



Den Tüchtigen ein spezielles Zeugnis ausstellen

KTI-Label als Signal für Innovation und Unternehmertum

Von Fritz Fahrni, Anja Schulze und Karl Neumüller*

In der Schweiz gibt es keine direkte staatliche Förderung angewandter Forschung und Entwicklung in Unternehmen, aber der Bund unterstützt über die Fördereinrichtung KTI die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Wirtschaft mit Beiträgen an die Schulseite. Die Autoren des folgenden Beitrags sind den Fragen nachgegangen, ob die in solchen Kooperationen engagierten Unternehmer erfolgreicher sind als der Durchschnitt der Firmen und ob man Unternehmertum fördern kann. (Red.)

Der Erfolg von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz wird im internationalen Vergleich als zur globalen Spitzengruppe gehörend beurteilt. Zu Recht werden Innovation und Unternehmertum als Triebkräfte und entscheidende Eigenschaften für den Aufbau dieses Erfolges bezeichnet. Um diese Spitzenstellung weiter aus- und aufzubauen – die Schweiz ist noch nicht auf Platz eins –, geht es darum, die beiden Erfolgsfaktoren zu pflegen und zu fördern. Zum einen tun dies die Firmen aus eigenem Interesse und in erheblichem Umfang, zum andern gilt es aber, künftig vermehrt und schneller neue Erkenntnisse und neues Wissen in attraktive Ideen und marktgerechte Produkte oder Dienstleistungen umzusetzen.

Kann man Unternehmertum fördern?

Auch auf dem Gebiet des Wissens verfügt die Schweiz über einen hervorragenden Leistungsausweis, sei es in Form von Nobelpreisen oder mit der grossen Zahl von Patentanmeldungen. Eine Schwachstelle im internationalen Vergleich bildet dabei jedoch die Umsetzung dieses Wissens in erfolgreiche Unternehmen. Das Beispiel Silicon Valley und viele weitere «Innovations-Cluster» zeigen, dass neben den etablierten Firmen insbesondere auch Jungfirmen – Startups oder Ventures – besonders erfolgreich sind im Aufgreifen neuartiger Ideen und in deren rascher Überführung in Markterfolge. Die Schweiz hat sich zum Ziel gesetzt, diese Art von Unternehmertum («Entrepreneurship») speziell zu fördern. Mit der KTI-Startup-Initiative¹ werden seit 1996 unternehmerische Personen und Teams beim Prozess unterstützt, ihre innovativen, meist technologiebasierten Produktideen mit einer eigenen Firma am Markt zu placieren.

Eine unternehmerische Persönlichkeit ist in der Lage, Visionen und langfristige Ziele zu erkennen und hartnäckig zu verfolgen. Gleichzeitig muss diese Persönlichkeit über organisatorische

Fähigkeiten verfügen, d. h. Managementfähigkeiten. Schliesslich bleiben die besten Ideen beim Kunden, aber auch innerhalb der Firma wirkungslos, wenn sie nicht entsprechend kommuniziert werden. Solche Eigenschaften sind teilweise charakterbedingt und angeboren. Zu einem grossen Teil können diese Fähigkeiten aber auch erlernt und vor allem trainiert werden.

Das Ziel der KTI-Startup-Initiative ist denn auch, unternehmerisches Handeln und Umsetzen von Wissen und Können in erfolgreiche Produkte/Dienstleistungen zu fördern. Im betrachteten 10-jährigen Zeitraum zeigte sich, dass die Unterstützung hauptsächlich an Jungunternehmen aus den Branchen Biotechnologie, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Mikro- und Nanotechnologie floss und dort beachtliche Erfolge erzielt werden konnten.

Neben der Erhöhung der Anzahl der Unternehmensgründungen in der Schweiz ist die Steigerung der Erfolgswahrscheinlichkeit eine weitere Zielsetzung der KTI-Startup-Initiative. Experten und Coaches leiten die Jungunternehmer-Teams an bei der Erstellung eines Businessplans und bei der Entwicklung unternehmerischer Kompetenz. Ein Kenner der Szene meinte dazu: «Durch den KTI-Label-Prozess werden aus idealistisch denkenden Jungunternehmern Realisten gemacht, die fokussiert und zielorientiert ihre Geschäftsidee zur Umsetzung bringen.»

Untersuchung der Signalwirkung

Die KTI-Startup-Initiative vergibt für besonders erfolgversprechende Projekte ein sogenanntes «KTI-Startup-Label». Dieses dient als Gütesiegel, um beispielsweise Geldgebern die Finanzierungswürdigkeit der Unternehmen zu signalisieren. In den vergangenen 10 Jahren wurden über 1500 Projekte durch die Experten der KTI-Startup-Initiative beurteilt und rund 150 Unternehmen mit dem KTI-Startup-Label ausgezeichnet. «Über 80% davon sind heute erfolgreich am Markt tätig, und nicht wenige gelten als Perlen der Schweizer Startup-Szene», so das Fazit eines Kenners der Szene. Eine Untersuchung durch das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen will zwei zentrale Fragen klären:

- Sind Startup-Firmen, die das KTI-Startup-Label erhalten, erfolgreicher als diejenigen, welche das Label nicht besitzen?
- Welche Wirkung haben die Coaching-Massnahmen auf den Erfolg dieser Unternehmen?

Für Jungunternehmen im Alter von 3 bis maximal 10 Jahren sind traditionelle Erfolgskriterien wie Gewinn, Wachstum und Marktanteile häufig nicht verfügbar und kaum je vergleichbar. Es



wurden daher vereinfachte Erfolgskriterien verwendet. Die Untersuchung basiert auf Daten von 45 KTI-Label-Firmen und vergleicht diese mit 74 Unternehmen gleicher Technologiegebiete, die kein KTI-Label besitzen. Neben den Firmendaten wurden Expertengespräche mit Personen aus diesen Firmen sowie aus deren Kundenkreis geführt. Die Beurteilungskriterien sind die folgenden:

- Kriterium A: Überleben. Nach 3 bis 10 Jahren sind noch 84% der KTI-Label-Firmen im Markt tätig. Bei der Vergleichsgruppe von Firmen ohne KTI Label liegt die Überlebensrate bei rund 66%.
- Kriterium B: Mitarbeiterzahlentwicklung. Im Zeitpunkt der Gründung liegt der Schnitt der Mitarbeitenden bei zwei oder drei pro Unternehmen. Ab dem Zeitpunkt des Break-even verzeichnen die KTI-Label-Firmen eine rund doppelt so hohe durchschnittliche Mitarbeiterzahl als diejenigen der Vergleichsgruppe. Diese Entwicklung ist nicht nur aus volkswirtschaftlicher Sicht von Interesse, sondern auch Voraussetzung für ein rasches Wachstum der Firmen.
- Kriterium C: Kumuliert eingeworbenes Kapital. Innovationen im Hightech-Bereich beanspruchen in der Regel viel Kapital. Entwicklungen in Biotechnologie, Nanotechnologie, aber auch Informations- und Kommunikationstechnologie sind oft aufwendig und mit kostspieligen Installationen und Labors verbunden. Es zeigt sich, dass KTI-Label-Firmen im Vergleich zur Referenzgruppen durchschnittlich das 7-Fache an Kapital einwerben konnten. Die Gruppe CTI Invest bringt als Investorenplattform vierteljährlich potenzielle Geldgeber, also Venture Capitalists, Corporate Venture Capitalists und Business Angels, mit KTI-Startup-Label-Firmen zusammen, um so mehr Risikokapital in der Schweiz zu aktivieren.
- Kriterium D: Aufbau von Kompetenzen. Der Aufbau von Kompetenzen in Strategie, Organisation sowie Finanz- und Rechnungswesen wird seitens der KTI-Label-Firmen speziell hervorgehoben. Bei Marketing und Vertrieb, z. B. Kundenzufriedenheit, werden noch wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten geortet.

Im Sinn einer kurzen Zusammenfassung lässt sich festhalten, dass die Einschätzung der Kompetenzen und der unternehmerischen Kennzahlen bei den KTI-Label-Firmen – trotz Streuung der Befunde – klar günstiger ausgefallen ist als bei der Vergleichsgruppe. Als Gründe für dieses positive Ergebnis werden primär drei Überlegungen angeführt: Erstens gab es eine exzellente Vorauswahl

der Unternehmen seitens der KTI-Startup-Initiative. Zweitens trug die Unterstützung durch qualifizierte Coaches zur Verbesserung bei, und drittens gilt die Präsenz in der KTI-Startup-Gruppe als ideale Plattform für Networking. Somit kann eindeutig von einem grösseren Erfolg und Erfolgspotenzial der KTI-Label-Firmen ausgegangen werden.

Klarer Einfluss der Fördermassnahmen

Warum braucht eine Firma überhaupt einen Coach? Man könnte davon ausgehen, dass eine gute Idee, Motivation und genügend Ausdauer doch ausreichen sollten, um ein Produkt erfolgreich am Markt zu placieren. Doch diese Meinung stellt sich schnell als Trugschluss heraus. Oft entstehen Innovationen in Köpfen von Technikern, die ihr Handwerk lieben und es zur Perfektion treiben wollen.

Doch über geeignete Strategien, eine gute Marktpositionierung, Wachstum und Finanzierung machen sich wenige unter ihnen Gedanken. Hier werden vonseiten der KTI-Startup-Initiative Coaching-Massnahmen angeboten. Als besonders wirksam erweisen sich die «Schwerpunkt-Coachings», die firmen- und branchenspezifisch zugeschnitten und angeboten werden. Damit können gezielt Schwachstellen behoben werden, etwa in Marketing und Vertrieb.

Dass KTI-Label-Firmen erfolgreicher am Markt agieren als andere vergleichbare Jungunternehmen, die das Label nicht erhalten haben, darf als klarer Hinweis darauf betrachtet werden, dass Unternehmertum und Innovation bewusst und systematisch gefördert werden können. Coaching-Massnahmen bringen also entsprechende Erfolge. Im Besondern zeigt sich, dass die Möglichkeiten und Fähigkeiten auf dem Gebiet der Kommunikation bei weitem noch nicht im erwünschten oder möglichen Mass genutzt werden. Das gilt sowohl in der Kommunikation mit Kunden wie auch firmenintern und gegenüber der Öffentlichkeit. Da die KTI-Label-Firmen im Durchschnitt erfolgreicher agieren, sollte es auch gelingen, dieses Bewusstsein in der breiten Öffentlichkeit zu verankern und so eine Basis zu schaffen, noch mehr junge, hochqualifizierte Berufsleute für die Gründung eines eigenen Unternehmens zu motivieren.

¹ KTI: Kommission für Technologie und Innovation im Bundesamt für Bildung und Technologie.

* Prof. Fritz Fahrni, Dr. Anja Schulze und Dipl. Ing. Karl Neumüller sind an der Universität St. Gallen und an der ETH Zürich tätig.