte KMU noch schwieriger¹⁰. Umfragen zum Innovationsverhalten zeigen, dass sinkende Ausgaben für F&E, steigende Kosten bei der Entwicklung innovativer Produkte sowie damit verbunden ein genereller Trend hin zu rein inkrementellen Innovationen zu beobachten sind¹¹.

Für eine verstärkte Innovationsneigung insbesondere der Ostschweizer KMU bietet der Wissens- und Technologietransfer mit der Forschungslandschaft in der Ostschweiz eine gute Grundlage. Neben der Universität St. Gallen bilden die Fachhochschulen in Graubünden und im Kanton St. Gallen (FH OST), das CSEM in Landquart, RhySearch, die Empa und der Switzerland Innovation Park Ost gute Anknüpfungspunkte. Zusätzlich bieten auch ausländische Hochschulen in der DACH-Region wie die Universität Konstanz, die Hochschule Konstanz (HTWG) oder die Internationale Bodensee-Hochschule (IBH) entsprechende Möglichkeiten. Deren Leistungen sind mit dem Förderangebot von INOS abzustimmen und – wo sinnvoll – zielführend in dieses zu integrieren.

3.2.2 Erkenntnisse der Strategieentwicklung

Im Rahmen der 2019 finalisierten Strategieentwicklung von INOS wurden mit Blick auf die Situation in der Ostschweizer Förderlandschaft weitere wichtige Erkenntnisse gewonnen. So existierte bereits vor der Lancierung von INOS ein vielfältiges Angebot an Sensibilisierungs- und Weiterbildungsformaten in den einzelnen Kantonen. Eine gemeinsame Stossrichtung zur Innovationsförderung fehlte jedoch. Der niedrige Standardisierungsgrad des Förderangebotes sowie die unterschiedlich entwickelten kantonalen Praxen und Prozesse zur Unterstützung der Unternehmen in den kantonalen Anlaufstellen verwiesen auf ein erhebliches Optimierungspotenzial und eine differenzierte Betrachtungsweise, welche sich an den spezifischen wirtschaftlichen Eigenheiten der jeweiligen Kantone orientiert. Sowohl inhaltlich als auch in den Begrifflichkeiten der jeweiligen Förderangebote bestanden grosse kantonale Differenzen. Kooperationen zwischen den kantonalen Anlaufstellen in Richtung überkantonalen

¹⁰ Swiss Manufacturing Survey (2020, 2021, 2022), IHK-Research (2020).

¹¹ KOF ETHZ (2017, 2019).



Unterstützung, aber auch Möglichkeiten der überbetrieblichen Zusammenarbeit zwischen den KMU über Kantonsgrenzen hinweg waren bis zur Operativsetzung von INOS stark limitiert und sehr aufwendig.

Die Analyse ergab ferner, dass die Unternehmen ohne aktive, regelmässige und systemische Sensibilisierung das Unterstützungsangebot nicht umfassend nutzen und in der aktiven Ansprache von KMU regional bedeutende Unterschiede bestanden. Coachingangebote für die Überwindung der ersten Innovationshürden wurden von den befragten KMU gewünscht, fehlten aber vor dem Start von INOS in der Ostschweiz¹².

Aus den skizzierten Defiziten wurde der Handlungsbedarf für die Lancierung von INOS abgeleitet¹³:

- Eine transparente Darstellung der Angebote zur Innovationsförderung bei gleichzeitiger Konsolidierung und inhaltlicher Weiterentwicklung des Angebots ist notwendig.
- Die einfache Unterstützung eines Innovationsvorhabens unter Verwendung einer unternehmensgerechten Sprache in der Aussenkommunikation der Innovationsförderung, d.h. ein praxisnaher, lösungsorientierter und leicht verständlicher Förderansatz ist eine Grundvoraussetzung für die Akzeptanz des Unterstützungsangebots in der Zielgruppe.
- Der lückenlose Übergang von der Erstberatung zur Initiierung von konkreten Innovationsvorhaben bei geringer Abbruchrate dieser Vorhaben ist unter Anwendung eines gezielten Coachings von zentraler Bedeutung.
- Die zielgerichtete Vergabe von Fördermitteln an innovationswillige KMU sowie die effiziente Vermittlung von Anschlussförderungen ausserhalb von INOS sind für den Fördererfolg entscheidend.
- Auf spezifische Eigenheiten der Wirtschaftsstruktur und der Innovations- und Forschungslandschaft der Kantone sowie auf deren Prioritäten muss angemessen eingegangen und müssen pragmatische Lösungsansätze erarbeitet werden. Den lokal verankerten PoE kommt aufgrund ihrer Nähe zur ansässigen Wirtschaft eine Schlüsselrolle in der Unterstützung der KMU zu.
- Ein zentralisiertes Monitoring der geförderten Innovationsvorhaben ist zur Illustration der unternehmerischen Bedürfnisse, für das Designen von Innovationsfördermassnahmen sowie als zentrale Informationsgrundlage für politische Entscheidungsträger sehr wichtig.
- Der koordinative und administrative Aufwand für interkantonale Projekte muss so gering wie möglich gehalten werden.

3.2.3 Zielgruppe und Förderverständnis

Die beschriebene Ausgangslage im wirtschaftlichen und forschungsseitigen Umfeld der Ostschweiz sowie der aus der Strategieentwicklung abgeleitete Handlungsbedarf bestimmen die Zielgruppe und das Förderverständnis von INOS.

INOS fördert als umfassendes Partnernetzwerk systematisch die Innovationskraft von Ostschweizer Unternehmen und stärkt deren Wettbewerbsfähigkeit. Die primäre Zielgruppe von INOS bilden industrie- und produktionsnahe Ostschweizer KMU, aber auch das innovationsaffine Gewerbe, ohne die Förderung von Spin-offs und Start-ups, für die bereits ein breites

¹² Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+.

¹³ Ebd.



Förderangebot besteht. Die KMU können sowohl exportorientiert als auch in der lokalen Wirtschaft verankert sein. Der Förderperimeter liegt schwerpunktmässig in den ländlichen Räumen der INOS-Gesellschafter, welche aufgrund der räumlichen Struktur den Wirtschaftsraum der Ostschweiz dominieren. Grössere Ballungszentren ausserhalb der Stadt St. Gallen sind im Verständnis der NRP in der Ostschweiz nicht vorhanden. Die Förderung des Tourismus ist aufgrund spezifischer Fördermassnahmen für den Ostschweizer Tourismus von der Förderung in INOS weitgehend ausgenommen.

INOS pflegt in Kohärenz mit der NRP¹⁴ ein breites Verständnis von Innovation und bietet den KMU verschiedene Zugänge zu Universitäten, Fachhochschulen, weiteren Forschungsinstitutionen, anderen Unternehmen sowie zur Verwaltung. Neben Produktinnovationen fallen die Unterstützung der Geschäftsentwicklung (Geschäftsmodelle), von Kooperationen, Technologie- und Prozessinnovationen sowie Innovationen in Organisation und Finanzierung unter das Förderspektrum von INOS. Als RIS mit der höchsten Anzahl an mitwirkenden Kantonen kommt der effizienten Koordination innerhalb des INOS-Netzwerkes nach dem Prinzip „No Wrong Door“ zugunsten wirksamer, einfach zugänglicher und einheitlicher Förderangebote für die Ostschweizer KMU hohe Bedeutung zu.

Die Strategie „Nachhaltige Entwicklung Schweiz“ (SNE2030) auf Grundlage der SDGs hat für die Innovationsförderung in INOS grosse Bedeutung¹⁵. Die Förderung einer nachhaltigen, dekarbonisierten Wirtschaft über eine gesteigerte Innovationsdynamik in den Ostschweizer KMU wird als ganzheitlicher Ansatz verstanden, zu dem neben ökologischen Zielsetzungen auch soziale und ökonomische Aspekte gehören. Gleichgrosse Bedeutung hat mit Blick auf die oben geschilderten strukturellen Veränderungen die Förderung der Digitalisierung in den KMU. Den beiden Querschnittsthemen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 schenkt die INOS-Förderung vor allem im Rahmen der neu eingeführten Themenschwerpunkte und der hierin agierenden INOS-Plattformen besondere Aufmerksamkeit.

4. Analyse der Umsetzungsperiode 2020–2023

4.1 Entwicklung des Fördergeschäftes

Der operative Start von INOS Ende 2020/Anfang 2021 war durch besondere Herausforderungen gekennzeichnet. Das Thema „Innovation“ rückte für viele Unternehmen angesichts der Corona-Pandemie und deren, auch wirtschaftlich gravierenden Folgen in den Hintergrund. Die Existenzsicherung stand vielerorts im Vordergrund. Die besondere Ausgangslage akzentuierte die grundsätzliche Herausforderung für INOS, sich als jüngstes RIS der NRP seinen Platz in einer heterogenen Innovationslandschaft mit Mehrwert schaffenden Förderleistungen erarbeiten zu müssen.

Die aktive Kundenansprache mit dem Fokus auf das neue Coachingangebot stellte sich als spezifische Herausforderung dar. Einerseits fehlten Success Stories, welche den KMU den Mehrwert des Förderangebots veranschaulichen konnten. Andererseits erwies sich der themenoffene Begriff des Coachings als schwer verständlich und wurde in der Zielgruppe anfänglich mit einem sehr allgemeinen „Consulting“ gleichgesetzt.

¹⁴ RIS-Konzept 24+, S. 12.

¹⁵ Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2016): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019. Kurzfassung.



In 2021 konnten von den angestrebten 350 Erstgesprächen in den PoE 168 Erstgespräche durchgeführt werden. 37% der Erstgespräche bewegten sich im Themenfeld der „Business Innovation“ und damit in der von INOS bevorzugten Fokussierung auf Geschäftsmodellinnovationen von KMU. 21% der Gespräche fanden zu Technologieinnovationen statt, wobei der Fokus mit 32% auf Photonics, mit 27% auf den Smart Factories und mit 23% auf den Life Sciences lag. Die Ostschweizer KMU wurden von acht PoE in rund 60 Veranstaltungen bedürfnis- und themenzentriert angesprochen. Unter den Auflagen der Corona-Pandemie fanden die meisten Veranstaltungen entweder virtuell oder in hybrider Form mit durchschnittlich 40 Teilnehmenden statt. Neben generisch gelagerten Themen wie „Megatrends und Innovationen“ oder „Innovationsmethoden“ stiessen für die Ostschweizer Industriebasis typische Themen wie „Digitale Gesundheit und Life Sciences“, „Digitale Services“ sowie „Additive Fertigung“ auf grosses Interesse.

Nachdem in 2020 noch unter der alten Marke „RIS-Ost“ fünf Pilotcoachings durchgeführt werden konnten, wurden in 2021 neun Coachings mit insgesamt 90 Coaching-Stunden gefördert. INOS schloss zudem eine Zusammenarbeitsvereinbarung mit dem Institut für Geistiges Eigentum IGE ab, die seitdem den Coaching-geförderten KMU eine kostengünstige und qualitativ hochstehende Erstberatung bei der Patentrecherche und Technologieumfeldanalyse bietet.

Zwölf Monate später ist bei den Ostschweizer KMU das Interesse an der Innovationsförderung von INOS deutlich gestiegen. Insgesamt wurden 241 Erstberatungsgespräche von den PoE sowie der Geschäftsstelle in 2022 durchgeführt, in denen es neben der eigentlichen Bedürfnisanalyse bezüglich innovatorischer Herausforderungen und Unterstützungsbedarf auch um ein Matchmaking hinsichtlich geeigneter Partner für kooperative Innovationsvorhaben ausserhalb der INOS-Förderung, insbesondere mit Blick auf die Fördermöglichkeiten der Innosuisse, ging. Innerhalb weniger Tage konnten den KMU hier geeignete Organisationen aus der angewandten Forschung oder aber andere Unternehmung als Kooperationspartner vermittelt werden. Die Ostschweizer KMU wurden von neun PoE in 41 Veranstaltungen mit durchschnittlich 45 Teilnehmenden bedürfnis- und themenzentriert angesprochen. Zudem wurden 31 Coachingprojekte mit etwas mehr als 500 Coaching-Stunden (durchschnittlich rund 16 Stunden pro Coaching) unterstützt, womit der Zielwert von 500 Stunden leicht übertroffen werden konnte. Der Kreis der geförderten KMU erweitert sich immer mehr, die Dynamik ist mit Blick auf die ersten Monate des Jahres 2023 ungebrochen.

Die Kombination verschiedener Massnahmen erzeugt diese Förderdynamik. Mit der wachsenden Zahl an geförderten Innovationsvorhaben konnte auch die kommunikativ verständliche und anschauliche Darstellung des Mehrwertes der INOS-Förderung gegenüber den KMU deutlich gestärkt werden, wodurch der Bekanntheitsgrad von INOS stetig wächst. Geförderte KMU bestätigen den Mehrwert der INOS-Förderung und schätzen u.a. das rasche Bewilligungsverfahren. Förderanträge für das Coaching werden in der Regel innerhalb weniger Tage bewilligt – die gewünschte Unterstützung startet schnell und unkompliziert. Ge-coachte KMU wünschen aufgrund ihrer guten Erfahrungen ein Follow-up der INOS-Förderung. Der stark erweiterte Pool an Coaches wirkt sich zusätzlich positiv auf das Fördergeschäft aus. Dazu wurde zur Ergänzung des bestehenden Pools im Rahmen einer umfassenden Ausschreibung den themenbezogenen Kenntnissen bei der Auswahl geeigneter Personen besondere Beachtung geschenkt und der Anteil weiblicher Coaches erhöht. INOS kann heute mit gestärkter Diversität und mit deutlich mehr Coaches ingenieurwissenschaftliche, technologische Fähigkeiten und mehrjährige Berufserfahrungen in relevanten Geschäftsfeldern anbieten. Die Akzeptanz gegenüber dem Förderangebot von INOS ist in der Zielgruppe der KMU deutlich gestiegen.



Einige neu hinzugewonnene Coaches bekleiden gleichzeitig die Funktion als Mentoren der Innosuisse, wodurch eine mögliche Anschlussförderung von INOS-geförderten Vorhaben durch die bundesseitige Innovationsförderung erleichtert wird. Mit der Fachhochschule OST wurde ein weiteres leistungsstarkes PoE mit seinen drei Standorten St. Gallen, Buchs und Rapperswil in das INOS-Netzwerk eingebunden. Der unmittelbare Zugang der Fachhochschule zu innovationsaffinen KMU spielt bei der erfolgreichen Ansprache der Zielgruppe für Coaching-Vorhaben eine wesentliche Rolle.

Im ersten Quartal 2023 wurden elf Coachingprojekte bewilligt und befinden sich acht weitere in der Pipeline. Der Vergleich mit den entsprechenden Werten in 2022 (null Cases im ersten Quartal) unterstreicht die erfreuliche Förderdynamik in INOS. Die Zielwerte von mindestens 50 Coachings und 500 Coachingstunden werden in 2023 erreicht.

Bei den unterstützten Innovationsarten dominierte im bisherigen Zeitraum 2020–2023 das Coaching im Bereich der Produktinnovation, gefolgt von Prozessinnovationen und Business Innovation. Thematisch spielt die Digitalisierung die dominierende Rolle, gefolgt von den Themen Nachhaltigkeit, Additive Fertigung, Sensorik und Optoelektronik. Gut 75% aller unterstützten Coachingcases weisen einen klaren Bezug zu den Themen Digitalisierung, Big Data und Künstliche Intelligenz auf. Neben der Verankerung des Coachings wurde das Augenmerk auf ein umfassendes und gutes Angebot an niederschweligen Veranstaltungen zur Sensibilisierung und für den Erfahrungsaustausch unter den KMU durch die PoE gelegt.

Die Förderung von überbetrieblichen Kooperationsprojekten kam in 2022 erstmals zur Anwendung. Ferner wurden Markttests durchgeführt, welche das Interesse der KMU an der themenzentrierten Mitwirkung auf Innovationsplattformen prüften. Überbetriebliche Kooperationsprojekte will INOS im Rahmen solcher Plattformen fördern. Die Plattformbetreiber bieten aufgrund ihrer Expertise und ihres fachlichen Netzwerkes ein effizientes Matchmaking, um die geeigneten Partner für überbetriebliche Kooperationsprojekte zusammenzuführen und die Kooperation zu moderieren. Seit 2023 werden mit den INOS-Plattformen

- „Exzellenz in Lieferketten“ im Schwerpunkt „Digitalisierung in Wertschöpfungsketten“
- „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ im Schwerpunkt „Neue Materialien“ sowie
- „Wirtschaften in Kreisläufen“ im Schwerpunkt „Nachhaltiges Wirtschaften“

drei Pilotplattformen geführt, um die Wirksamkeit der Fördermassnahme zu prüfen und Hinweise auf eine allfällige konzeptionelle Weiterentwicklung zu erhalten. Weitere Plattformen, vor allem in den noch nicht bespielten Themenschwerpunkten „Industrielle Präzisionsfertigung“ und „Gesundheit“ sollen ab 2024 folgen.

Die Plattformen bilden ein thematisches Vertiefungs- und Vernetzungsangebot, um die KMU in zukunftsweisenden Themenschwerpunkten „fit für die Zukunft“ zu machen und INOS als Ganzem ein schärferes Profil zu geben. Jede Plattform bespielt im Kontext ihres Themas die vier Module „Information und Sensibilisierung“, „Fachexpertise und Vernetzung“, „Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung“, „Erfahrungsaustausch und Best-Practice“. Deren Wirkung wird über eine festgelegte Indikatorik bemessen. Der Plattformbetreiber erfüllt den Leistungsauftrag in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle unter Aufsicht des PLA sowie der beteiligten Gesellschafterkantone über deren gesamten Perimeter.

Das Förderangebot baut auf den guten Erfahrungen mit den früheren Innovationszellen in der Ostschweiz auf und wurde auf dieser Grundlage bedarfsgerecht weiterentwickelt. Der Auswahl geeigneter Plattformbetreiber wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt: Gesucht sind Organisationen, welche aufgrund ihrer bisherigen Arbeiten nachweisliche Kompetenzen im jeweiligen Thema haben, über eingespielte Betriebsstrukturen sowie über etablierte Kontakte zu Innovationsförder- und Forschungsorganisationen verfügen.

4.2 SWOT-Analyse

Anhand der nachstehenden Tabelle werden auf Grundlage der Analyse zur Förderperiode 2020–2023 die Stärken und Schwächen im Ist-Zustand von INOS stichwortartig gegenübergestellt und mit Blick auf die Entwicklung in der UP-Periode 2024–2027 die Chancen und Risiken skizziert.

SWOT-Analyse des Ist-Zustandes und für die Entwicklung von INOS 2024–2027

	Vorteile	RIS relevant	Nachteile	RIS relevant
Ist-Zustand	Stärken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokale Nähe der PoE zu den KMU ▪ Gut akzeptierte Sensibilisierungs- und Fachveranstaltungen ▪ Breit diversifizierter und fachlich fundierter Pool an Coaches ▪ Förderschwerpunkte in relevanten Themen der Ostschweizer Wirtschaft ▪ Agile Organisation über acht Kantone mit zentraler Geschäftsstelle 	X X X X X	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiedliche kantonale Ausrichtungen der PoE ▪ Heterogene Wirtschaftsstrukturen und Interessen der INOS-Partner ▪ Aussenkommunikation von INOS entwicklungsfähig ▪ Potenzial des Coach-Pools nicht ausgeschöpft ▪ Wahrnehmung der Themenschwerpunkte bei KMU noch schwach ▪ Schwerfällige Dokumentation und fehlendes Tracking der geförderten Vorhaben über digitales Datenbanksystem 	X X X X X X
	Chancen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansprache der Zielgruppe über Themenschwerpunkte verbessern ▪ Wissens- und Technologietransferpotenzial der Ostschweizer Forschungslandschaft stärker nutzen ▪ Aussenkommunikation professionalisieren ▪ Zusammenarbeit der PoE untereinander und mit den INOS-Plattformen intensivieren ▪ Potenzial des Coach-Pools ausschöpfen ▪ Innovationsdynamik der Ostschweizer KMU durch INOS-Plattformen erhöhen ▪ Effizienz der INOS-Förderung und der Geschäftsstelle durch digitalisierte Förderprozesse steigern 	X X X X X X	Risiken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombination aus bottom-up Förderung und Themenfokussierung der Zielgruppe nicht vermittelbar ▪ Einflüsse weiterer (wirtschaftlicher) Krisen reduzieren Innovationsbereitschaft erneut ▪ Zunehmende Überschneidungen mit Fördermassnahmen Dritter ▪ Ressourcen für Koordination und Lenkung der INOS-Förderung kritisch 	X (X) (X) X

X= direkter Bezug zum RIS-Konzept; Relevanz; (X)= indirekter Bezug zum RIS-Konzept

4.3 Schlussfolgerungen und Verbesserungen

Aus den geschilderten Erfahrungen sowie der SWOT-Analyse der ersten vier Jahre werden Schlussfolgerungen gezogen, was als Bewährtes, als Verbesserungen sowie als Ergänzungen in das Förderdesign von INOS für die UP 2024–2027 einfließen soll:



- Den PoE kommt im INOS-Netzwerk eine zentrale Bedeutung zu. Im flächenmässig grössten und strukturell heterogenen RIS sind die PoE das entscheidende lokale Bindeglied zu den KMU. Folglich wird die Rolle der PoE in INOS im UP 2024–2027 weiter gestärkt. Die Optimierung des PoE-geführten Förderangebotes in INOS ist dabei ein Erfolgsschlüssel.
- Praxisnahe Formate zu aktuellen Innovationsthemen wie Techno-Apéros, Innovationswerkstätten und Impulsveranstaltungen haben sich bewährt und sollen mit ausgewählten Partnern aus Wirtschaft und Forschung weitergeführt werden. Die INOS-Plattformen spielen mit ihren thematischen Vertiefungen eine wichtige Rolle und führen in Abstimmung mit den PoE entsprechende Veranstaltungen durch.
- Die Wirkungen bei den gecoachten KMU sowie das deutlich wachsende Interesse an dieser Fördermassnahme zeigen, dass die Innovationsförderung von KMU über das Coaching funktioniert und von den KMU sehr positiv aufgenommen wird. Die Resonanz der Kunden untermauert die Absicht von INOS, das Coaching konsequent weiterzuentwickeln und auszubauen. Die Fachkompetenzen seiner Coaches wird INOS noch stärker hervorheben, um den inhaltlichen Bezug zu den geschäfts- und wettbewerbsrelevanten Themen der Ostschweizer KMU hervorzuheben.
- Die Fokussierung auf bestimmte Themenschwerpunkte ist neben der themenoffenen Innovationsförderung richtig und wird fortgesetzt. In den genannten Schwerpunkten wird INOS sein Förderangebot über seine INOS-Plattformen verstärken.
- Eine gelungene Aussendarstellung von INOS gegenüber der Zielgruppe ist zentral. Aus diesen Gründen wird INOS auf Grundlage einer Kommunikationsstrategie seine Kommunikationsanstrengungen an Events, über Social Media sowie auf seiner Website weiter stärken.
- Die Professionalisierung der Geschäftsstelle wird mit klaren Aufgaben und Kompetenzen in der Koordination und operativen Führung von INOS sowie der Einführung eines digitalen Datenmanagements vorangetrieben. Zu den zentralen Aufgaben der Geschäftsstelle gehören u.a. die Sicherung des Netzwerkwissens sowie die Weiterentwicklung der Förderangebote, die Koordination Kommunikation, die Pflege des Coaching-Pools sowie die Qualitätssicherung.
- Wichtig sind der INOS-weite Erfahrungsaustausch und die Koordination zwischen Kantonen, PoE, INOS-Plattformen, Coaches sowie der Geschäftsstelle. Zu dieser Koordination gehört ebenso die Synergien fördernde Integration von INOS in das bestehende Netzwerk der unter Kapitel 3.2.1 beschriebenen Forschungs- und Wissenstransferorganisationen, namentlich die regelmässige Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen Graubünden und OST, dem CSEM in Landquart, RhySearch, der Universität St. Gallen, der Empa sowie dem Switzerland Innovation Park Ost.

5. Interventionsbereiche und Förderziele 2024–2027

5.1 Wirtschaftlicher Hintergrund

Die in Kapitel 3.2.1 skizzierte wirtschaftliche Ausgangslage der Ostschweiz beziehungsweise ihrer Kantone sowie die Megatrends der Dekarbonisierung und Digitalisierung bleiben in Verbindung mit dem, alle Stufen und Sektoren der Wirtschaft durchdringenden dynamischen Innovationswettbewerb die inhaltlichen Leitplanken des UP 2024–2027. Eine Steigerung der

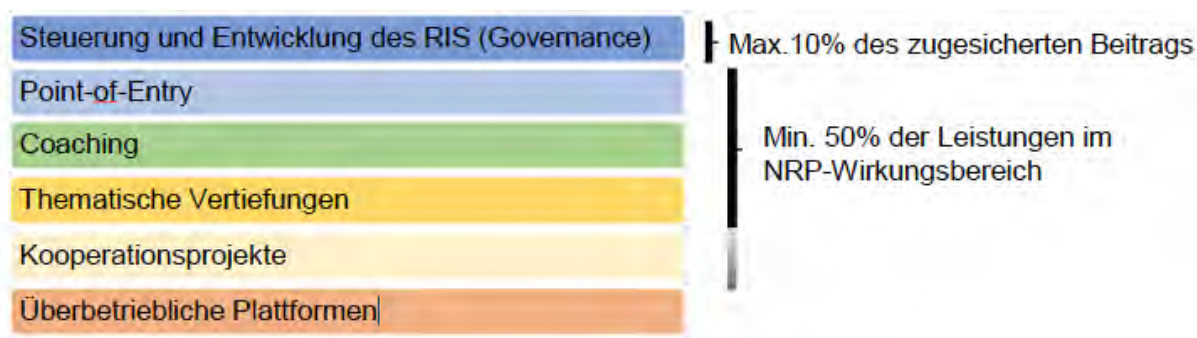
Innovationsfähigkeit ist für die Unternehmen und die Ostschweiz insgesamt zwingend notwendig, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Insbesondere das Rückgrat der Wirtschaft, die KMU, haben oftmals Schwierigkeiten, ihr Innovationspotenzial eigenständig auszuschöpfen. Es ist deshalb essenziell für eine prosperierende Entwicklung und eine dynamische Wirtschaftsstruktur, dass die Ostschweizer KMU im Ausschöpfen ihres Innovationspotenzials unterstützt werden. Mit Hilfe von INOS soll deshalb auch im UP 2024–2027 die Innovationsdynamik der industrie- und produktionsnahen KMU gestärkt werden, um insgesamt eine nachhaltige Weiterentwicklung des Ostschweizer Wirtschaftsraumes voranzutreiben.

Die „Erhöhung der Innovationsdynamik und dem Ausbau des Wissenstransfers in industrie- und produktionsnahen KMU und den gewerblichen Betrieben“ ist deshalb das übergeordnete Ziel des UP 2024–2027.

Um die Innovationsdynamik der KMU zu erhöhen, soll der Wissenstransfer zwischen den innovationsaffinen KMU, mit den unterstützenden Experten sowie mit der angewandten Forschung unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Marktthemen (Themenschwerpunkte) in der gesamten Ostschweiz ausgebaut und die Koordination der Innovationsförderangebote zugunsten der KMU weiter verbessert werden. Die regionalen Innovationspotenziale werden über eine auf die regionalen Besonderheiten zugeschnittene Innovationsförderung optimal ausgeschöpft. Die Innovationsdynamik in den Ostschweizer Regionen wird dadurch nachhaltig gesteigert.

Entsprechend orientieren sich die Projekte und Aktivitäten von INOS konsequent an jenen, im Konzept RIS 24+ definierten Interventionsbereichen sowie den festgelegten Prozentsätzen für zugesicherte Beiträge und Wirkungsbereiche bestimmter Leistungen (siehe nachstehende Grafik):

Interventionsbereiche im RIS-Konzept 24+



Das Förderportfolio von INOS wird auf Basis der in Kapitel 3.2 definierten Zielsetzungen sowie jener unter Kapitel 4.3 zusammengefassten Erkenntnisse sukzessive weiterentwickelt und geschärft. Die Interventionsbereiche „Thematische Vertiefungen“, „Kooperationsprojekte“ und „Überbetriebliche Plattformen“ werden als ein effizient aufeinander abgestimmtes Angebot miteinander verknüpft.

5.2 Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)

Der Bereich „Steuerung und Entwicklung des RIS (Governance)“ umfasst wichtige Aktivitäten und Grundlagen zur Förderung von Innovationen. Der Bereich soll weiterhin durch eine

eigenständige Geschäftsstelle wahrgenommen werden. Die Geschäftsstelle ist für die Sicherstellung einer effizienten und effektiven Innovationsunterstützung im INOS-Perimeter zuständig. In Zusammenarbeit mit dem PLA (vgl. Kapitel 6.1) ist sie für die horizontale und vertikale Koordination der Leistungen verantwortlich und führt die administrative Verwaltung von INOS. Sie überwacht den ordnungsgemässen Ablauf der Förderprozesse. Sie ist Ansprechpartnerin für die PoE, die Coaches sowie die Leitungen der thematischen Plattformen. Zu ihren Aufgaben gehören auch die Sicherung des Netzwerkwissens sowie die Weiterentwicklung der Förderangebote. Die Geschäftsstelle unterstützt die PoE sowie die Kantone und vermittelt bei Lösungsfindungen, nimmt Bedürfnisse und akute Themen aus der Wirtschaft auf und bespielt diese im Rahmen des Angebotsportfolios von INOS. Die Geschäftsstelle koordiniert die übergeordnete Kommunikation, akquiriert und pflegt den Coaching-Pool, betreibt Qualitätssicherung und hält die Fäden im Netzwerk zusammen.

Die UP 2024–2027 legt mit Blick auf die dargelegten Erfahrungen der Förderperiode 2020–2023 im Interventionsbereich „Steuerung und Entwicklung“ Schwerpunkte in drei Bereichen:

- Verstärkte Aussenkommunikation in der Darstellung der Förderangebote und der Erfahrungen aus den geförderten Innovationsprojekten: INOS legt einen Akzent auf eine verstärkte Durchführung der Innen- und Aussenkommunikation, die auf die Bekanntheit von INOS und den Mehrwert seiner Förderung bei seinen Kunden ausgerichtet ist.
- Verstärkung des Erfahrungsaustausches und der Koordination zwischen PoE, INOS-Plattformen, Coaches mit aktiver Unterstützung durch die Geschäftsstelle.
- Einführung eines zentralen Datenerfassungssystems zur Verringerung des koordinativen und administrativen Aufwands für Förderanträge und geförderte Vorhaben bei Geschäftsstelle, PoE und Coaches.

5.3 Point-of-Entry (Anlaufstelle und Bedarfsanalyse)

Die Rolle der PoE in INOS wird in der Periode 2024–2027 weiter gestärkt. Ihre zentrale Position in INOS entspricht den besonderen Gegebenheiten als RIS mit der höchsten Anzahl beteiligter Kantone und den unterschiedlichen Bedürfnissen der lokalen Wirtschaft in den jeweiligen Wirtschaftsräumen der Ostschweiz. Die PoE sollen die Bedürfnisse der lokal ansässigen KMU aufnehmen, deren Unterstützungsbedarf analysieren und den Zugang zur passenden Innovationsunterstützung im gesamten Perimeter der Ostschweiz sicherstellen. Dafür sollen in allen PoE insgesamt pro Jahr durchschnittlich 210 Erstgespräche – für die Periode 2024–2027 also 840 Gespräche – durchgeführt werden. Diese Erstgespräche beinhalten mehr als den Dialog über die Fördermöglichkeiten in INOS. Es gehören ebenso Leistungen bezüglich der Vermittlung geeigneter Kooperationspartner aus Wirtschaft, Forschung und Innovationsförderung dazu, aus den sich Innovationsprojekte ohne und mit staatlicher Unterstützung ergeben. Ferner wird anhand der Bedürfnisanalyse des KMU eine Beratung hinsichtlich der geeigneten INOS Innovationsfördermöglichkeiten gegeben. Dieses umfassende Angebot an niederschweligen Informations- und Einstiegsmöglichkeiten für KMU soll weitergeführt und ausgebaut werden. Ergänzend zu den Informationsevents werden die themenspezifischen Fachveranstaltungen und Workshops ein wichtiges Standbein der Förderung über die PoE sein. Sie können von den PoE allein oder in Zusammenarbeit mit den INOS-Plattformen (vgl. Kapitel 5.4) durchgeführt werden. Von PoE und thematischen Plattformen wird unter Hilfestellung der Geschäftsstelle eine gegenseitige Koordination erwartet, welche Doppelspurigkeiten in inhaltlicher und finanzieller Hinsicht vermeidet und thematische Synergien erzeugt.



Alle PoE stellen den lokalen KMU die RIS-spezifischen Leistungen des Erstberatungsgesprächs sowie den Zugang zu den weiteren INOS-Angeboten im gesamten Perimeter der Ostschweiz zur Verfügung und sind unter Berücksichtigung des „One-Stop-Shop“-Prinzips thematisch offen. Die PoE stehen im engen Austausch mit der Geschäftsstelle von INOS.

INOS nutzt die besonderen Stärken der in der Ostschweiz ansässigen F&E-Organisationen und bindet sie bei Bedarf auch als PoE in das Netzwerk ein. Neben ihren Aufgaben in der Erstberatung von Kunden stellen sie im Rahmen des Coachinginstrumentes den KMU rasche Unterstützung durch geeignete Fachpersonen zur Verfügung.

5.4 Coaching

Der Interventionsbereich Coaching orientiert sich weiterhin an einem breiten Innovationsverständnis (Produkt-, Prozess-, Organisations- und Geschäftsmodell-Innovationen) und umfasst individuelle Unterstützungsangebote im Zusammenhang mit der Analyse von Geschäftsmöglichkeiten sowie der Projektberatung und -begleitung. Im Zentrum steht ein hochqualifizierter Pool an Technologie- und Innovationsexperten im Rahmen des Interventionsbereiches „Coaching“, der allen PoE und deren lokalen KMU sowie den INOS-Plattformen (Kapitel 5.5) zur Verfügung steht. Die Coaches unterstützen die KMU bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials, begleiten sie bei der Umsetzung von Innovationsprojekten und bahnen bei Bedarf in Zusammenarbeit mit den PoE und der Geschäftsstelle weiterführende Fördermöglichkeiten ausserhalb von INOS an.

Das Förderangebot stützt sich auf die Erkenntnis, dass den KMU aufgrund des Tagesgeschäfts oft die Ressourcen und Zeit fehlen, um Innovationen allein voranzubringen. INOS setzt auf die Prinzipien der Co-Creation und Open Innovation, also auf schnellere und kostengünstigere Innovation im Netzwerk mit anderen Unternehmen, in Zusammenarbeit mit weiteren innovationsförderlichen Organisationen sowie mit Expertinnen und Experten.

Für das UP 2024–2027 wird von einem mittleren Coachingbedarf von rund 440 Vorhaben ausgegangen. Den KMU stehen Coaching-Leistungen bis zu einem maximalen Förderbetrag von 10'000 CHF unentgeltlich zur Verfügung. Dies entspricht rund 55 Stunden Coaching. Ein weiterführendes Coaching bis zu einer Fördersumme von 5'000 CHF kann gewährt werden, sofern sich das KMU mit mindestens 50% an den weiterführenden Coachingkosten beteiligt. Das Coaching beinhaltet in einer ersten Phase die Unterstützung im Ausloten der innovativen Potenziale (Opportunitäten). Die anschliessenden Phasen dienen der Entwicklung der entsprechenden Umsetzungsstrategie (Phase zwei), der Pilotierung (Phase drei) sowie der Verankerung und Skalierung (Phase vier). Der zugesprochene Förderbeitrag bis maximal 10'000 CHF kann nach Bedarf und in Interaktion zwischen KMU und Coach flexibel für die Phasen 1–4 als je einzelnes Vorhaben eingesetzt werden. Der zuständige Coach rapportiert der Geschäftsstelle über die verwendeten Mittel und das Coachingergebnis.

Die verstärkte Aussenkommunikation von INOS, die aktive Zielgruppenansprache der PoE sowie die ab 2023 operativen INOS-Plattformen (vgl. nachstehendes Kapitel 5.5) tragen dazu bei, dass immer wieder neue KMU durch das Coaching angesprochen und unterstützt sowie u.a. durch die Einbindung einiger Coaches mit einer Parallelfunktion als Innosuisse-Mentor die nationalen Angebote in der Innovationsförderung effizient genutzt werden. Nur KMU aus dem INOS-Perimeter können die Förderleistung eines Coachings beziehen.

5.5 Thematische Vertiefungen und Kooperationsprojekte über Plattformangebote

Die Möglichkeit im RIS-Konzept 24+, thematische Vertiefungen anzubieten, will INOS aufgrund seiner Erfahrungen und Bedarfsabklärungen bei den KMU nutzen.

Ergänzend zum themenoffenen und einzelbetrieblichen Coaching profiliert sich INOS mit Blick auf die wirtschaftlichen Stärken und die besonderen Herausforderungen der Ostschweizer KMU im Innovationswettbewerb in der Innovationslandschaft mit fünf Themenschwerpunkten:

- Digitalisierung in Wertschöpfungsketten
- Nachhaltiges Wirtschaften
- Industrielle Präzisionsfertigung
- Neue Materialien und
- Gesundheit

Die Themenschwerpunkte wurden unter Berücksichtigung der in Kapitel 5.1 hervorgehobenen Megatrends der Dekarbonisierung, Digitalisierung, Industrie 4.0 und personalisierte Medizin mit den Themen Blockchain, Künstliche Intelligenz, Robotik, 3D-Druck, Präzisionstherapien sowie anhand der aktuellen Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft identifiziert. Dabei spielen der demografische Wandel, die Migration, internationale Abkommen mit wichtigen Wirtschaftspartnern und die politischen Krisenlagen eine ebenso wichtige Rolle. Durch die besondere Berücksichtigung dieser Themenschwerpunkte sollen, angelehnt an den Export-Basis-Ansatz, nachhaltig regionale Wettbewerbsvorteile aufgebaut und den lokalen KMU die Möglichkeit gegeben werden, diese aktiv auszuschöpfen.

INOS kombiniert diese Fokussierung mit der weiteren Neuerung des RIS-Konzeptes 2024+, Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Unternehmen unterstützen zu können, sofern diese überbetrieblich sind. Diese Förderung ermöglicht INOS im Rahmen seiner überbetrieblichen Plattformen (sog. INOS-Plattformen), die in einem der fünf genannten Themenschwerpunkte verortet sind.

Neben den seit 2023 eingeführten drei Pilot-Plattformen (Kapitel 4.1) sollen ab 2024 weitere vier Plattformen vor allem in den noch nicht bespielten Themenschwerpunkten folgen.

Die INOS-Plattformen bilden ein thematisches Vertiefungs- und Vernetzungsangebot, um die Ostschweizer KMU in zukunftsweisenden Themenschwerpunkten „fit für die Zukunft“ zu machen. Im Plattform-Konzept wurden vier Angebotsmodule pro INOS-Plattform definiert, die von jeder Plattform im Kontext ihres Themas zu bespielen sind und über eine festgelegte Indikatorik in ihrer Wirkung bemessen werden.

Die Angebotsmodule sind:

- Modul 1: Information und Sensibilisierung
- Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung
- Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung
- Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice

Der Plattformträger erfüllt den Leistungsauftrag in koordinierter Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle unter Aufsicht des PLA und der beteiligten Gesellschafter. Die INOS-Plattfor-



men sind als Innovationsimpuls mit vordefinierter Laufzeit von maximal vier Jahren konzipiert, um stets ein zielgruppen- und marktgerechtes Angebot bereitzustellen. Die jeweilige Plattform erstreckt sich über den gesamten Perimeter der beteiligten Gesellschafter.

Über die Module 1 und 4 je Plattform sowie aufgrund der zeitlichen Befristung der INOS-Plattformen wird sichergestellt, dass mit geeigneten Informationen und neuen Plattformen regelmässig neue Zielgruppen erreicht werden. Die Koordination und allfällige Zusammenarbeit mit ähnlichen Plattformen wie jener durch die Innosuisse wird jederzeit gewährleistet.

Die in Modul 3 möglichen Kooperationsprojekte entsprechen den Voraussetzungen des RIS-Konzeptes für die Unterstützung von überbetrieblichen Forschungs- und Entwicklungsprojekten zwischen Unternehmen, bei denen die Eigenbeteiligung der KMU mindestens 66% betragen muss und der Finanzierungsanteil der betreffenden Kantone in der Summe auf einen Impulsbetrag von 30'000 CHF limitiert ist. Die geförderten KMU verpflichten sich überdies zu wesentlichen Beiträgen in Modul 4 der Plattform, indem sie ihre Erfahrungen im Rahmen des geförderten Kooperationsprojektes an interessierte Dritte weitergeben. Neben der Leistungsvereinbarung pro Plattform ist die Finanzierung der Kooperationsprojekte über einen gesonderten Matchingfund der beteiligten Kantone geregelt: jeder Kanton entscheidet für sich, wieviele Mittel er für die Finanzierung solcher Kooperationsprojekte mit Beteiligung kantonaler KMU pro Plattform zur Verfügung stellen möchte. Diese kantonale Förderautonomie ist ein Grundprinzip in INOS und wird in Kapitel 6.2 anhand der Coachingförderung nochmals illustriert. Über die Förderung dieser Projekte auf Grundlage eines Expertise-gestützten Antrags aus den INOS-Plattformen entscheiden die Kantone. Von den geförderten KMU muss je Kooperationsprojekt mindestens ein Unternehmen im Perimeter von INOS ansässig sein. Die Förderung fällt also mehrheitlich im INOS-Raum an.

5.6 Nachhaltigkeitsziele in der INOS-Förderung

Gemäss Konzept „Nachhaltige Entwicklung in der NRP“ des SECO steht die Nutzung der wirtschaftlichen Chancen der nachhaltigen Entwicklung in den Regionen im Vordergrund. Gleichzeitig sollen die Risiken an den Schnittstellen zu Umwelt und Gesellschaft reduziert werden. Diesem Verständnis folgend will INOS mit dem beantragten UP 2024–2027, wie unter Kapitel 5.1 ausgeführt, die Innovationsdynamik der Ostschweizer KMU erhöhen und die Wettbewerbsfähigkeit der Ostschweizer Wirtschaftsregionen verbessern.

Dabei legt INOS neben der verbesserten Diversität der beteiligten Akteure, namentlich bei der Erhöhung des Frauenanteils und der regionalen Herkunft bei seinen Coaches, einen besonderen Akzent auf die Ressourceneffizienz und den nachhaltigen Umgang mit Materialien und Stoffen. Mit den seit 2023 gestarteten INOS-Plattformen zu den Themen „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ und „Wirtschaften in Kreisläufen“ will INOS zu einer verbesserten Vereinbarkeit von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielsetzungen in wichtigen Themenbereichen der Ostschweiz beitragen. Im Vordergrund steht die Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der KMU, wodurch gleichzeitig auch die Krisenfestigkeit der Regionen verbessert und Perspektiven für eine zukunftsfähige Entwicklung erarbeitet werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Innovationsförderung der nachhaltigen Produktion.

Die entsprechende Mittelzuweisung erfolgt vor allem über die, für die INOS-Plattformen relevanten Interventionsbereiche.

INOS für die UP 2024–2027 die folgenden zwei Nachhaltigkeitsziele als Schwerpunkte (vgl. nachfolgende Tabelle):



Ausgewählte Nachhaltigkeitsziele von INOS für die UP 2024–2027

Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?
Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator
<ul style="list-style-type: none"> INOS-Plattform „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ INOS-Plattform „Wirtschaften in Kreisläufen“ 	<ul style="list-style-type: none"> Modul 1: Information und Sensibilisierung Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice. 	<p>NH1 (Chancen erkennen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der nachhaltigen Entwicklung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.</p>	<p>Indikator 1: Es werden Ausbildungen, Informationsveranstaltungen, Coachings, Screenings etc. für lokale und regionale Akteurinnen und Akteure angeboten und von diesen in Anspruch genommen.</p> <p>Anzahl Veranstaltungen 60</p> <p>Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen. 1350</p>
<ul style="list-style-type: none"> INOS-Plattform „Kunststofftechnik trifft Nachhaltigkeit“ INOS-Plattform „Wirtschaften in Kreisläufen“ 	<ul style="list-style-type: none"> Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung 	<p>NH2 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen klima- und ressourcenschonender sowie sozialer Innovationen und richten Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen auf Wertschöpfung in regionalen und kreislauffähigen Systemen aus.</p>	<p>Indikator 2: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte und setzen diese erfolgreich um.</p> <p>Anzahl [..] Modul 2: 40 Coachings Modul 3: 10 Projekte</p> <p>Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus. 150'000 CHF</p>



5.7 Förderung der Digitalisierung in den Ostschweizer KMU

Den im Rahmen des NRP-Mehrjahresprogramms 2024–2031 weiterhin geltenden Fokus auf die Digitalisierung als Querschnittsthema nimmt INOS in seiner UP 2024–2027 ebenfalls explizit auf und fördert insbesondere über die INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten“ Digitalisierungsstrategien der Ostschweizer KMU zur Verbesserung ihrer Resilienz und Effizienz in internationalen Lieferketten. Wie im Querschnittsthema „Nachhaltigkeit“ erfolgt die entsprechende Mittelzuweisung über jene, für die INOS-Plattformen relevanten Interventionsbereiche. Ferner weisen, wie erwähnt, gut 75% aller Coaching-Cases einen klaren Bezug zur Digitalisierung auf, auch weil INOS der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf digitaler Basis (B2B, B2C) besondere Aufmerksamkeit schenkt.

Aus diesem Grund wählt INOS für die UP 2024–2027 folgende zwei Digitalisierungsziele als Schwerpunkte (vgl. nachfolgende Tabelle):



Ausgewählte Digitalisierungsziele von INOS für die UP 2024–2027

Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?
Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator
INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten“	<ul style="list-style-type: none"> Modul 1: Information und Sensibilisierung Modul 4: Erfahrungsaustausch und Best-Practice. 	DG2 (Chancen erkennen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten erkennen die Chancen der Digitalisierung für ihre lokalen und regionalen wirtschaftlichen Perspektiven. Sie verfügen über entsprechende Handlungskompetenzen.	Indikator 2: Es werden Ausbildungen, Informationsveranstaltungen, Coachings, Digital-Checks etc. für lokale und regionale Akteurinnen und Akteure angeboten und von diesen in Anspruch genommen. Anzahl Veranstaltungen 60 Anzahl betroffener Akteure und Akteurinnen 750
Leistungen / Produkte (Output) INOS-Plattform „Exzellenz in Lieferketten“	<ul style="list-style-type: none"> Modul 2: Fachexpertise und Vernetzung Modul 3: Kooperationsprojekte mit Breitenwirkung 	DG3 (Chancen nutzen): Akteurinnen und Akteure in den NRP-Zielgebieten nutzen die wirtschaftlichen Chancen der Digitalisierung und richten (neue) Geschäftsmodelle, Angebote, Produkte, Produktionsprozesse und Dienstleistungen da-nach aus.	Indikator 3: Akteurinnen und Akteure entwickeln entsprechende Projekte mit Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne) und setzen diese erfolgreich um. Anzahl Projekte 3 Zugesicherte Mittel in Projekten mit entsprechendem Fokus Digitale Transformation (im engeren Sinne). 45'000 CHF
Coaching	Anzahl Coachings mit Bezug zur Digitalisierung ☺ 2024: 60 2025: 75 2026: 90 2027: 105		

5.8 Wirkungsmodell und Wirkungsanalyse

Die ziel- und wirkungsorientierte Steuerung ist ein Kernanliegen der NRP und damit auch von INOS. Das folgende Wirkungsmodell von INOS entspricht den Vorgaben des RIS-Konzeptes 2024+, dient in seiner tabellarischen Darstellung der logischen Verknüpfung von Zielen und Indikatoren und stellt eine Grundlage für die Steuerung und die Überprüfung der Zielerreichung dar.

Die Auflistung der Zielbereiche entspricht der systemischen Förderlogik und dem allgemeinen Förderprozess in INOS. Sie stellt die PoE mit ihren Dienstleistungen als Schlüsselaktoren von INOS an den Ausgangspunkt:

- Die Zielgruppe der industrie- und produktionsnahen Ostschweizer KMU und des innovationsaffinen Gewerbes erhält zunächst über **Veranstaltungen** (Informations-, Fachveranstaltungen, Workshops) der PoE grundlegende Hinweise zum Innovationswettbewerb, über Innovationsmethoden sowie über das Leistungsangebot zur Innovationsförderung des jeweiligen PoE.
- Hieraus ergeben sich persönliche Kontakte mit den KMU, welche in vertraulichen **Erstgesprächen** mit dem PoE vertieft werden.
- Es folgt bei entsprechendem Interesse des KMU eine inhaltliche Weichenstellung und **Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern**, die einerseits in **Matchmaking-Services** der PoE mündet. Darin erfolgt entweder die Vermittlung von Industrie- und Forschungspartnern für Innovationsvorhaben ohne staatliche Unterstützung oder das Aufgleisen von staatlich unterstützten Innovationsprojekten, z.B. durch Innosuisse, das BFE oder das BAFU.
- Andererseits kann sich aus dem Erstgespräch ein konkretes Interesse des KMU für die INOS-spezifischen Fördermöglichkeiten ergeben. In einer spezifischen **Bedürfnisanalyse** mit dem PoE wird neben dem möglichen Mitwirkungsinteresse des KMU an einer INOS-Plattform die Unterstützung durch Technologie- und Innovationsexperten von INOS innerhalb des Interventionsbereiches „**Coaching**“ (vgl. Kapitel 5.4) geprüft, die bei entsprechendem Bedürfnis des KMU in die Fördermassnahme des Coachings übergeht.

Die Wirkungsmessung erfolgt jeweils auf Ebene Output und Outcome und wird für sämtliche Interventionsbereiche auf die gesamte Programmperiode 2024–2027 angewendet (siehe nachstehende Tabelle).

Bei den Zielen für das Coaching und die Kooperationsprojekte (Ziele 3 und 6) arbeitet INOS mit einem Zielband. Die in der Tabelle angegebenen Werte entsprechen Erwartungswerten für eine gute Geschäftsentwicklung. Mit Blick auf die zugesicherten Fördermittel der Gesellschafter wahrt INOS den notwendigen Handlungsspielraum, um auf eine noch höhere Nachfrage im Sinne einer rollierenden Planung adäquat reagieren zu können.



Wirkungsindikatorik von INOS auf Grundlage des RIS-Wirkungsmodells

Input: Was muss man dafür bereitstellen?	Bund		Kanton		Anzahl Projekte
	🎯	🎯	🎯	🎯	
Siehe Finanzierungsplan und Antrag NRP-Förderbeitrag 2024–2027, Kapitel 7 und 8.					Siehe nachstehende Tabelle

Kein Controlling-Gegenstand

Was muss man dafür tun?	Wie kann ich das Resultat/Ergebnis erkennen?	Was muss sich dafür bei den Zielgruppen verändern?	Wie kann ich die Veränderung erkennen?	Was wollen wir bewirken?	Wie kann ich die Wirkung erkennen?
Leistungen / Produkte (Output)	Indikator	Einwirkungen auf Zielgruppen (Outcome)	Indikator	Auswirkungen in Zielgebieten (Impact)	Indikator

Ziel 1: Steuerung & Entwicklung des RIS (Governance)

Der reibungslose Betrieb des RIS ist sichergestellt (Finanzmittel, Human Resources, Förderdesign, Kommunikation und PR, Controlling/Reporting).	Management wird wahrgenommen Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking und allg. Förderberatung Erstgespräche im Perimeter 🎯 100%	Das Innovationsumfeld für die KMU entwickelt sich positiv.	Performance der INOS Geschäftsstelle und dokumentierte Koordinationsleistungen: Wie wurde das RIS als System verbessert? (Funktionsweise, Koordination, Vernetzung [horizontal und vertikal])	Die Wettbewerbsfähigkeit der Region ist gestiegen	Regionales BIP CS- und/oder HIV-Standortrating. Quelle, z.B. Kantonaler Wettbewerbsindikator der UBS.
	Anzahl Erstgespräche 🎯 2024: 30 2025: 30 2026: 30 2027: 30 Total: 120			Die Wertschöpfung der Region ist gestiegen	Bruttowertschöpfung der Region. Quelle: Indikator Branchenstruktur des BFS disaggregiert nach Region.
	Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern Anzahl Vermittlungen 🎯 2024: 25 2025: 25 2026: 25 2027: 25 Total: 100			Erhaltung / Schaffung von Arbeitsplätzen in den Regionen Berggebiet, ländliche Räume, Grenzregionen	Entwicklung der regionalen Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz
				Die dezentrale Besiedlung wird gefördert.	Entwicklung der regionalen Bevölkerung und der Beschäftigung. Quelle: Statistischer Atlas der Schweiz.
				Regionale Disparitäten nehmen ab.	Veränderung MONET Indikatoren zu den regionalen Disparitäten.



Ziel 2: Point-of-Entry-Funktion (PoE)

<p>KMU erhalten an Veranstaltungen wertvolle Informationen zu relevanten Innovationsthemen und zum Innovationswettbewerb.</p>	<p>Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen (Info-Veranstaltungen, Fachveranstaltungen, Workshops) in den PoE von INOS Anzahl Veranstaltungen (ohne INOS-Plattformen) ☉ 2024: 50 2025: 50 2026: 50 2027: 50 Total: 200 Anzahl Teilnehmende ☉ 5'000 (Annahme: durchschn. 25 Personen pro Event)</p>	<p>KMU haben die geeigneten Informationen bekommen.</p>	<p>Nutzen und die konkrete Wirkung der Dienstleistung «PoE»: Hat der PoE dem Unternehmen gehoffen, die geeigneten Informationen zu erhalten? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen ☉ 75% Anzahl Antwortende 250 (5%)</p>
<p>KMU haben einen Kontaktpunkt für ihre Innovationsvorhaben und werden bzgl. der nationalen und internationalen Fördermöglichkeiten sowie der besten Partner aus Wirtschaft und Forschung optimal beraten: KMU werden gewünschte Partner aus Wirtschaft und/oder Forschung für kooperative Innovationsprojekte vermittelt, ohne dass zwingend eine weiterführende INOS-Förderung gewünscht ist</p>	<p>Anzahl Erstgespräche inkl. Partnermatchmaking und allg. Förderberatung Erstgespräche im Perimeter ☉ 100% Anzahl Erstgespräche ☉ 2024: 200 2025: 200 2026: 220 2027: 220 Total: 840</p>	<p>KMU haben die geeigneten Informationen sowie ggf. die optimale Förderberatung erhalten.</p>	<p>Nutzen und die konkrete Wirkung der Dienstleistung «PoE»: Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, die geeigneten Informationen und privatwirtschaftlichen/staatlichen Partner zu erhalten? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen ☉ 75% Anzahl Antwortende 40 (5%)</p>
<p>KMU haben die geeigneten Informationen bzgl. Coachingangebot und Coaching-Pool bekommen. Der Förderantrag für das Coaching wurde ggf. eingereicht.</p>	<p>Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern Anzahl Vermittlungen ☉ 2024: 150 2025: 170 2026: 190 2027: 200 Total: 710 Bedürfnisanalysen Coaching Anzahl ☉ 2024: 80 2025: 100 2026: 120 2027: 140 Total: 440</p>		



Ziel 3: Coaching

<p>KMU erhalten ein bedarfsgerechtes Coaching.</p>	<p>Anzahl der durchgeführten Coachings Anzahl Coachings ☉ 2024: 80 2025: 100 2026: 120 2027: 140 Total: 440 Anzahl Stunden ☉ 8'000</p>	<p>Die Geschäftsentwicklung (Umsatzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der begleiteten KMU ist positiv.</p>	<p>Nutzen der konkreten Wirkung der Dienstleistung «Coaching»: Hat der erhaltene Wissenstransfer die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen ☉ 80 % Anzahl Antwortende 45 (10%)</p>
--	--	---	--

Ziel 4: Überbetrieblich orientierte Plattformen

<p>KMU haben die Möglichkeit, sich in relevanten Geschäftsfeldern untereinander zu vernetzen (Best Practice, Synergien und Partnerschaften, u.a.m.), zu kooperieren und voneinander zu lernen.</p>	<p>Anzahl der überbetrieblich organisierten Plattformen (INOS-Plattformen), mit Anzahl Teilnehmer/-innen/Nutzniesser/-innen. Anzahl neue Plattformen ☉ 4 Anzahl Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> • 50 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) • Total: 200 über alle Plattformen (bestehend und neu) Anzahl Teilnehmende <ul style="list-style-type: none"> • 750 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) • Total: 3'000 über alle Plattformen (bestehend und neu) Anzahl Erstgespräche <ul style="list-style-type: none"> • 70 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) • Total: 280 über alle Plattformen (bestehend und neu) Anzahl Vermittlung von Fördermassnahmen und Kooperationspartnern <ul style="list-style-type: none"> • 55 / Jahr über alle Plattformen (bestehend und neu) • Total: 220 über alle Plattformen (bestehend und neu) </p>	<p>Die überbetrieblichen Veranstaltungen sind für die teilnehmenden KMU eine effiziente Möglichkeit, mit anderen Geschäftspartnern konkrete Projekte anzustossen/Kontakte zu knüpfen.</p>	<p>Nutzen und der konkreten Wirkung der Dienstleistung «überbetriebliche Plattformen»: Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen 75% Anzahl Antwortende 120</p>
--	---	---	--

Ziel 5: Kooperationsprojekte

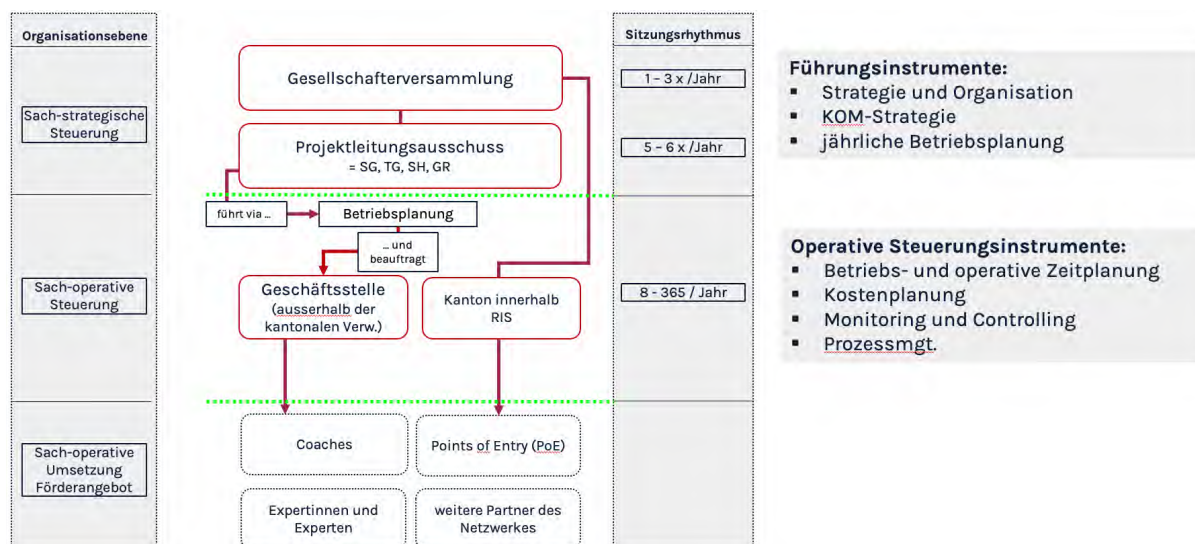
<p><i>Outputs – Ziel(e)</i> Anzahl bewilligter Kooperationsprojekte über alle INOS-Plattformen</p>	<p><i>Output – Indikator(en)</i> Zielwert: 15 überbetriebliche Kooperationsprojekte à durchschnittlich 15'000 CHF über alle Plattformen</p>	<p><i>Outcome – Ziel(e)</i> Die Geschäftsentwicklung (Umsatzentwicklung, Prozessoptimierung, Marktpositionierung, u.a.m.) der unterstützten KMU ist positiv</p>	<p><i>Outcome – Indikator(en)</i> Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? Antworten mit "Ja" und können die Aussage begründen ☉ 80% Anzahl Antwortende 15</p>
---	--	--	--

6. Steuerung, Governance und Qualitätssicherung

6.1 Steuerung von INOS

Die strategische und operative Steuerung von INOS erfolgt mit der sach-strategischen Steuerung sowie der sach-operativen Steuerung auf zwei Ebenen (vgl. nachstehende Grafik).

Steuerung des INOS-Netzwerkes



Die acht Trägerkantone von INOS bilden in der sach-strategischen Steuerung gemeinsam die Gesellschafterversammlung (GV), welche die strategischen Entscheide über INOS trifft und 1–3x pro Jahr tagt.

Die GV hat auf dieser Ebene zudem einen Projektleitungsausschuss (PLA) der vier Lead-Kantone (GR, TG, SG, SH) als operativ-strategisches Leitungsgremium und „verlängerten Arm“ der GV eingesetzt. Der PLA beauftragt und beaufsichtigt die Geschäftsstelle von INOS via die jährliche Betriebsplanung. Der Geschäftsstelle von INOS obliegt die sach-operative Steuerung in INOS (vgl. Kapitel 5.2). Für die Illustration dieser Aufgabenteilung kann die Einführung der INOS-Plattformen ab 2023 als neue Fördermassnahme angeführt werden: Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass das „Coaching“ als alleinige Fördermassnahme einen zu geringen Bezug zu jenen Themen aufwies, welche das eigentliche Marktumfeld und die innovatorischen Herausforderungen der Ostschweizer KMU betreffen. Überdies wurden Bedürfnisse der KMU an die Geschäftsstelle herangetragen, wonach überbetriebliche Kooperationsprojekte eine wertvolle Ergänzung zum Coaching in INOS sein könnten. Aufgrund dieser Impulse entwickelten PLA und Geschäftsstelle gemeinsam und in iterativen Schritten die INOS-Plattformen in fünf spezifischen Themenfeldern. Dabei konnten frühere Erfahrungen mit den sogenannten Ostschweizer Innovationszellen vom PLA in die Konzeption eingebracht werden. Die Gesamtkonzeption wurde der Gesellschafterversammlung in 2022 zum Entscheid vorgelegt und von dieser bewilligt, worauf die Umsetzungsarbeiten beginnen

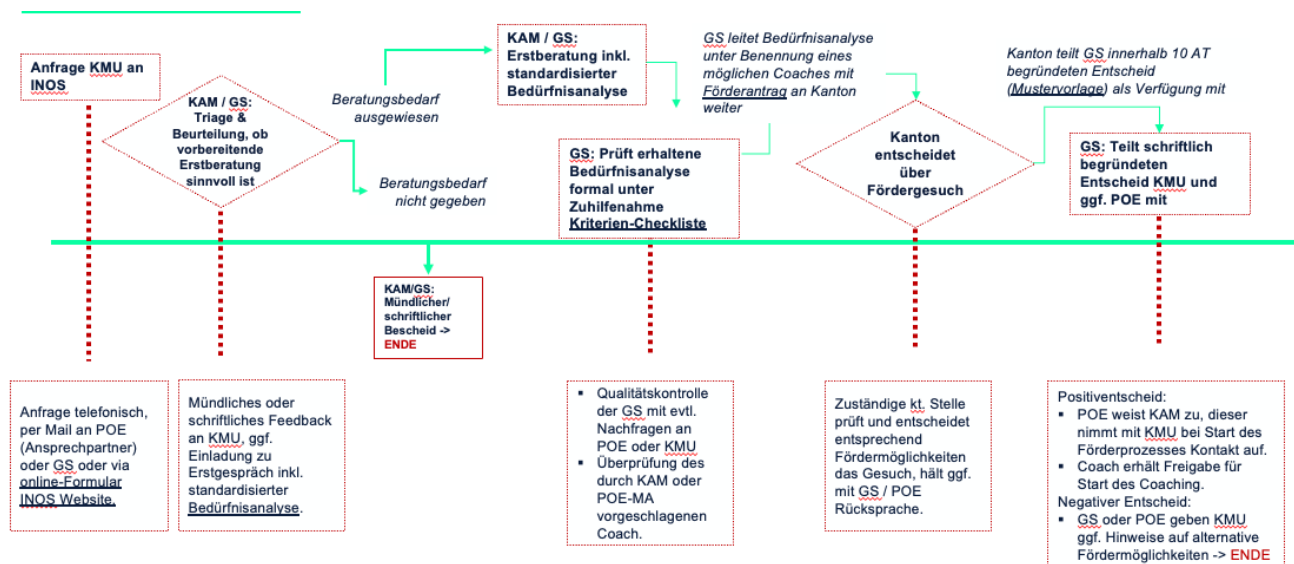
konnten. Dazu gehört auch die gezielte Bekanntmachung der INOS-Plattformen in den Kantonen. Dafür werden mit Unterstützung der Geschäftsstelle neben den kantonalen PoE auch die kantonalen Standortförderungen eingebunden, um eine effiziente Verbreitung der Informationen zu den lokalen KMU sicherzustellen. Diese Arbeitsteilung zwischen den strategischen und operativen Organen hat sich bewährt und soll weitergeführt werden.

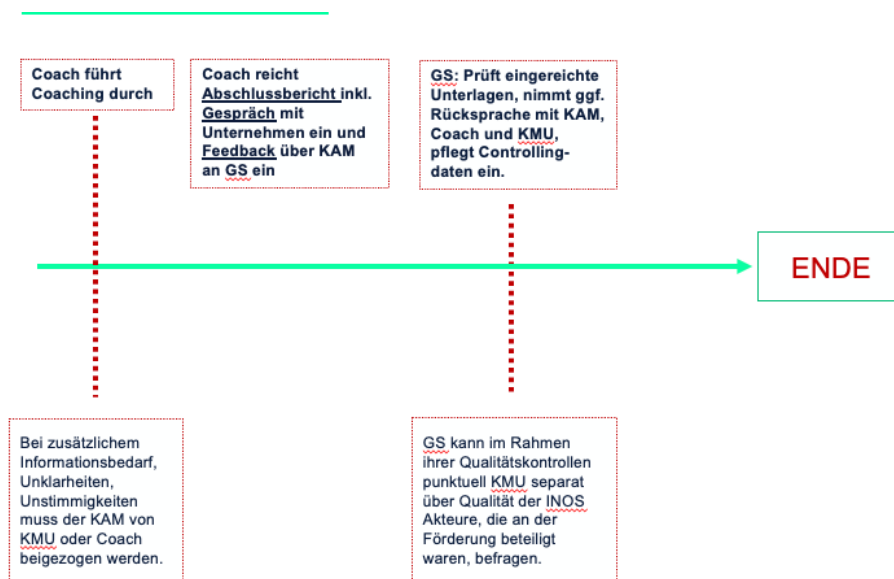
6.2 Förderprozesse und deren Bewilligungsinstanzen

Sämtliche Bewilligungsprozesse und Finanzierungsflüsse obliegen in INOS jedem, an einem Interventionsbereich beteiligten Kanton. Ein Beteiligungszwang insbesondere im Interventionsbereich der INOS-Plattformen (plattformspezifische thematische Vertiefungen, vgl. Kapitel 5.5) und der an sie gebundenen überbetrieblichen Kooperationsprojekte existiert nicht. Auch in der Finanzierungsplanung entscheidet jeder Kanton vorab, wie viele Unternehmen und INOS-Plattformen er fördern will bzw. wie hoch der Betrag bemessen ist, mit dem Coaching- und Plattform-Leistungen respektive überbetriebliche Kooperationsprojekte alimentiert werden. INOS bildet dabei die gemeinsame inhaltliche und administrative Basis der angebotenen Förderleistungen im Sinne der organisationsbezogenen RIS-Konzeption.

Die Förderautonomie der Kantone bezüglich ihrer Finanzierungszusagen respektive Ablehnungen von Förderanträgen (Verfügungen) illustriert der nachstehende Förderprozess für das Coaching.

Förderprozess für das Coaching





Während die PoE in der Kundenansprache und der inhaltlichen Vorbereitung der Förderanträge für das Coaching inklusive einer Bedürfnisanalyse ihre Hauptaufgabe haben und die Geschäftsstelle die formale und inhaltliche Überprüfung dieser Anträge, verbunden mit einer Empfehlung an den betreffenden Kanton, durchführt, obliegt dem jeweiligen Kanton, in dem das KMU seinen Hauptsitz hat, der finale Förderentscheid und die Zustellung der entsprechenden Verfügung. Das Verfassen des Abschlussberichtes und dessen Überprüfung und Auswertung liegen in der Verantwortung von Coach beziehungsweise Geschäftsstelle und PoE (KAM).

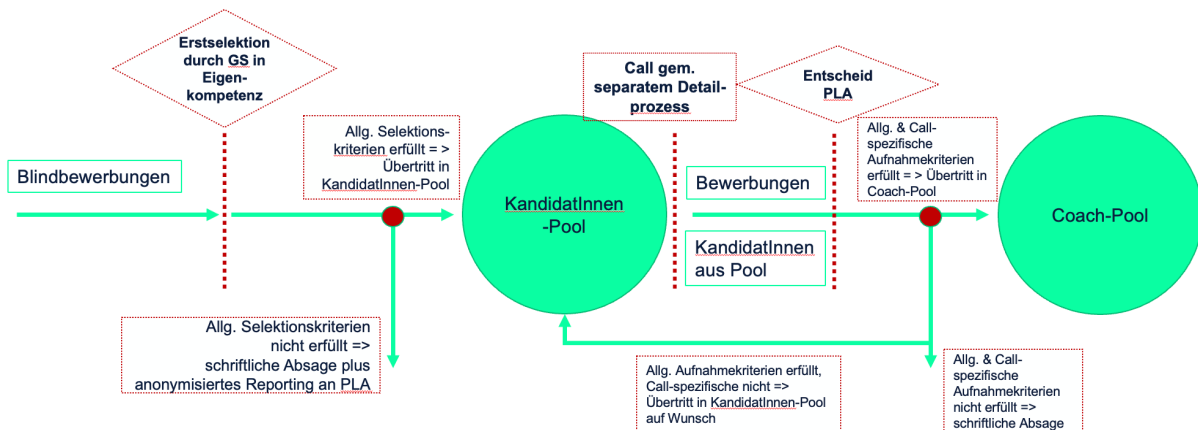
Mit den jeweiligen PoE schliessen die zuständigen Kantone respektive die von ihnen beauftragten Organisationen der Standortförderung quantifizierte Leistungsvereinbarungen ab. Dieses Vorgehen hat sich in der UP 2020–2023 bewährt und soll mit INOS als dezentralem Fördernetzwerk und einer Geschäftsstelle in der UP 2024–2027 weitergeführt werden. Die Geschäftsstelle führt in Abstimmung mit den PoE, den INOS-Plattformen sowie dem PLA ein Prozesshandbuch, welches die jeweiligen Fördermassnahmen im Detail beschreibt.

6.3 Fokus: Pool-Bewirtschaftung und Compliance im Coaching

Das Geschäft der öffentlichen Innovationsförderung ist eine auf Vertrauen basierende und menschenbasierte Aufgabe, welche klare Spielregeln und die Sicherung der Vertraulichkeit bezüglich der Geschäftsideen und -geheimnisse der unterstützten KMU voraussetzt. INOS ist es ebenfalls ein Anliegen, neben den bewährten Coaches immer wieder neue Coaches in die Förderung einzubeziehen und den Pool der Coaches in einer geeigneten Balance zwischen Stabilität und Durchlässigkeit zu halten. Die Auswahlkriterien der beruflichen Erfahrung, der fachlichen, oft natur- und ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung, aber auch der ausreichenden Vertretung der Geschlechter sind wichtig für die Förderqualität.

Aus diesem Grund folgt die Aufnahme in und die Bewirtschaftung des Coaching-Pools einem im Prozesshandbuch festgelegten Prozess, wie er in der nachstehenden Grafik wiedergegeben ist.

Bewirtschaftung des Coach-Pools in INOS



Interessenten als Coach können auf zwei Arten dem Pool beitreten: Es sind permanente Blindbewerbungen möglich, die in einen Kandidaten-Pool aufgenommen werden. Zusammen mit den aufgrund eines separaten Calls eingehenden Bewerbungen wird ein Selektionsprozess aller pendenten Bewerbungen anhand festgelegter und kommunizierter Aufnahmekriterien von der Geschäftsstelle durchgeführt. Die Geschäftsstelle präsentiert dem PLA ihren Auswahlvorschlag. Anschliessend werden die ausgewählten Personen in den Coach-Pool aufgenommen. Ad-hoc-Einsätze neuer Personen als Coaches aufgrund besonderer Bedürfnisse von KMU sind jederzeit möglich und werden durch Genehmigung des PLA in den Pool integriert. Bei Interesse werden diese Personen wiederum in den Kandidaten-Pool überführt und können sich als permanente Coaches akkreditieren lassen. Neben der Abfrage der Interessenbindung bei den Kandidaten müssen Coaches vor ihrer Aufnahme in den Coach-Pool ein verbindliches Non-Disclosure-Agreement unterzeichnen.

6.4 Qualitätssicherung

Neben der klaren Entscheidungsstruktur bezüglich der strategischen und operativen Aufgaben wird in INOS den Aspekten der Good Governance und Qualitätssicherung in den Förderprozessen grosse Bedeutung und besondere Aufmerksamkeit beigemessen.

Jede Fördermassnahme in INOS unterliegt spezifischen Qualitätssicherungsmassnahmen. Im Zentrum steht dabei neben der oben beschriebenen Wirkungsanalyse die periodische und direkte, online-basierte Befragung von KMU im Sinne der „Kundenzufriedenheit“ bei der Zielgruppe der Förderung. Dies gilt für die Erstberatungsleistungen der PoE, für das



Coaching (vgl. Grafik unten) wie auch für die Leistungen der INOS-Plattformen. In den entsprechenden Leistungsvereinbarungen mit den PoE wie auch mit den INOS-Plattformen sind dafür quantifizierte Zielwerte vereinbart.

Auszug Kundenbefragung zum INOS-Coaching



Willkommen zu der Evaluation Ihres INOS-Innovationsprojekts



Gerne möchten wir Sie zum Abschluss Ihres INOS-Innovationsprojekts dazu einladen zu unserer Qualitätssicherung beizutragen und Ihre Erfahrungen zu teilen. Die Evaluationsumfrage dauert ca. 5 Minuten und bietet Ihnen die Möglichkeit Feedback zum regionalen Ansprechpartner, Coach/Fachexpertin sowie zur gesamten INOS-Erfahrung zu geben. Die Informationen werden intern zur Weiterentwicklung des INOS-Angebotsportfolios benutzt.

INOS ist das Innovationsnetzwerk für KMU in der Ostschweiz. Als Resultat der Neuen Regionalpolitik ist das Ziel von INOS die Wettbewerbsfähigkeit der Ostschweiz zu stärken und die lokale Wertschöpfung zu erhöhen. Dazu wird ein ganzheitlicher Ansatz zur Innovationsförderung mit Partnern aus der Wirtschaft, Wissenschaft und dem öffentlichen Sektor angewandt.

Alle angegebenen Daten werden von uns vertraulich behandelt.

Für weitere Rückfragen stehen wir Ihnen gerne unter <https://inos.swiss/> oder per Mail an info@inos.swiss zur Verfügung.

Bereits im Vorhinein danken wir Ihnen für Ihre Unterstützung und Zeit.

Viele Grüsse
Ihr INOS Team

Bitte geben Sie nachfolgend Ihre Kontaktdaten an.

Vorname	<input type="text"/>
Nachname	<input type="text"/>
Unternehmen	<input type="text"/>
Position	<input type="text"/>
E-Mail Adresse	<input type="text"/>
Telefon / Mobil	<input type="text"/>
Kanton	<input type="text"/>

Bitte geben Sie nachfolgend die Daten Ihres zuständigen regionalen Ansprechpartners an.

Vorname Ansprechpartner	<input type="text"/>
Nachname Ansprechpartner	<input type="text"/>

Bitte geben Sie nachfolgend die Daten Ihres zuständigen Coaches/FachexpertIn an.

Vorname Coach/Fachexpertin	<input type="text"/>
Nachname Coach/Fachexpertin	<input type="text"/>

20%

Quellen

Bundesamt für Raumentwicklung ARE (2016): Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019. Kurzfassung. 2016.

Bundesgesetz über Regionalpolitik (SR 901.0).

IHK-Research. März 2020.

INOS (2023). Prozesshandbuch.

KOF ETHZ (2017, 2019): Innovation in der Schweizer Privatwirtschaft: Ergebnisse der Innovationserhebung 2016, 2018.

NRP-Mehrjahresprogramm 2024–2031. SECO. Vorlage zuhanden des Parlamentes. 2022.

OECD (2022): Enhancing Innovation in Rural Regions of Switzerland. September 2022.

SECO (2022): Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016–2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Evaluationsbericht mit Management Response. 2022.

SECO (2022 a): RIS-Konzept 2024+. Regionale Innovationssysteme im Rahmen der Neuen Regionalpolitik 2024–2031.

SECO (2023): Botschaft über die Standortförderung vom 25.01.2023.

Strategiepapier. Aufbau eines Regionalen Innovationssystems – Strategie zur Umsetzung von RIS Ost 2020+. Geschäftsstelle RIS Ost. Institut für Technologiemanagement (ITEM) der Universität St.Gallen. 2019.

Swiss Manufacturing Survey (2020, 2021, 2022).

Verordnung über Regionalpolitik (SR 901.021).