



# Wirkungsevaluation Innovation Booster

## Schlussbericht

27.05.2025

Claudia Peter, Maxie Bernhard

ECOPLAN

# Inhaltsverzeichnis

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Das Wichtigste in Kürze                               | 3  |
| 1. Ausgangslage                                       | 5  |
| 2. Methoden                                           | 9  |
| 3. Wirkungsmodell                                     | 11 |
| 4. Eingesetzte Mittel und entstandene Angebote        | 14 |
| 5. Wirkungen                                          | 19 |
| – Innovation: Innovationsansatz und entwickelte Ideen | 19 |
| – Netzwerk: Vernetzung und Zusammenarbeit             | 35 |
| – Knowhow: Lerneffekte und Innovationskultur          | 42 |
| – Impact: Längerfristige Wirkung                      | 47 |
| 6. Fazit und Empfehlungen                             | 50 |
| 7. Anhang                                             | 59 |

# Das Wichtigste in Kürze

## Ausgangslage, Fragestellung und Methodik

Der Innovation Booster (IB) ist eines der Förderprogramme von Innosuisse und hat zum Ziel, radikale Innovationen in der Schweiz zu fördern, indem eine offene Innovationskultur unterstützt, agile Lernzyklen angewendet und die Nutzerinnen und Nutzer in den Mittelpunkt der Innovationsprozesse gestellt werden. Der Innovation Booster hebt sich durch seine verschiedenen konzeptionellen Elemente (Open Innovation, Fokus auf Problemverständnis, radikale Ideen und User Testing) von anderen Innovationsinstrumenten ab. Der IB ist in zwei Phasen – eine Problemexploration / Ideenfindung (Challenge stage) und eine Ideentestphase (Idea stage) gegliedert.

Die vorliegende Studie evaluiert die Wirkung des Programms und gibt Empfehlungen zur Weiterentwicklung ab. Die Ergebnisse basieren auf der Auswertung bestehender Daten und Dokumente, einer Online-Umfrage plus vertiefendem Fokusgruppengespräch mit Projektpartnerinnen und -partnern, leitfadengestützten Interviews mit Leading Houses, sowie zwei Workshops (Auftakt- und Synthese-Workshop) und einem Interview mit Innosuisse.

## Haupterkenntnisse

- Die angestrebten Wirkungen werden mit dem Innovation Booster mehrheitlich erreicht und die Wirkung kann im Grundsatz positiv beurteilt werden. Die Wirkung zeigt sich auf drei Ebenen:
  - **Innovationen in offenem Innovationsprozess geschaffen:** Die beteiligten Organisationen und Unternehmen haben dank dem Innovation Booster zahlreiche radikale Ideen entwickelt, respektive bestehende Ideen in ihrem Radikalitätsgrad erhöht. Jedoch war der Radikalitätsbegriff für die Beteiligten zum Teil schwer fassbar und es wurde daher ein pragmatischer Umgang damit gewählt. Nach Abschluss des Innovation Booster entwickelt eine Mehrheit der Akteure ihre Ideen eigenständig oder mit Unterstützung weiterer Förderprogramme zur Marktreife weiter. Insofern konnten durch den Innovation Booster zahlreiche Innovationsideen angestossen werden. Jedoch wäre ein Teil davon auch ohne Innovation Booster zustande gekommen und diente dieser mitunter als Finanzierungsinstrument, um bereits bestehende Ideen umzusetzen. Dies war nicht im ursprünglichen Sinn des Programms, in welchem die Problemexploration und das vertiefte Problemverständnis genau so wichtig sind wie das eigentliche Entwickeln und Testen einer Idee.
  - **Netzwerke erweitert und gefestigt:** Eine Stärke des Innovation Booster ist, dass an den Open-Innovation-Anlässen Akteure aus unterschiedlichen Ökosystemen zusammenkamen. Unternehmen und Forschende trafen aufeinander, um gemeinsam Probleme zu analysieren, zudem kamen sie mit Nutzerinnen und Nutzern in Kontakt, mit denen sie ihre Ideen testen konnten. So war die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren häufig ein Schlüsselfaktor zur Ideenfindung und es konnten Kontakte geknüpft werden, die wahrscheinlich über das Programm hinaus Bestand haben. Noch nicht ganz ausgeschöpft wurde das Synergiepotenzial und die Netzwerkeffekte zwischen den Boostern.
  - **Wissen aufgebaut und Innovationskultur gestärkt:** Als dritter Wirkungsstrang konnte der Innovation Booster auch eine neue Herangehensweise vermitteln und den Teilnehmenden Wissen zu Innovationsprozessen vermitteln. Die Teilnehmenden haben vor, das Gelernte auch in ihren eigenen Organisationen anzuwenden. Dadurch trägt der Innovation Booster zu einer Weiterentwicklung der Innovationskultur und einer längerfristigen Kompetenzsteigerung beitragen. Die Innovationskultur kann aber insgesamt nur geringfügig durch den Innovation Booster beeinflusst werden. Gerade im Technologiebereich werden immer noch klassische Herangehensweisen bei Innovationsprozessen bevorzugt.

Abgeleitet von gewissen Schwächen des Programms konnten für die nächste Programmperiode vier Aspekte mit Optimierungspotenzial identifiziert werden (vgl. nächste Folien)

# Das Wichtigste in Kürze

## Empfehlungen

**A**

### **Aufbau der IB klären und Beständigkeit verbessern**

- Wie viele und welche Innovation Booster sind sinnvoll?
- Wie lange sollen die Innovation Booster gefördert werden?
- Welche Kriterien sollen für die Wahl der Leading Houses gelten?

**B**

### **Zielgruppe schärfen und Anreize dementsprechend setzen**

- Welche Zielgruppen sollen erreicht werden?
- Wer soll finanziert werden?
- Soll die Problemexploration durch Anreize gestärkt werden?

**C**

### **Innovationsansatz entschlacken und Radikalitätsbegriff überdenken**

- Welche konzeptionellen Ansätze sind notwendig und welche Begriffe zweckdienlich?
- Soll Radikalität weiterhin als Hauptziel der Ideen definiert werden?

**D**

### **In Wissensmanagement und Vernetzung investieren**

- Wie können Leading Houses (insbesondere zu Beginn des Programms) besser unterstützt werden?
- Wie können Synergien zwischen den Boostern genutzt werden?



# Ausgangslage

1

# 1 Innovation Booster

## Innosuisse

- Die schweizerische Agentur für Innovationsförderung (Innosuisse) fördert Innovationen in der Schweiz in verschiedenen Programmen.
- Das Ziel von Innosuisse ist, durch die «Förderung wissenschaftsbasierter Innovationen zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung»<sup>1</sup> beizutragen.

## Innovation Booster

- Der Innovation Booster ist eines dieser Förderprogramme. Das Programm soll gemäss dem Leitbild «radikale Innovationen in der Schweiz [fördern], indem eine offene Innovationskultur unterstützt, agile Lernzyklen angewendet und die Nutzer:innen in den Mittelpunkt der Innovationsprozesse gestellt werden».<sup>2</sup>
- Zudem sollen Innovationsnetzwerke dynamisiert und Innosuisse als Kompetenzzentrum für Innovation gefördert werden.
- Der Innovation Booster baute auf den NTN (nationale thematische Netzwerke) auf.

## Abgrenzung zu anderen Förderinstrumenten

- Das Innovations Booster Programm unterscheidet sich in wesentlichen Punkten von anderen Innosuisse-Fördermitteln wie beispielsweise den Innovationsschecks. Zu den wichtigsten Unterschieden beziehungsweise Alleinstellungsmerkmalen des Innovation Boosters gehören:
  - Bottom-up-Approach: Die Innovation Booster sollten nicht nur Megatrends fördern, sondern auch in Nischenthemen wirken. Dazu wurde den einzelnen Innovation Boostern die Themensetzung überlassen, um ihr Wissen über Herausforderungen und wichtige Entwicklungen in ihrem Bereich in die Themenfindung zu integrieren.
  - Fokus Problemexploration: Bei der klassischen Innovationsförderung beginnt die Förderung in den meisten Fällen mit einem Antrag zur Förderung einer bestehenden Idee. Der Innovation Booster möchte bereits vorher ansetzen und auf das Ergründen des Problems fokussieren, bevor daraus eine Innovationsidee entsteht, die anschliessend getestet werden kann. Der Innovation Booster ist deshalb in zwei Phasen (Problemexploration/Ideenfindung und Ideentesten) aufgebaut. Die finanzielle Förderung der Problemuntersuchung ist im Innovation Booster einzigartig.
  - Weniger Teilnahmekriterien: Der Innovation Booster setzt keine Kriterien für die Organisationsform, es können Start-ups, Grossunternehmen, Forschungseinrichtungen, aber auch öffentliche Stellen, NGOs etc. teilnehmen (im Gegensatz zum Innovationsscheck, der nur von KMUs genutzt werden kann).

<sup>1</sup> Website Innosuisse: <https://www.innosuisse.admin.ch/de/portraet>

<sup>2</sup> Innosuisse: Mission Statement zum Innovation Booster

# 1 Innovation Booster

- Laufzeit des Programms: 2021-2027
- Anzahl Booster / Themen: 25
- Organisation der Booster durch sogenannte Leading Houses (Allianzen, Verbände, Forschungseinrichtungen)
- Dauer eines Boosters: 4 Jahre

## Förderung in zwei Phasen: Challenge Stage und Idea Stage



Quelle: Innosuisse

# 1 Ziele und Fragestellungen der Studie

## **Ziele:**

- Wirkung auf Outcome-Ebene prüfen: Neben der Weiterentwicklung der radikalen Innovationsidee im Rahmen von konkreten Projekten sollen auch die Wirkungen auf die Netzwerke und Kollaborationen, die «Innovation capabilities» und die Lerneffekte bei den Umsetzungspartnern vertieft geprüft werden.
- Trotz der Heterogenität der Innovation Booster, sollen Schlussfolgerungen auf Programmebene gezogen werden.
- Für die Ausschreibung 2025 sollen somit evidenzbasierte Grundlage geschaffen und Vorschläge für eine zielgerichtete Aussenkommunikation gemacht werden.
- Zudem soll die Evaluation einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Konsolidierung des Wirkungsmodells leisten.

Die **Hauptfragestellungen** können in drei Themen gegliedert werden:

## **Innovation:**

- Wie wird der Nutzen des Open-Innovation-Ansatzes und der Co-Creation beurteilt?
- Wie wird der Radikalitätsbegriff verwendet und beurteilt? Wie radikal sind die entstandenen Ideen?
- Welchen Nutzen hatten die Challenge- und die Ideenphase?
  - Welchen Beitrag leistete die Problemexploration für den gesamten Prozess? Konnten Probleme erkannt und neue Ideen entwickelt werden?
  - Konnten die Ideen effektiv auf die desirability, viability und feasibility getestet werden?
- Konnte die Idee zur Marktreife weiterentwickelt und implementiert werden? Welche Learnings konnten auch aus abgebrochenen Ideen gezogen werden?
- Wie hilfreich war der Innovation Booster bei der (Weiter-)Entwicklung einer radikalen Projektidee?

## **Netzwerk:**

- Sind neue Partnerschaften, über die bestehenden Ökosysteme heraus entstanden? Wie werden die Partnerschaften beurteilt?
- Wie setzen sich die Partnerschaften zusammen? Ist die Vielfalt der Teilnehmenden gewährleistet?
- Werden die Partnerschaften weitergeführt?

## **Knowhow:**

- Haben die Teilnehmenden ein verbessertes Problemverständnis durch die Teilnahme an der Challenge- resp. Idea-Phase erlangt?
- Erhielten die Teilnehmenden Inspiration zur Bewältigung von Herausforderungen? Lernten sie neue Herangehensweisen?
- Werden Open Innovation Prozesse und nutzerorientierte Methoden auch nach der Teilnahme am IB angewendet?
- Konnte die radikale Innovationskultur vermittelt werden?

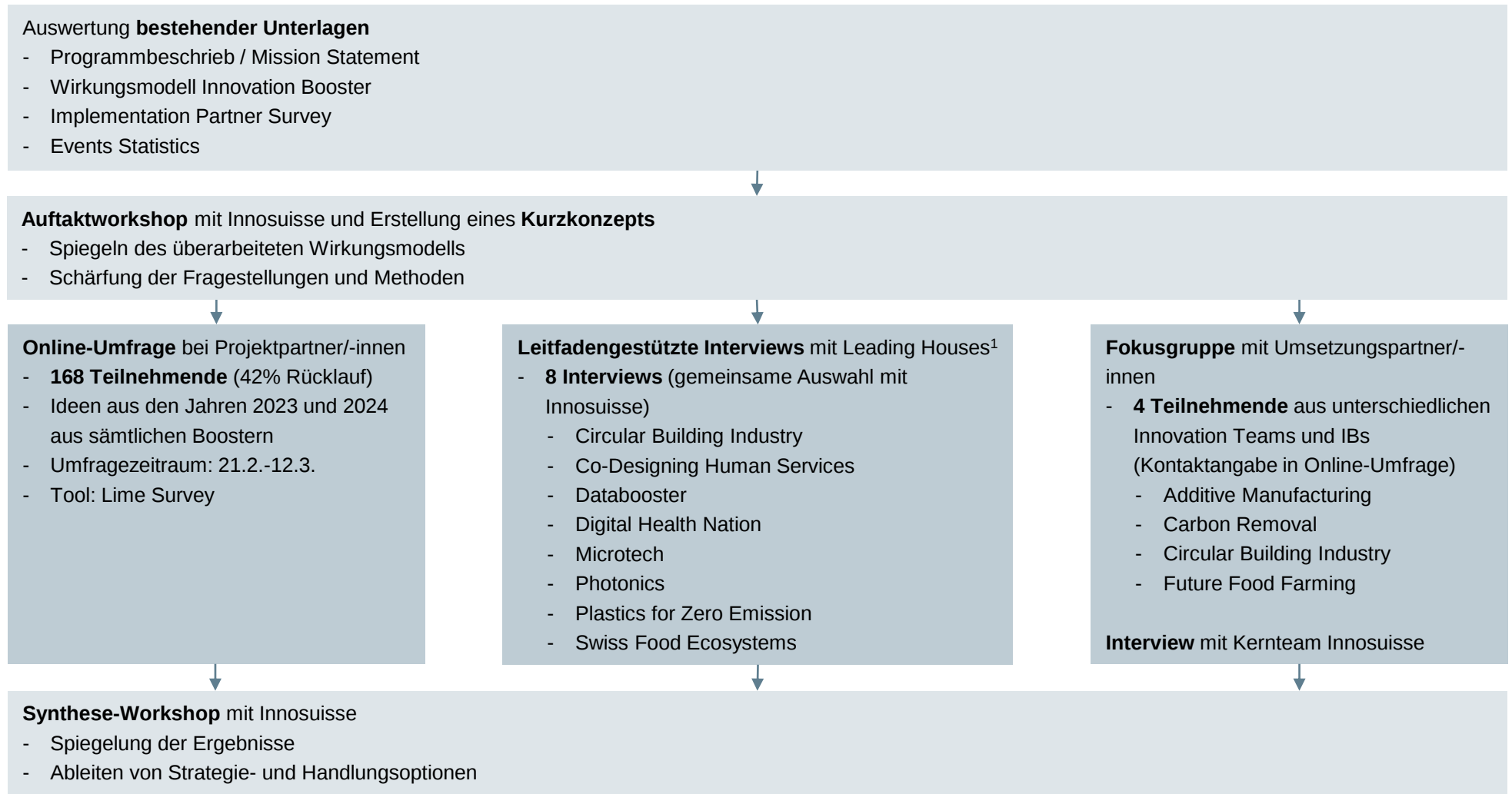


# Methoden

## 2

## 2 Übersicht über die angewendeten Methoden

Die Evaluation des Innovation Boosters umfasste verschiedene Methoden. Qualitative und quantitative Erhebungen wurden verknüpft. So konnte auch ein breiter Einbezug verschiedener Akteurinnen und Akteure gewährleistet werden.



<sup>1</sup> Eine vollständige Liste der Interviewpartner/-innen befindet sich in Anhang I, Informationen zu den Umfrageteilnehmenden in Anhang II.



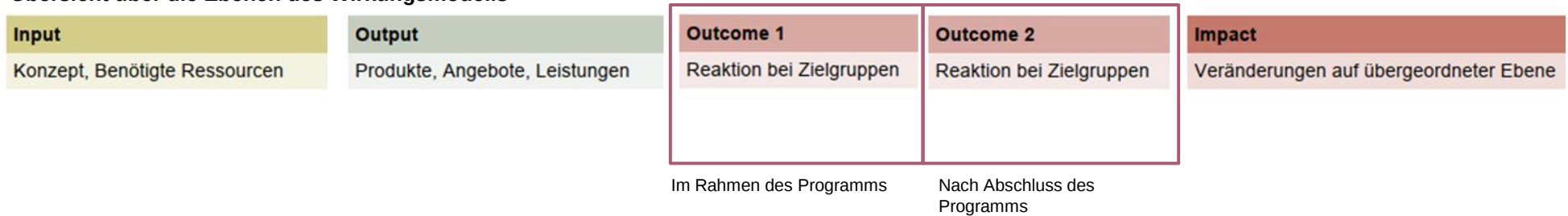
# Wirkungsmodell

# 3

# 3 Wirkungsmodell Innovation Booster

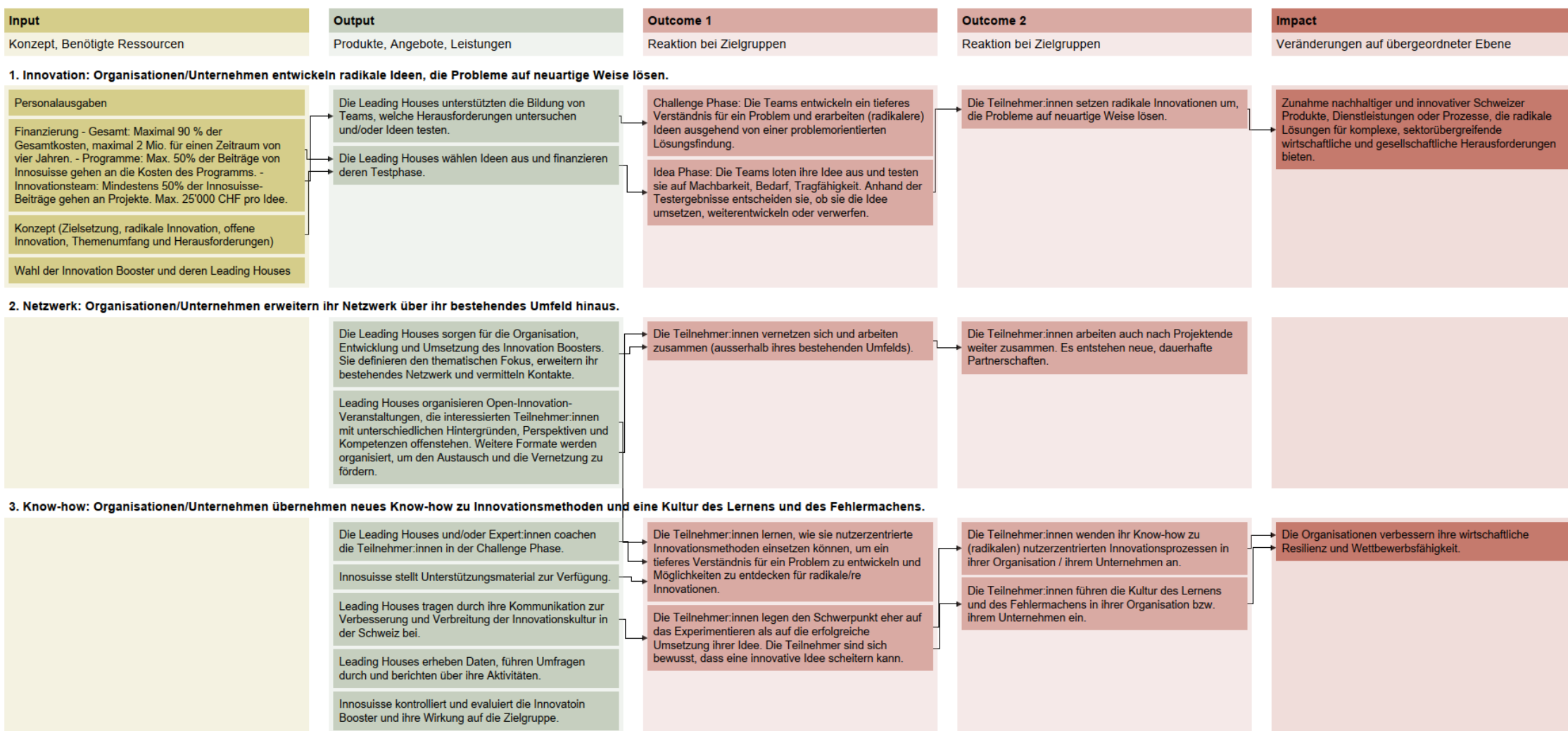
- Auf Basis der bestehenden Wirkungsmodelle des Innovation Booster und in der Erarbeitung der Fragestellungen (vgl. Kapitel 1) wurde ein neues Wirkungsmodell erstellt (vgl. nächste Folie). Dieses beinhaltet die klassischen Evaluationsebenen: Input, Output, Outcome und Impact.
- Da der Fokus der Evaluation auf der Wirkung bei der Zielgruppe (Outcome) liegt, wurde in der anschliessenden Analyse hauptsächlich auf diese Ebene fokussiert. Dabei wurden die mittelfristigen (im Rahmen des Programms) und langfristigen Wirkungen (nach Abschluss des Programms) unterschieden. Die weiteren Ebenen des Wirkungsmodells wurden als Grundlage für die in dieser Studie zentrale Outcome-Ebene miteinbezogen.

## Übersicht über die Ebenen des Wirkungsmodells



- Die nachfolgende Folie zeigt die Zielformulierungen des Innovatoin Booster Programms auf den jeweiligen Ebenen. Das Wirkungsmodell bezieht sich auf die in Kapitel 1 beschriebenen Fragestellungen und unterteilt die Outputs und Outcomes in die drei Themenfelder Innovation, Netzwerk und Knowhow.
- Die Ergebnisse auf Input- und Output-Ebene werden in Kapitel 4 besprochen.
- Kapitel 5 beinhaltet schliesslich die Analyse der Wirkungen auf die Akteurinnen und Akteur.

# 3 Wirkungsmodell Innovation Booster



Aufgrund des verwendeten Tools zur Erstellung des Wirkungsmodells war es nicht möglich, die Inputs über sämtliche Themenfelder darzustellen. Die Inputs sind jedoch die Basis für sämtliche Outputs.

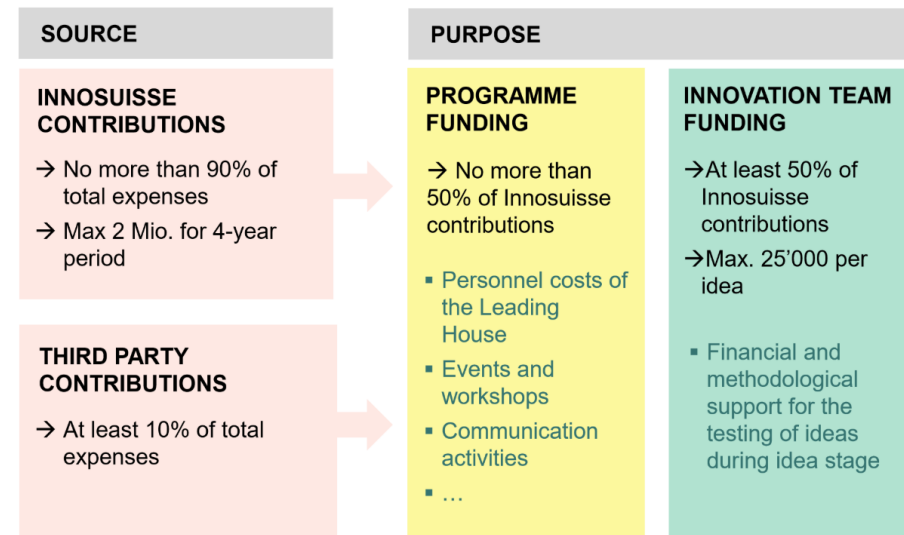


## Eingesetzte Mittel und entstandene Angebote

4

# 4 Finanzierung

- Die Innovation Booster wurden mit maximal 2 Mio. Franken pro Booster (für die gesamte Vierjahresperiode) finanziert. Es durften maximal 90% der Kosten durch Innosuisse gedeckt werden. Die restlichen 10% mussten mithilfe von Drittmitteln finanziert werden.
- Die Förderung fand auf zwei Ebenen statt: Programmebene (Programme Funding) und Projektebene (Innovation Team Funding):
  - Auf der Programmebene wurden die Aufwände des Leading Houses finanziert: Personalkosten, Organisation von Events, Kommunikationsaktivitäten etc. Maximal 50% der Innosuisse-Förderung durfte für die Programm-Ebene verwendet werden.
  - Auf der Projektebene wurden die Teams für das Testen der Ideen (Idea Phase) gefördert. Dazu wurden maximal 25'000 Franken pro Idee zur Verfügung gestellt. Mindestens 50% der Innosuisse-Förderung musste für die Innovation Teas eingesetzt werden.



Quelle: Innosuisse<sup>1</sup>

- Der Mitteleinsatz für die Innovation Booster in den Jahren 2021-2024 betrug insgesamt 35.3 Mio CHF. Davon wurden 29.05 Mio. CHF durch Innosuisse finanziert, also gut 82%. Das Finanzierungsziel, dass nicht mehr als 90% der Beiträge von Innosuisse stammen, wurde erreicht. 6.2 Mio CHF wurden durch Drittmittel finanziert, also knapp 18%.

| Jahr | Anzahl IBs   | Beiträge Innosuisse: Programme Funding (in Mio. CHF) | Beiträge Innosuisse: Innovation Team Funding (in Mio. CHF) | Fianzierung Innosuisse (in Mio. CHF) | Finanzierung Drittmittel (in Mio. CHF) | Total (in Mio. CHF) |
|------|--------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|---------------------|
| 2021 | 12           | 2.359                                                | 2.318                                                      | 4.677                                | 1.100                                  | 5.777               |
| 2022 | 18           | 3.123                                                | 3.748                                                      | 6.871                                | 1.273                                  | 8.144               |
| 2023 | 18           | 3.346                                                | 3.953                                                      | 7.299                                | 1.518                                  | 8.817               |
| 2024 | 25           | 4.813                                                | 5.390                                                      | 10.203                               | 2.318                                  | 12.521              |
|      | <b>Total</b> | <b>13.641</b>                                        | <b>15.409</b>                                              | <b>29.050</b>                        | <b>6.209</b>                           | <b>35.259</b>       |

<sup>1</sup> Der Eine Übersicht über den Aufbau des Innovation Boosters und die beteiligten Akteure findet sich in Anhang III..

# 4 Entstandene Innovation Booster (IB)

25

Innovation Booster in den Jahren 2021-2027

3

Generationen:
 

1. Generation: 2021-2024

2. Generation: 2022-2025

3. Generation: 2024-2027

5

Bereiche:
 

Engineering

Energy & Environment

ICT

Life Sciences

Social Sciences & Business Management (SSBM)

## Übersicht über die entstandenen Innovation Booster und ihre Leading Houses

| Booster                                                                                                           | Leading House                                                         | Booster                                                                                                           | Leading House                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|  Data                            | Swiss Alliance for Data-Intensive Services                            |  Robotics                      | Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)              |
| Health Tech                                                                                                       | Ostschweizer Fachhochschule (OST)                                     |  Plastics for Zero Emission    | Composites United Switzerland                                |
|  Tech and Special Needs          | Fondation pour la Recherche en faveur des personnes Handicapées (FRH) |  Circular Building Industry    | Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH)            |
|  Blockchain                      | Swiss Blockchain Federation                                           |  Digital Health Nation         | Basel Area Business & Innovation                             |
|  Photonics                       | Swissmem                                                              |  Co-Designing Human Services   | Schweizerischer Verein zur Förderung der sozialen Innovation |
|  Applied Circular Sustainability | Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)               | Swiss Smart Cities                                                                                                | Berner Fachhochschule (bfh)                                  |
|  Swiss Food Ecosystems           | Swiss Agro Food                                                       |  Artificial Intelligence       | Data Innovation Alliance                                     |
|  Sport and Physical Activity    | Association Cluster Sport International                               |  Carbon Removal               | Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETH)            |
|  Additive Manufacturing        | AM-Network                                                            |  Future Food Farming         | Swiss Agro Food                                              |
|  Decarbonization               | Energy Living Lab Association                                         |  New Mobility                | Switzerland Innovation Park Central                          |
|  Energy Lab                    | Hochschule Luzern (HSLU)                                              |  Silver Aging                | Haute Ecole ARC                                              |
|  Microtech                     | Association de Recherche Communautaire Michotechniques (ARCM)         |  Sustainable Digital Finance | Universität Zürich (UZH)                                     |
|                                                                                                                   |                                                                       |  Future Urban Society        | Meso Innovationsallianz                                      |

# 4 Bottom-Up-Ansatz der Innovation Booster (IB)

## Ziel

- Bottom-Up-Ansatz: Die Themen werden von der Zielgruppe definiert (nicht von Innosuisse).
- So sollen nicht nur Megatrends gefördert werden, sondern die IB sollen den Interessen und Bedürfnissen der einzelnen Ökosysteme entsprechen.
- Erwartung Innosuisse: Thema generiert genügend Fokus und ist in nationalem Interesse.

## Wirkung

- Durch den Bottom-Up-Ansatz sind die Themen sehr vielfältig. Gleichzeitig gibt es bei verschiedenen Boostern und zwischen den Generationen Überschneidungen im thematischen Fokus und/oder bei den Netzwerken.
- Für die Leading Houses war der Ansatz, nach welchem die Themen für die Booster ausgewählt / bewilligt werden, nicht immer ganz klar. Auch beurteilten sie die Relevanz einzelner Themen zum Teil kritisch.
- Da die Innovation Booster auf vier Jahre beschränkt sind, haben einzelne Leading Houses versucht, Folgebooster mit ähnlichen Themen einzureichen, was zum Teil bewilligt, teils abgelehnt wurde.
- In den Zielen des Programms (auf Impact-Ebene) wurden formuliert, dass die IB wirtschaftliche *und soziale* Herausforderungen angehenden sollen. In der ersten Generation waren insbesondere Booster aktiv, die die wirtschaftliche Nachhaltigkeit verfolgten. In der zweiten und dritten Generation gab es vermehrt Booster, die sich eine soziale Nachhaltigkeit zum Ziel setzen (z.B. Co-Designing Human Services). Diese sozialen und auch gesundheitlichen Themen (z.B. Silver Aging, Digital Health Nation) wären bei einem Top-Down-Ansatz kaum aufgekommen.
- Hingegen orientierte sich der Programmaufbau und das ganze Wording stark an den Boostern mit wirtschaftlichen Innovationen. Aus Sicht der Leading Houses aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich waren die zur Verfügung gestellten Materialien und Workshops für ihren Booster nur begrenzt nützlich.

## Learnings

- Das Ziel des Innovation Booster, durch einen Bottom-Up-Ansatz nicht nur Megatrends, sondern auch Nischenthemen und soziale Innovationen zu fördern, konnte erreicht werden. Das Gewicht hat sich mit zunehmender Programmdauer von den wirtschaftlichen zu den sozialen Innovationen verlagert, wobei erstere immer noch dominieren. Welche Balance zwischen wirtschaftlich und gesellschaftlich orientierten Boostern angestrebt wird, muss auf Konzept-Ebene spezifiziert werden.
- Die zur Verfügung gestellten Unterlagen sollten den unterschiedlichen Bedürfnissen entsprechen und es braucht eine genügend grosse Anzahl ähnlich ausgerichteter Booster, um Synergien zu nutzen und boosterübergreifend zusammenzuarbeiten.
- Insgesamt sollten die Themen so gross wie nötig und so klein wie möglich gefasst werden. Es entstanden viele Themen, die aber gleichzeitig starke Überschneidungen aufweisen. Für einen effizienten Ressourceneinsatz wäre ein (nachgelagerter) Top-Down-Ansatz mit einer stärkeren Auswahl und Bündelung der Themen und allenfalls auch einer zahlenmässigen Begrenzung der Innovation Booster durch Innosuisse zu prüfen.

# 4 Aufbau und Organisation der Leading Houses

| Ziel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Wirkung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Leading Houses sind verantwortlich für die Organisation, Aufbau und Umsetzung des Innovation Boosters in ihrem Bereich.</li><li>• Leading Houses verfügen über Kenntnisse über die Bedürfnisse des Bereichs, können das Thema eingrenzen sowie Netzwerke aufbauen und vermitteln.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• In den Interviews mit den Leading Houses wurde der Aufbau der Leading Houses als sehr aufwändig beurteilt. Insbesondere weniger etablierte Organisationen mussten viel Ressourcen für die Organisation des Leading Houses und der Prozesse einsetzen, bevor sie operativ tätig werden konnten. Oft wurde von rund zwei Jahren gesprochen, bis der Innovation Booster gut funktionierte und die Prozesse eingespielt waren.</li><li>• Durch die Eigeninitiative eines Leading Houses wurde ein zweiwöchentliches Meeting zwischen den Leading Houses ins Leben gerufen. Im Nachhinein hätte sich ein Grossteil der Innovation Booster mehr Vernetzung zwischen den IB, gegenseitiges Lernen untereinander und auch eine gemeinsame Verwendung von Bewährtem gewünscht.</li><li>• Da sich bewusst verschiedenartige Organisationen als Leading House bewerben konnten, resultierte eine grosse Vielfalt an Strukturen, Kompetenzen und Netzwerken (vgl. Liste Leading Houses auf Folie 16). Dies ist einerseits ein spannendes Labor, um unterschiedliche Herangehensweisen zu testen und eine auf das Thema zugeschnittene Organisation zu wählen, andererseits führte die Vielfalt der Organisationen zu Unsicherheiten bei den Leading Houses, was von Innosuisse gesucht und verlangt wird. Kritisiert wurde:<ul style="list-style-type: none"><li>– Die Wahl von weniger etablierten Organisationen als Leading Houses, da sie die benötigten Kompetenzen und Netzwerke erst bilden mussten und ein bestehendes Netzwerk Voraussetzung für eine erfolgreiche Bewerbung war.</li><li>– Die Wahl von Hochschulen als Leading Houses, da diese eine andere Finanzierungsstruktur und weniger Stabilität im Personal haben.</li><li>– Den Aufbau von Organisationen, die ausschliesslich als Leading House für den Innovation Booster fungieren und sonst als Organisation nicht bestehen. Die Weiterführung der Aktivitäten nach der Programmlaufzeit und somit eine nachhaltige Wirkung des Innovation Boosters ist dort oftmals nicht gegeben.</li></ul></li></ul> |

## Learnings

- Die Leading Houses waren insbesondere in der Aufbauphase stark gefordert und hätten sich mehr Unterstützung durch Innosuisse beziehungsweise eine vermehrte Nutzung von Synergien zwischen den Boostern gewünscht („nicht jeder Booster soll das Rad neu erfinden“).
- Bei der Gesamtlaufzeit von vier Jahren pro Booster wird rund die Hälfte der Zeit in den Aufbau investieren. Dies ist ein relativ grosser Anteil. Das Verhältnis könnte optimiert werden, indem die Booster entweder schneller hochgefahren werden können (vgl. Punkt 1) oder in dem die Programmlaufzeit verlängert wird.
- Die Qualität der Leading Houses war sehr unterschiedlich, wodurch die Unterstützung der Teams, die Vernetzung der Akteure wie auch das Potenzial für eine Weiterführung der Booster-Aktivitäten nach Abschluss des Innovation Booster Programms je nach Booster unterschiedlich zu beurteilen ist. Als Learning für weitere Phasen sollen die Kriterien für Leading Houses nochmals kritisch geprüft werden.



**Wirkungen – Innovation**

**5**

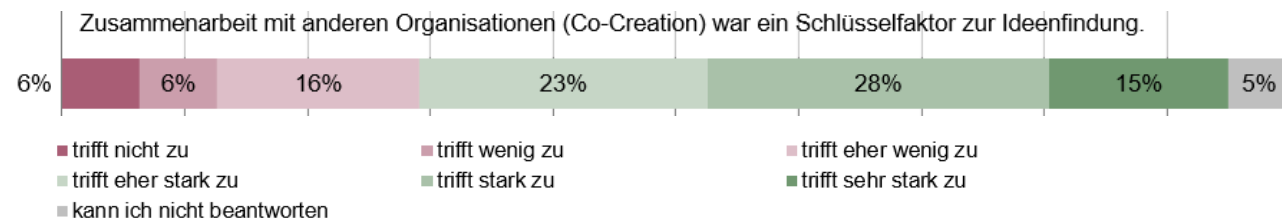
# 5 Open Innovation und Co-Creation

## Ziel

- Der Innovation Booster verfolgt den Ansatz der Open Innovation. Dieser Innovationsansatz zielt auf die Öffnung des Innovationsprozesses für weitere Stakeholder ab.
- Open Innovation soll als Treiber für radikale Innovationen dienen (vgl. nächste Folie), da unterschiedliche Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzen in den Teams zusammenarbeiten.

## Wirkung

- Die Umfrageergebnisse zeigen, dass der methodische Ansatz von Open Innovation und Co-Creation die Ideenfindung förderte:



- Gemäss den Interviews mit den Umsetzungspartnern wird der Nutzen des Ansatzes darin gesehen, dass unterschiedliche Akteure und Themenfelder mit denselben Herausforderungen konfrontiert sind und diese mit Open Innovation gemeinsam angegangen werden können.
- Gleichzeitig haben die Gespräche mit den Leading Houses ergeben, dass viele Industrien Mühe bekunden, sich dem Open-Innovation-Ansatz zu öffnen. Insbesondere Unternehmen mit starken Rechtsabteilungen setzen beim Teilen von Ideen klare Grenzen. Bei technologieorientierten Boostern werden die Vorteile des Ansatzes vor allem im prä-kompetitiven Bereich gesehen.
- Die Vernetzung der Teams fand gemäss den Gesprächen mit den Leading Houses oftmals bereits vor den Open-Innovation-Events statt. Die Hemmschwelle, an einem Innovationsevent ohne konkret voraussehbaren Nutzen teilzunehmen, wurde als relativ hoch betrachtet. Gewinnorientierte Unternehmen möchten ihre personellen Ressourcen möglichst effizient einsetzen und loten deshalb bereits im Vorfeld mögliche Synergien und Projektpartnerschaften aus.

## Learnings

- Der Open-Innovation-Ansatz hat sich, wenn angewendet, bewährt und wurde mehrheitlich geschätzt.
- Bis zu einem gewissen Grad war der Open-Innovation-Ansatz aber auch ein hoher Anspruch. Das Konzept, dass sich die Partnerschaften erst an den Open-Innovation-Events formieren, liess sich in der Praxis nicht überall realisieren. Viele Projektpartnerschaften wurden bereits vor den Events initiiert, um sich einer konkreten Idee anzunehmen.
- Zudem legen die Aussagen nahe, dass gewisse Akteure aufgrund des Ansatzes nicht am Programm teilnahmen, da entweder der Nutzen zu ungewiss oder die Bedenken Ideen zu teilen, zu gross sind.

# 5 Radikalität

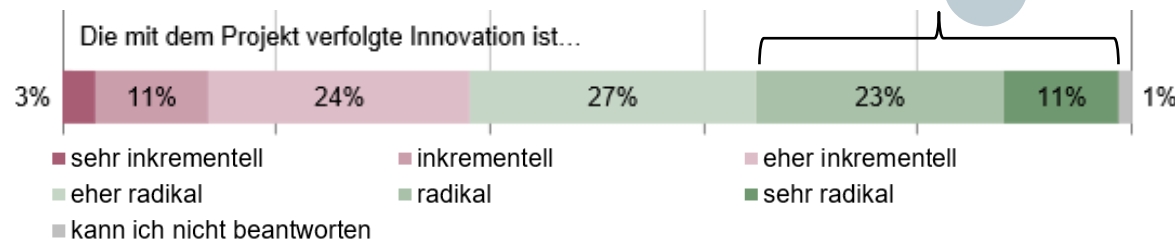
## Ziel

- Der Innovation Booster sollte radikale Ideen fördern.
- Radikal bedeutet: Radikal neuer Lösungsansatz für ein identifiziertes Problem statt Weiterentwicklung bestehender Ideen (inkrementell).
- Durch verbessertes Problemverständnis entstehen neue (radikale) Ideen.
- Open Innovation und Radikalität stehen nicht im Widerspruch, da eine Idee, wenn nötig, mit IP-Vertrag\* geschützt werden kann.

\* IP: Intellectual Property (geistiges Eigentum)

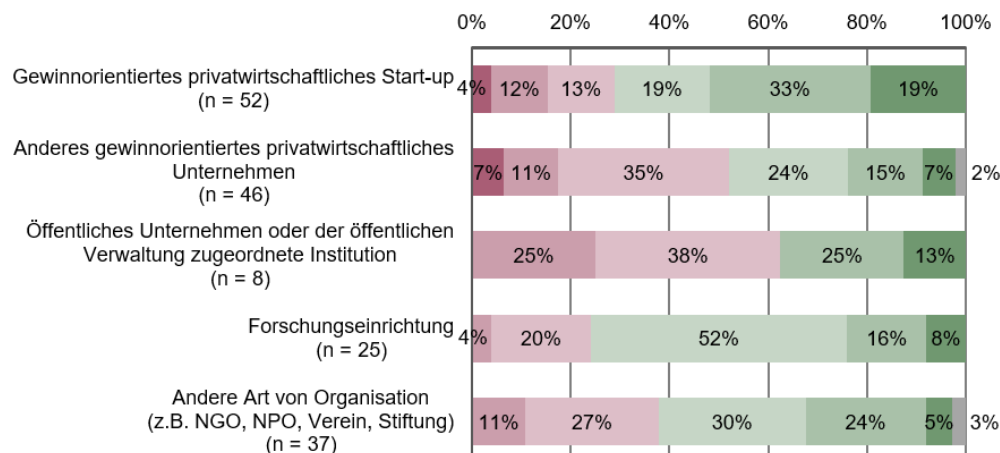
## Wirkung

- Gemäss der Umfrage bei den Umsetzungspartnerinnen und -partnern sind 34% der Ideen, die im Rahmen des Innovation Boosters entstanden, radikal bis sehr radikal:

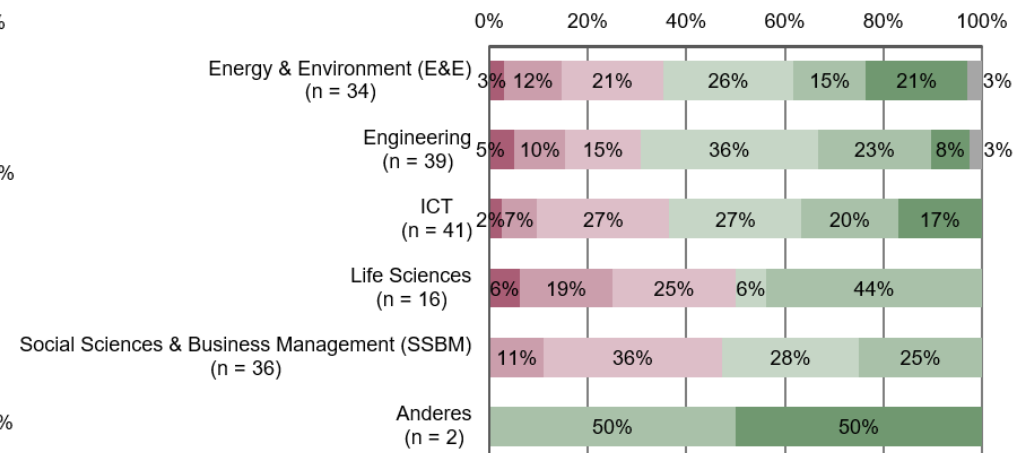


- Im Vergleich zu anderen Innosuisse-Instrumenten ist der Anteil radikaler Ideen leicht höher (vgl. Anhang IV). Angesichts dessen, dass das Programm explizit radikale Ideen fördern möchte, wären noch höhere Werte zu erwarten.
- Die Einschätzungen der verschiedenen Organisationen und Booster (Innovationsbereiche) zur Radikalität ihrer Innovationsidee sind unterschiedlich. Start-ups schätzen ihre Ideen als am radikalsten ein. Booster aus dem Bereich SSBM beurteilen ihre Ideen im Vergleich zu anderen Boostern als weniger radikal.

## Grad der Radikalität nach Organisationsform



## Grad der Radikalität nach Bereich der IB



# 5 Radikalität

| Ziel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Wirkung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Der Innovation Booster sollte radikale Ideen fördern.</li><li>• Radikal bedeutet: Radikal neuer Lösungsansatz für ein identifiziertes Problem statt Weiterentwicklung bestehender Ideen (inkrementell).</li><li>• Durch verbessertes Problemverständnis entstehen neue (radikale) Ideen.</li><li>• Open Innovation und Radikalität stehen nicht im Widerspruch, da eine Idee, wenn nötig, mit IP-Vertrag* geschützt werden kann.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Die Definition von Radikalität wurde aber unterschiedlich ausgelegt. In den Innovation Boostern wurde der Begriff der Radikalität gemäss den geführten Gesprächen intensiv diskutiert. Eine abschliessende Definition des Begriffs fehlt, was wiederum die Einschätzung der Radikalität einer Idee erschwert.</li><li>• Insbesondere die industriellen Umsetzungspartner taten sich schwer mit dem Begriff. Generell spielte aus Sicht der beteiligten Umsetzungspartner die Radikalität im gesamten Prozess eine untergeordnete Rolle.</li><li>• Die Leading Houses hoben positiv hervor, dass ursprüngliche Ideen (die oftmals inkrementell waren) durch den Open-Innovation-Ansatz an Radikalität gewannen.</li><li>• Aus Sicht der Leading Houses aus dem Technologiebereich ist Radikalität auch ein Widerspruch zum Open-Innovation-Ansatz da wirklich radikale Ideen nicht mit anderen Akteuren geteilt würden. Dies gilt jedoch nur, wenn bereits vor der Teilnahme am Programm eine Idee besteht.</li><li>• Begriffe wie radikal, disruptiv etc. können auf die Umsetzungspartner auch abschreckend wirken. Gemäss den Leading Houses förderte ihre eigene Kommunikation und Flexibilität und jene von Innosuisse die Annäherung der Umsetzungspartner an die Idee der radikalen Innovation</li></ul> |

\* IP: Intellectual Property (geistiges Eigentum)

## Learnings

- Das Ziel des Programms «radikale Ideen zu fördern» wurde nur teilweise erreicht. Ein relativ grosser Anteil der Ideen war nicht radikal. Dies hängt auch damit zusammen, dass die Teams bereits mit bestehenden Problemen / Ideen teilnahmen.
- Die Definition des Begriffs und der Stellenwert der Radikalität im Konzept des Innovation Booster (auch in Relation zu anderen konzeptionellen Grundlagen wie Open Innovation, User-Testing) war nicht ausreichend geklärt.
- Es musste ein pragmatischer Umgang mit dem Begriff gewählt werden, damit die jeweiligen Teams damit arbeiten konnten.

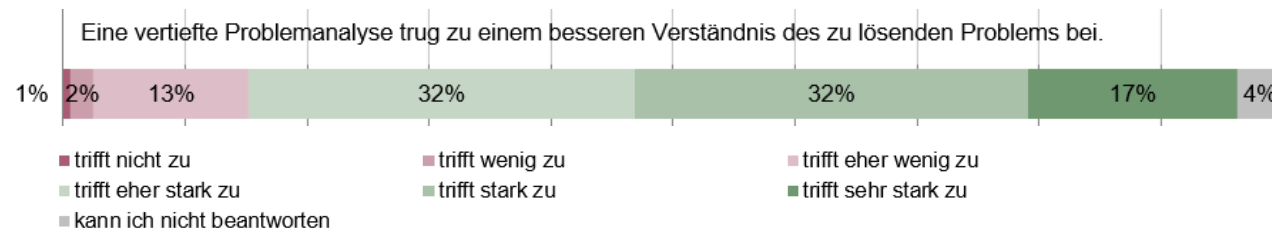
# 5 Zweistufiger Innovationsprozess: Challenge-Phase

## Ziel

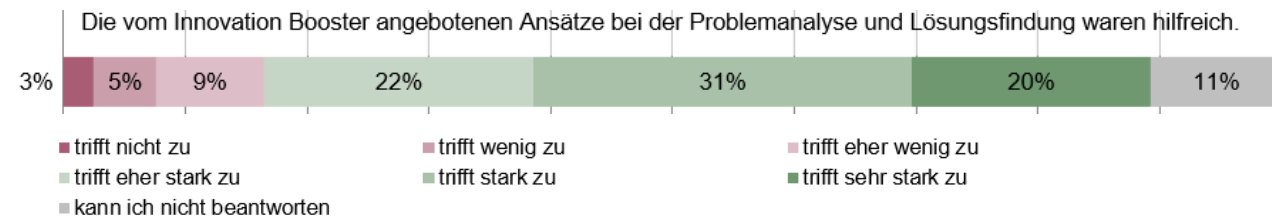
- Das Programm wurde in zwei Phasen eingeteilt:
  - Challenge-Phase: Problemexploration und Ideenentwicklung
  - Idea-Phase: Ideentesten
- Ziel der **Challenge-Phase** war, Ideen zu entwickeln. Dies sollte mit Fokus auf die Problemexploration geschehen.
- Die Problemanalyse sollte zu einer vertieften Durchdringung des Problems und somit einem besseren Verständnis der Ausgangslage und problembasierten Lösungsfindung führen.
- Der Fokus auf die Challenge-Phase sollte schliesslich radikale Innovationen fördern.

## Wirkung Challenge-Phase

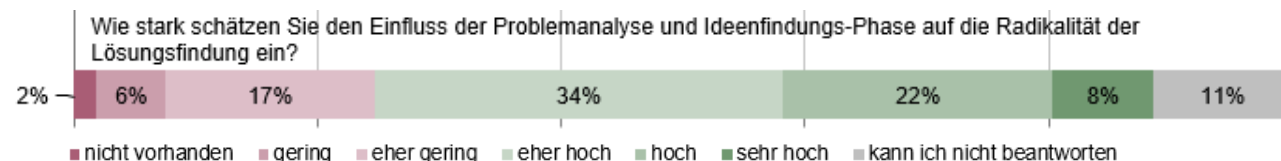
- Gemäss der Umfrage bei den Umsetzungspartnerinnen und -partnern trug die Problemanalyse (Challenge-Phase) bei 49% (stark bis sehr stark) zu einem besseren Verständnis des zu lösenden Problems bei, nur bei 1% trifft dies nicht zu.



- Die Umfrageteilnehmenden fanden die angebotenen Ansätze bei der Problemanalyse und Lösungsfindung hilfreich:



- Der Einfluss der Challenge-Phase auf die Radikalität wird ebenso positiv beurteilt:



- Die Ergebnisse der Umfrage wurden in den meisten Gesprächen mit den Leading Houses bestätigt. Der Fokus der Challenge-Phase wird als Alleinstellungsmerkmal des Fördermittels betrachtet und die finanzielle Unterstützung dieser «Vorphase» sehr positiv beurteilt.

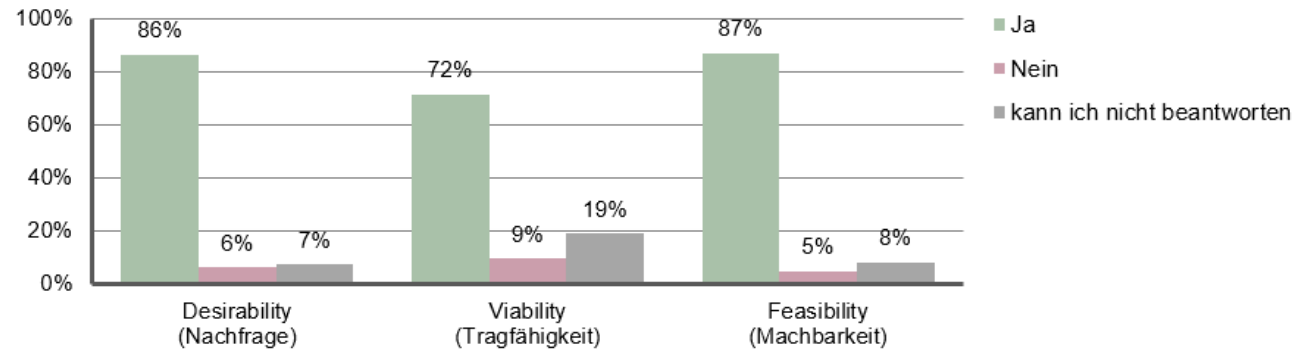
# 5 Zweistufiger Innovationsprozess: Idea-Phase

## Ziel

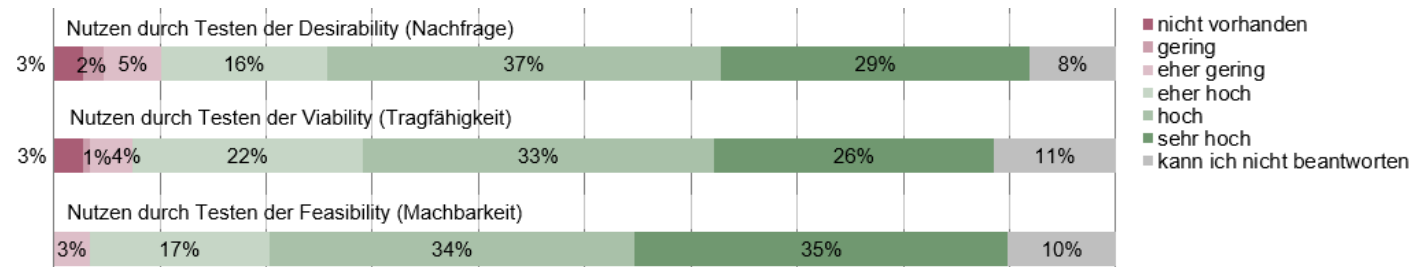
- Das Programm wurde in zwei Phasen eingeteilt:
  - Challenge-Phase: Problemexploration und Ideenentwicklung
  - Idea-Phase: Ideentesten
- Ziel der **Idea-Phase** war, die Ideen mit finanzieller und methodischer Unterstützung nutzerzentriert zu testen. Im Fokus lagen dabei das Testen der desirability (Nachfrage), der viability (Tragfähigkeit) und der feasibility (Machbarkeit).
- Anhand der Testergebnisse sollte entschieden werden, ob die Idee abgebrochen, pivотиert (angepasst) oder umgesetzt wird.

## Wirkung Idea-Phase

- Die Ideen wurden grossmehrheitlich auf die drei Faktoren desirability<sup>1</sup>, viability<sup>2</sup> und feasibility<sup>3</sup> getestet. Insbesondere die Nachfrage (desirability) und die Machbarkeit (feasibility) wurden getestet:



- Der Nutzen des Testens auf die drei Kriterien desirability<sup>1</sup>, viability<sup>2</sup> und feasibility<sup>3</sup> wird grossmehrheitlich als eher bis sehr hoch eingeschätzt. Am grössten ist der Nutzen für die Umsetzungspartner aus dem Testen der Machbarkeit.



- Die Leading Houses beurteilten aber auch das Testen der Nachfrage (desirability) als wichtigen Mehrwert des Programms, damit allfällige Anpassungen der Idee vorgenommen und die Nachhaltigkeit einer Projektidee verbessert werden können.

<sup>1</sup> desirability (Nachfrage): Ist es vernünftig anzunehmen, dass die Endnutzerinnen und Endnutzer die Lösung benötigen oder nutzen wollen?

<sup>2</sup> viability (Tragfähigkeit): Erscheint die Lösung vielversprechend und das Geschäftsmodell für die Vermarktung tragfähig?

<sup>3</sup> feasibility (Machbarkeit): Ist es vernünftig anzunehmen, dass die Lösung technisch umgesetzt oder realisiert werden kann?

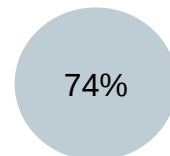
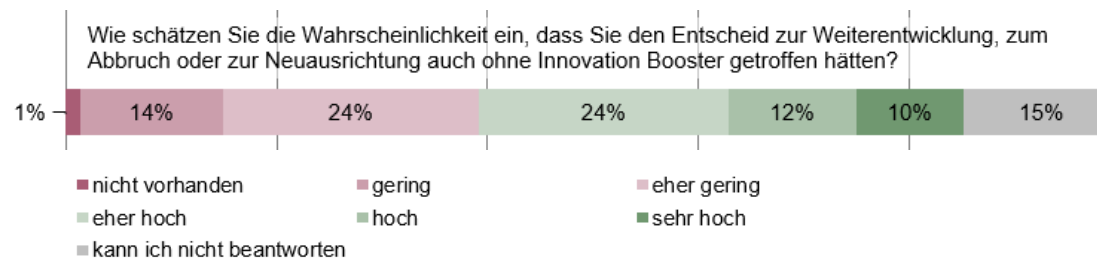
# 5 Zweistufiger Innovationsprozess: Idea-Phase

## Ziel

- Das Programm wurde in zwei Phasen eingeteilt:
  - Challenge-Phase: Problemexploration und Ideenentwicklung
  - Idea-Phase: Ideentesten
- Ziel der **Idea-Phase** war, die Ideen mit finanzieller und methodischer Unterstützung nutzerzentriert zu testen. Im Fokus lagen dabei das Testen der desirability (Nachfrage), der viability (Tragfähigkeit) und der feasibility (Machbarkeit).
- Anhand der Testergebnisse sollte entschieden werden, ob die Idee abgebrochen, pivotiert (angepasst) oder umgesetzt wird.

## Wirkung Idea-Phase

- Gemäss den Umfrageteilnehmenden ist die Wahrscheinlichkeit tendenziell eher hoch bis sehr hoch (insgesamt 46%), dass der Entscheid zur Weiterentwicklung, zum Abbruch oder zur Neuausrichtung ihrer Idee auch ohne Innovation Booster getroffen werden können.



74% der Ideen, die getestet wurden, wurden anschliessend weitergeführt, 12% wurden angepasst (Pivot) und 2% wurden abgebrochen. 12% der Umfrageteilnehmenden konnten die Frage nicht beantworten.

### Gründe für Pivot / Anpassung der Idee:

|                                    | #  | %   |
|------------------------------------|----|-----|
| Fehlende Nachfrage (desirability)  | 2  | 11% |
| Fehlende Tragfähigkeit (viability) | 3  | 17% |
| Fehlende Machbarkeit (feasability) | 11 | 61% |
| Weitere                            | 3  | 17% |

### Gründe für Abbruch der Idee:

|                                    | # | %   |
|------------------------------------|---|-----|
| Fehlende Nachfrage (desirability)  | 1 | 33% |
| Fehlende Tragfähigkeit (viability) | 2 | 67% |
| Fehlende Machbarkeit (feasability) | 1 | 33% |
| Weitere (Fehlendes Funding & Team) | 1 | 33% |

<sup>1</sup> desirability (Nachfrage): Ist es vernünftig anzunehmen, dass die Endnutzerinnen und Endnutzer die Lösung benötigen oder nutzen wollen?

<sup>2</sup> viability (Tragfähigkeit): Erscheint die Lösung vielversprechend und das Geschäftsmodell für die Vermarktung tragfähig?

<sup>3</sup> feasibility (Machbarkeit): Ist es vernünftig anzunehmen, dass die Lösung technisch umgesetzt oder realisiert werden kann?

# 5 Zweistufiger Innovationsprozess: Teilnahmegründe

## Ziel

- Die **Zweiteilung** in Challenge- und Idea-Phase sollte die konzeptionelle Auslegung des Programms methodisch unterstützen.
- So sollte der Fokus stärker auf die Problemexploration gelegt werden und der direkte Einstieg in das Ideentesten verhindert werden («Don't attract people looking for funding»).

## Wirkung des zweistufigen Prozesses

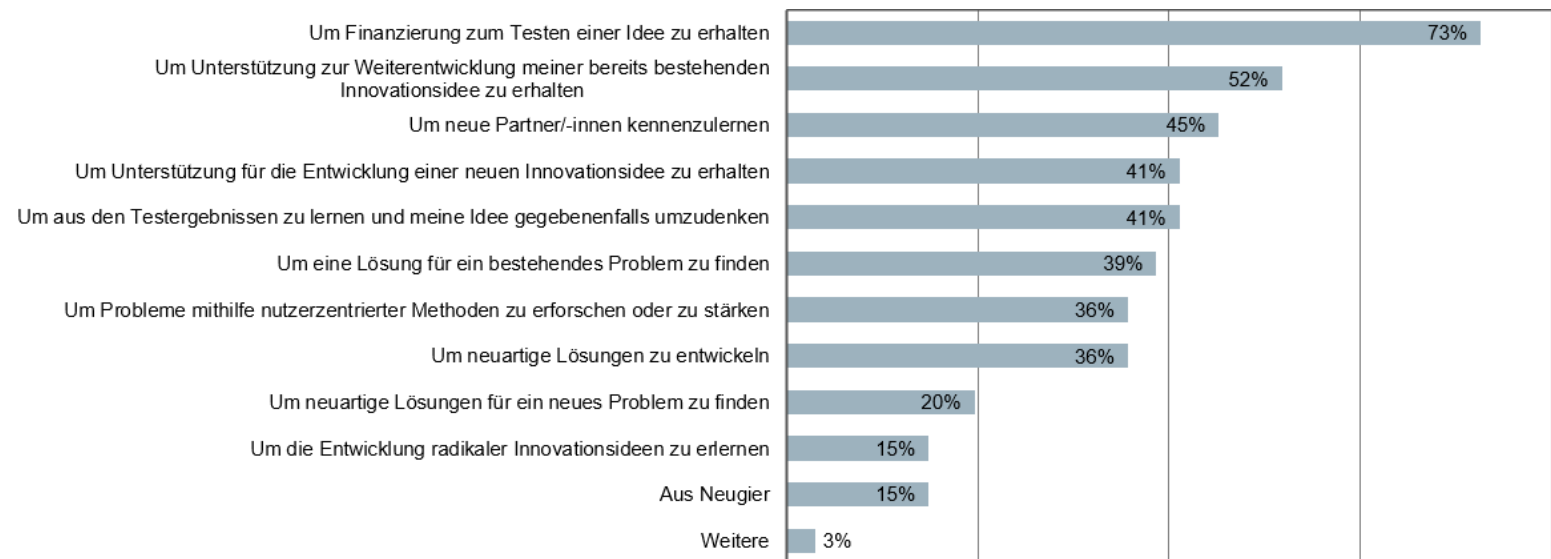
- Die Umfrageergebnisse deuten zwar darauf hin, dass die Challenge-Phase geschätzt wurde und einen grossen Nutzen für die Entwicklung der Idee mit sich brachte. Jedoch zeigt die Auswertung der Hauptbeweggründe zur Teilnahme am Booster (vgl. Abbildung unten), dass das Programm insbesondere zur Finanzierung einer (meistens bereits vorgängig skizzierten) Idee genutzt wurde (73%).
- Auch die Interviews bestätigen, dass viele Ideen bereits vor dem Innovation Booster bestanden.
- In gewissen Fällen wurde die Challenge-Phase gänzlich übersprungen oder bestand diese nur rudimentär.

Innosuisse: «Don't attract people looking for funding»



Umsetzungspartner: «I won a booster and got my idea financed!»

**Abbildung: Hauptbeweggründe, warum Sie am Innovation Booster teilgenommen haben:**



# 5 Zweistufiger Innovationsprozess: Teilnahmegründe

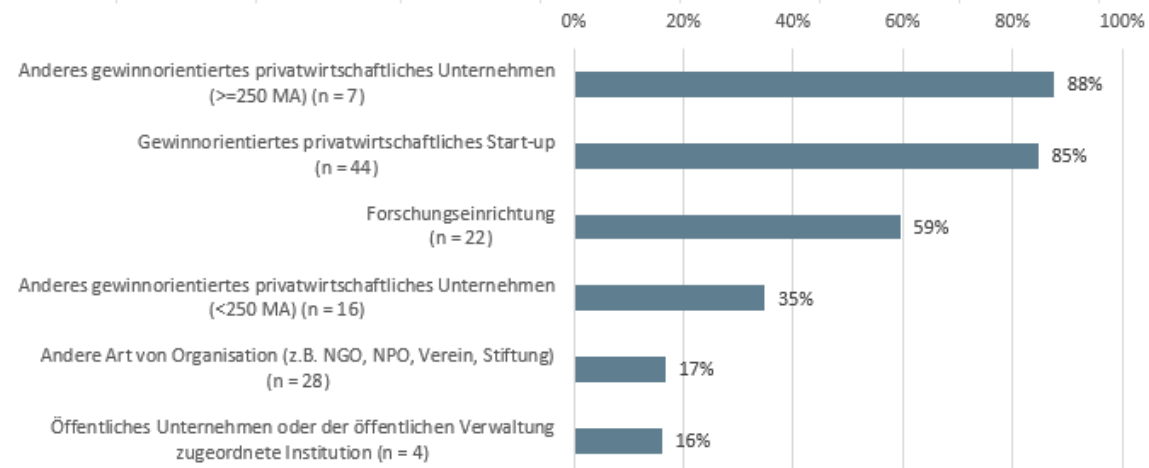
## Ziel

- Die **Zweiteilung** in Challenge- und Idea-Phase sollte die konzeptionelle Auslegung des Programms methodisch unterstützen.
- So sollte der Fokus stärker auf die Problemexploration gelegt werden und der direkte Einstieg in das Ideentesten verhindert werden («Don't attract people looking for funding»).

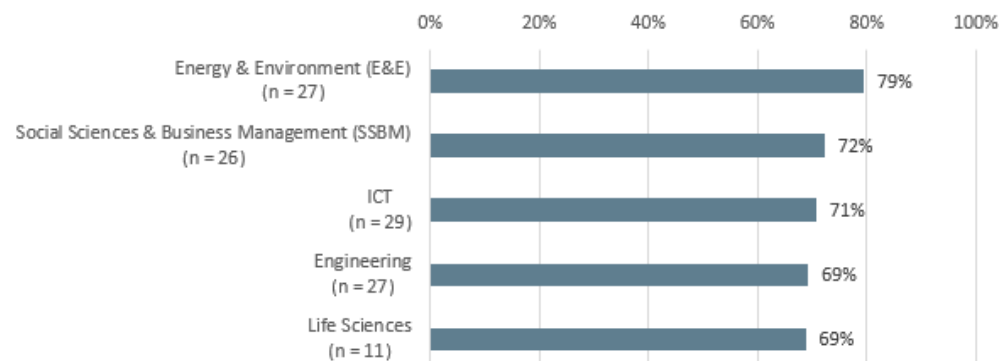
## Wirkung des zweistufigen Prozesses

- Es bestehen grosse Unterschiede bei den Teilnahmegründen je nach Organisationsform. Wie die folgende Abbildung zeigt, haben insbesondere gewinnorientierte Grossunternehmen mit über 250 Mitarbeitenden (Achtung kleine Stichprobenanzahl) und Start-ups wegen der Finanzierung ihrer Idee am Programm teilgenommen. Bei kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) war die Finanzierung nur in 35% der Fälle ein Hauptbeweggrund.
- Zwischen den Innovation Booster gibt es weniger grosse Unterschiede als zwischen den Organisationsformen.

Abbildungen: Anteil Organisationen mit Nennung des Hauptgrunds Finanzierung einer Idee.



Abbildungen: Anteil Bereiche mit Nennung des Hauptgrunds Finanzierung einer Idee.



# 5 Zweistufiger Innovationsprozess - Learnings

## Learnings für die Challenge-Phase

- Die Problemanalyse wird positiv beurteilt und ist ein Alleinstellungsmerkmal des Innovation Booster gegenüber anderen Fördermitteln.
- Die Challenge-Phase unterstützte die Entwicklung radikalerer Ideen. Auch Projekte, die mit einer eher inkrementellen Idee starteten, konnten durch die Herangehensweisen in der Challenge-Phase an Radikalität gewinnen.
- Die Problemexploration wurde zwar geschätzt, stand aber nicht im Fokus der Umsetzungspartnerinnen und -partner. Die Finanzierung ihrer Idee stand klar im Vordergrund.

## Learnings für die Idea-Phase

- Das Testen auf die drei Aspekte desirability (Nachfrage), viability (Tragfähigkeit) und feasibility (Machbarkeit) wurde umgesetzt und als nützlich befunden. Dabei zeigt sich, dass die Unternehmen nach wie vor stärker auf die (technische) Machbarkeit als auf die anderen beiden Aspekte fokussieren.
- In gängigen Innovationsprozessen im Technologiebereich liegt der Fokus des Testens oftmals auf der Machbarkeit der Idee. Der Innovation Booster konnte folglich eine neue Perspektive auf das Testen von Innovationsideen einbringen und diese um Nachfrage und Tragfähigkeit erweitern.
- Fast die Hälfte der Umsetzungspartner hätte den Entscheid, in welche Richtung sie die Ideen weiter führen, auch ohne Innovation Booster treffen können.

## Learnings aus dem zweistufigen Innovationsprozess

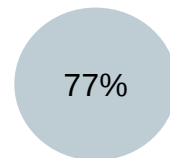
- Der Aufbau in zwei Phasen mit für Innosuisse hoher Wichtigkeit auf die Problemexploration in der Challenge-Phase ist zwar theoretisch gut, liess sich aber in der Praxis nicht wie angedacht umsetzen.
- Der Innovation Booster sprach vor allem Akteure an, die nach Finanzierungsmöglichkeiten für ihre Idee suchten. Insbesondere bei grossen gewinnorientierten Unternehmen (>250 MA) und Start-ups war die Finanzierung zum Testen einer Idee ein oft genannter Teilnahmegrund. Dazu können sowohl Programm externe wie auch interne Faktoren beigetragen haben:
  - Externe Faktoren: Generell auf Projektumsetzung ausgerichtete Innovationskultur, die knappen Ressourcen der Umsetzungspartner und damit verbunden der starke Wunsch nach möglichst rascher Ideenentwicklung, die Handhabung in anderen Förderinstrumenten.
  - Interne Faktoren: Das Verständnis und die Kommunikation durch die Leading Houses, die mit der finanziellen Förderung von Ideen warben. Die finanziellen Anreize, die so ausgestaltet waren, dass die Umsetzungspartner vor allem Interesse an der Ideenphase hatten, da sie in dieser Phase direkt mit maximal 25'000 CHF pro Idee unterstützt wurden und sie in der Challenge-Phase «nur» indirekt durch Supportleistungen der Leading Houses gefördert wurden.

# 5 Nutzerzentriertes Vorgehen

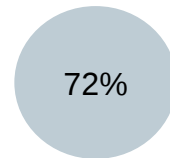
## Ziel

- Die Innovation Booster stellen den nutzerzentrierten Ansatz ins Zentrum der Problem- und Ideenexploration.
- Sie stellen sicher, dass die Teilnehmer über die notwendigen methodischen Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, um die künftigen Nutzerinnen und Nutzer ihrer Innovation einzubeziehen und ein tieferes Verständnis für ihre Probleme und Bedürfnisse zu gewinnen.

## Wirkung

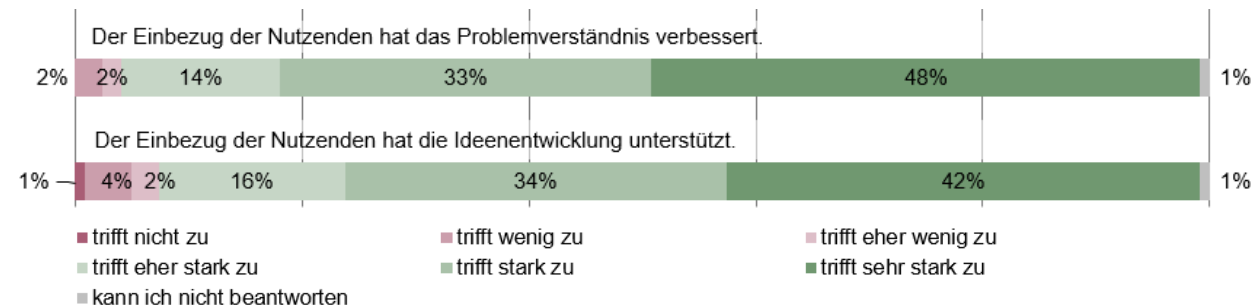


**User-Einbezug in Challenge-Phase:** der Umfrageteilnehmenden gab an, potenzielle Nutzende bereits bei der Problemanalyse einbezogen zu haben. 13% gaben an, keine Nutzenden einbezogen zu haben und 10% konnten die Frage nicht beantworten.



**User-Einbezug in Idea-Phase:** 72% der Umfrageteilnehmenden, deren Idee getestet wurde, gaben an, Nutzende beim Testen direkt involviert zu haben. 17% haben keine Nutzende involviert und 11% konnten die Frage nicht beantworten.

- Der Nutzen des nutzerzentrierten Vorgehens beurteilen die Umfrageteilnehmenden sowohl für das Problemverständnis als auch für die Ideenentwicklung sehr positiv.



- Der Fokus auf die Nutzenden wird auch von den Leading Houses positiv beurteilt. Die Überlegungen zum Kundenbedürfnis würden in anderen Innovationsgefäßen weniger berücksichtigt.

## Learnings

- Der Einbezug von Nutzenden ist ein wichtiger Bestandteil des Programms und weiteres Alleinstellungsmerkmal.
- Der nutzerzentrierte Ansatz wurde mehrheitlich, wie konzeptionell angedacht, umgesetzt.
- Die Nutzenden werden im gesamten Prozess von der Problemexploration bis zur Ideenentwicklung einbezogen. Dadurch konnten die Umsetzungsakteure ihr Problemverständnis schärfen und die Ideen optimieren.

# 5 Entwickelte Ideen: Art der Ideen

## Ziel

- Der Innovation Booster setzt sich zum Ziel, radikale Innovationsideen in der Schweiz zu fördern.
- Radikale Innovationen bringen einen zusätzlichen Mehrwert, da die entwickelten Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse Probleme auf eine neue Weise lösen.

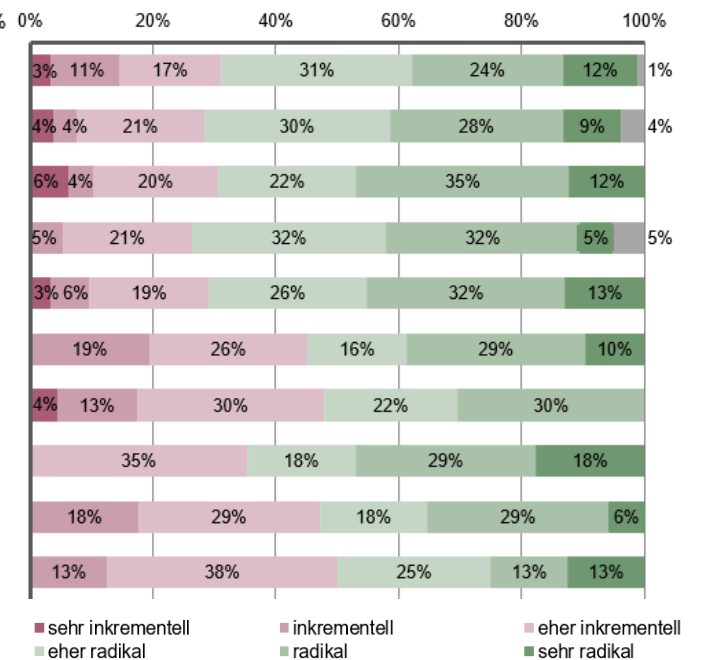
## Wirkung

- Im Rahmen des Innovation Boosters wurden insgesamt 969 Ideen entwickelt.

1'000

Ideen in den Jahren 2021-2024

- Die meisten Ideen beinhalteten die Entwicklung eines Prototyps (53%). Es wurden neue Produkt-, Prozess- und Businessmodell-Ideen entwickelt, aber auch die Verbesserung bestehender Ideen im Rahmen des Innovation Boosters bearbeitet, diese sind definitionsgemäss weniger radikal.



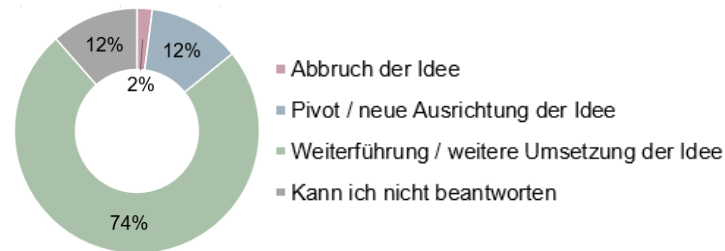
# 5 Entwickelte Ideen: Weiterführung nach IB

## Ziel

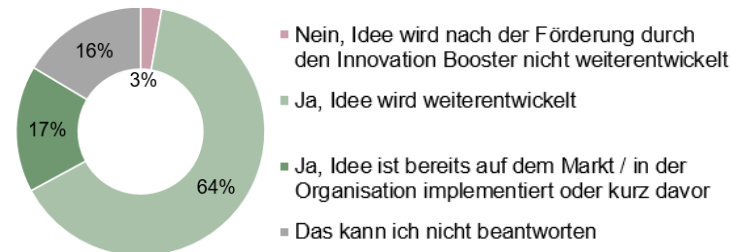
- Der Innovation Booster setzt sich zum Ziel, radikale Innovationsideen in der Schweiz zu fördern.
- Radikale Innovationen bringen einen zusätzlichen Mehrwert, da die entwickelten Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse Probleme auf eine neue Weise lösen.

## Wirkung

- **Stand der Ideen nach der Testphase:** Lediglich 2% der Ideen wurden nach der Testphase abgebrochen, 12% wurden angepasst (Pivot) und 74% wurden weiterentwickelt. Die höchste Abbruchquote (6%) ist bei Organisationen wie NGO, NPO, Vereinen und Stiftungen festzustellen.



- **Stand der Ideen nach der Förderung durch den Innovation Booster:** Rund 80% der Ideen sind bereits auf dem Markt oder werden weiterentwickelt. Nur ein kleiner Anteil (3%) wird nach der IB-Förderung nicht mehr weiterverfolgt.



# 5 Entwickelte Ideen: Anschlussfinanzierung

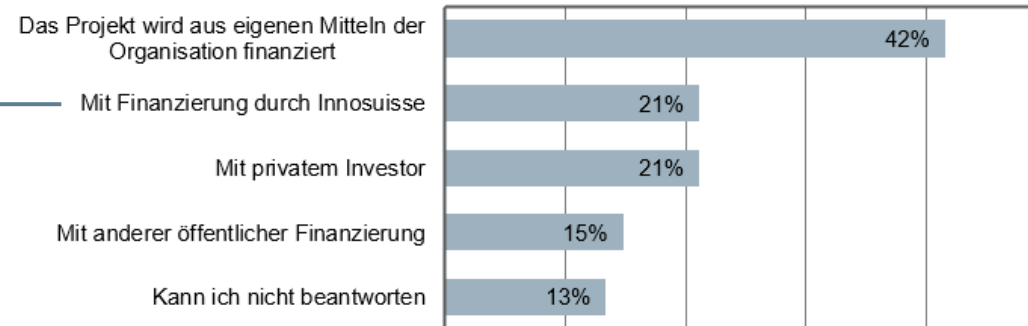
## Ziel

- Der Innovation Booster setzt sich zum Ziel, radikale Innovationsideen in der Schweiz zu fördern.
- Radikale Innovationen bringen einen zusätzlichen Mehrwert, da die entwickelten Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse Probleme auf eine neue Weise lösen.

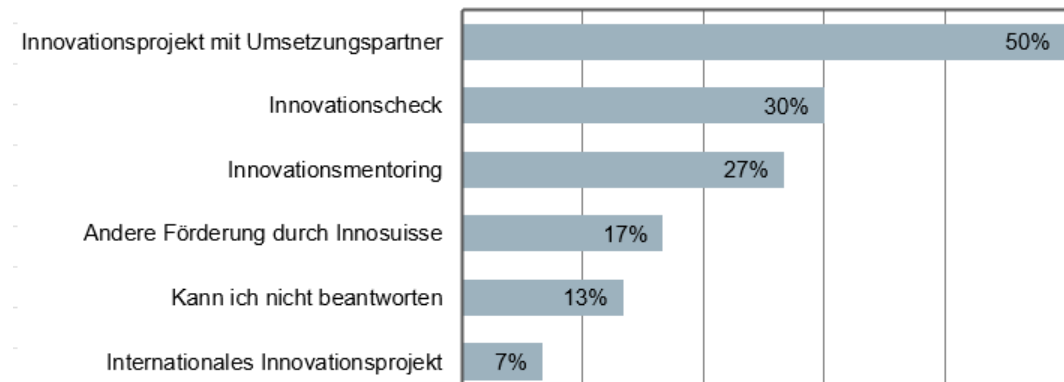
## Wirkung

- 42% der Ideen, die nach der Förderung weiterentwickelt werden, werden aus eigenen Mitteln der Organisation finanziert. Rund ein Fünftel der Ideen, werden nach dem Innovation Booster durch ein anderes Innosuisse-Instrument weiterfinanziert, am häufigsten durch die Finanzierung von Innovationsprojekten mit Umsetzungspartner (50%), gefolgt von Innoscheck (30%).

Finanzierungsart nach Ablauf des Innovation Booster:



Unterstützung durch Förderinstrument von Innosuisse nach Ablauf des Innovation Booster:



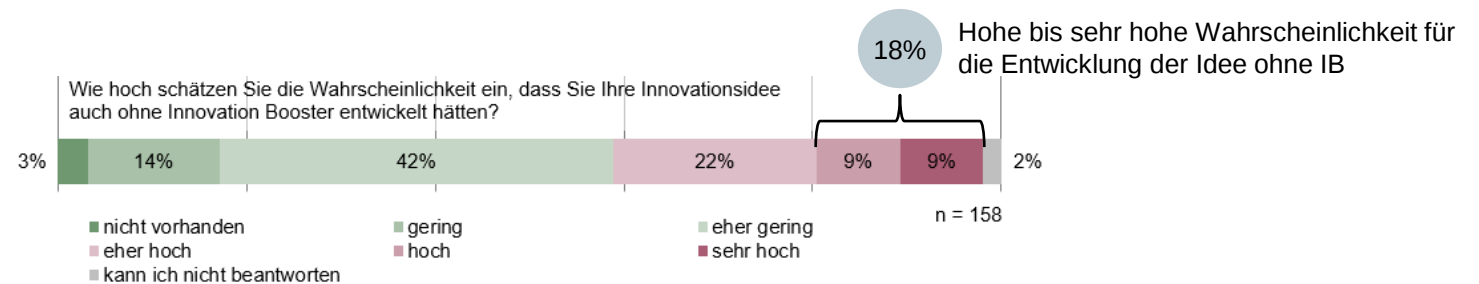
# 5 Entwickelte Ideen: Mitnahmeeffekte

## Ziel

- Der Innovation Booster setzt sich zum Ziel, radikale Innovationsideen in der Schweiz zu fördern.
- Radikale Innovationen bringen einen zusätzlichen Mehrwert, da die entwickelten Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse Probleme auf eine neue Weise lösen.

## Wirkung

- Der Einfluss des Innovation Boosters auf die entwickelten Ideen war gemäss der Umfrage und den Gesprächen sehr positiv. Die Ideen konnten getestet und angepasst werden. Dies führte gemäss den Gesprächen auch dazu, dass ein Grossteil der Ideen nach dem Innovation Booster weitergeführt werden konnte oder bereits auf dem Markt implementiert ist.
- Jedoch sind die Mitnahmeeffekte relativ hoch: 18% der Umfrageteilnehmenden beurteilen die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Innovationsidee auch ohne Innovation Booster entwickelt hätten, als hoch bis sehr hoch.



- Mitnahmeeffekte sind allerdings nicht eindeutig messbar, da keine Kontrollgruppe besteht und keine Gegenüberstellung von Ideen mit und ohne IB-Förderung möglich. Somit kann auch kein Vergleich der entwickelten Ideen, deren Entwicklungsprozess, deren Radikalitätsgrad etc. gezogen werden.
- Zudem können Mitnahmeeffekte bei Förderprogrammen nie gänzlich verhindert werden. Auch bei weiteren Innosuisse-Förderungen wie dem Innovationsscheck hätten 19% der Unternehmen das Projekt in derselben Form oder etwas geringerem Umfang durchgeführt (vgl. Anhang IV). Das zeigt, dass die Mitnahmeeffekte des Innovation Booster zwar relativ hoch sind, sich aber in einem vergleichbaren Rahmen zu anderen Fördermitteln bewegen.

# 5 Entwickelte Ideen: Mitnahmeeffekte

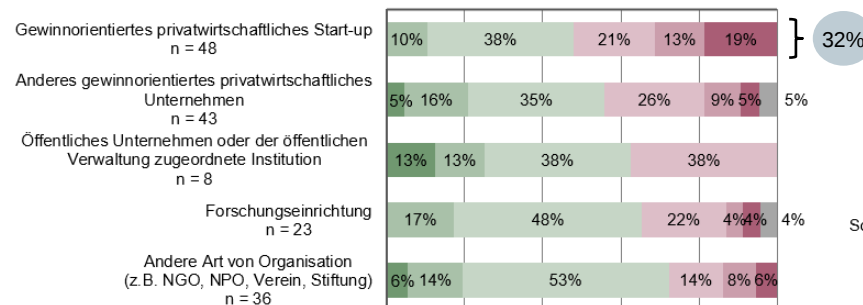
## Ziel

- Der Innovation Booster setzt sich zum Ziel, radikale Innovationsideen in der Schweiz zu fördern.
- Radikale Innovationen bringen einen zusätzlichen Mehrwert, da die entwickelten Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse Probleme auf eine neue Weise lösen.

## Wirkung

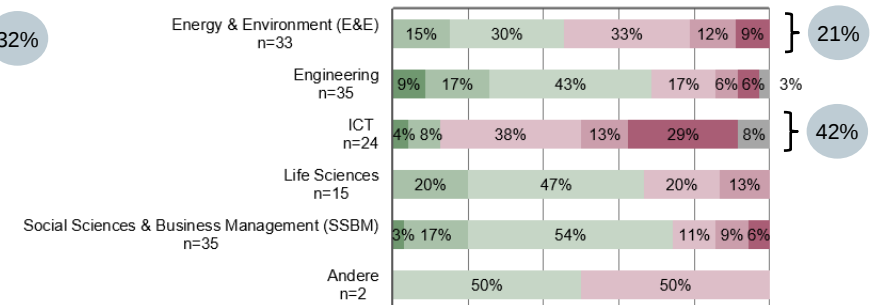
### Mitnahmeeffekte nach Organisationsform:

- Die Auswertung nach Organisationsform zeigt, dass bei gewinnorientierten privatwirtschaftlichen Start-ups die grössten Mitnahmeeffekte festzustellen sind. Da Start-ups in den meisten Fällen zur (Weiter-)entwicklung einer konkreten Idee gegründet werden, ist dies nicht überraschend.



### Mitnahmeeffekte nach Bereich des Innovation Boosters:

- Die Auswertung nach Booster Bereich zeigt, dass insbesondere bei ICT-Boostern (42% hohe bis sehr hohe Wahrscheinlichkeit), aber auch bei Energy & Environment (21%) von überdurchschnittlichen Mitnahmeeffekten (Durchschnitt liegt bei 18%) ausgegangen werden muss.



## Learnings

- Der Innovation Booster förderte eine grosse Anzahl unterschiedlicher Ideen – am häufigsten sind Prototypen. Die Radikalität der entwickelten Ideen ist definitionsgemäss bei der Entwicklung neuer Ideen höher beurteilt als bei der Verbesserung bestehender Produkte oder Prozesse.
- Trotz des angedachten Charakters des IB, dass explorativ vorgegangen werden kann und die Umsetzung der Idee nicht erwartet wird, wurden praktisch keine Ideen abgebrochen. Hier steht das Innovationsverständnis der Organisationen, dass ein Abbruch als ein zu vermeidendes Scheitern beurteilt wird und dass die knappen Mittel effizient und in möglichst erfolgreiche Ideen eingesetzt werden müssen dem Konzept des Innovation Boosters entgegen. Ein Grossteil der Ideen wird auch nach der Förderung weiterentwickelt und auf dem Markt implementiert.
- Die Auswertungen zeigen, dass die Anschlussfinanzierung funktioniert und die Unternehmen verschiedene Finanzierungsquellen für die Weiterentwicklung der Ideen einbeziehen. Sie kennen die verschiedenen Förderinstrumente von Innosuisse und nutzen diese.
- Die Mitnahmeeffekte sind relativ hoch. Viele Ideen wären auch ohne Innovation Booster entwickelt worden. Das unterstreicht das Ergebnis, dass viele Ideen nicht im Rahmen des Innovation Boosters, sondern bereits vorher entstanden und dass die Unternehmen hauptsächlich am Programm teilnehmen, um ihre Idee zu finanzieren. Vor allem Start-ups und Teams aus ICT-Boostern gaben an, dass sie mit einer hohen bis sehr hohen Wahrscheinlichkeit die Idee auch ohne IB entwickelt hätten. Diese Erkenntnis zu den Start-ups deckt sich mit deren Teilnahmemotivation zur Finanzierung einer Idee (vgl. Folie 27). Ob die Idee denselben Radikalitätsgrad erreicht hätte, oder ob es länger gedauert hätte, um die Idee zu entwickeln, kann anhand der Ergebnisse nicht beurteilt werden.



Wirkungen – Netzwerk

5

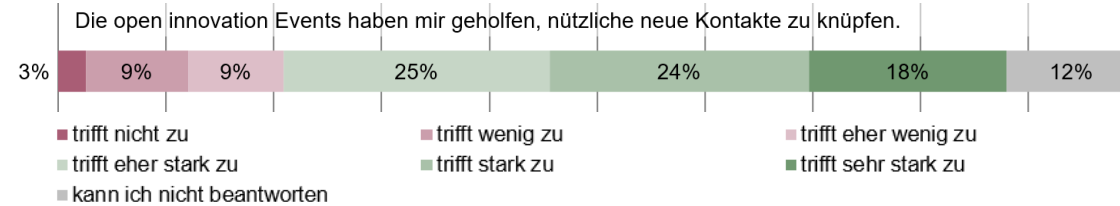
# 5 Vernetzung der Akteurinnen und Akteure

## Ziel

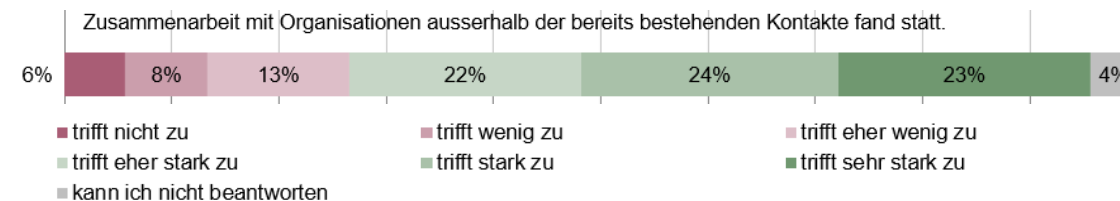
- Der Innovation Booster fördert kollaborative, sektorübergreifende Aktivitäten, die interessierten Teilnehmern mit unterschiedlichem Hintergrund, Perspektiven und Fähigkeiten offen stehen.
- Durch den Innovation Booster sollen neue Partnerschaften, ausserhalb des bestehenden Ökosystems entstehen und erhalten bleiben.
- Die Vielfalt soll gefördert werden: Innerhalb der Allianzen, Ausschüsse, Innovationsteams und Veranstaltungsteilnehmenden in den einzelnen Innovation Booster sind die Geschlechter und Hintergründe gleichermassen vertreten.

## Wirkung

- Die Open-Innovation-Events dienten 67% der Umfrageteilnehmenden zur Vernetzung mit nützlichen Kontakten.



- Gemäss den Gesprächen mit den Umsetzungspartnern und den Leading Houses kannten sich die Personen in vielen Fällen (insbesondere im Technologiebereich) aber auch schon vor dem Event oder hatten zur Entwicklung der Idee bereits Kontakt aufgenommen.
- Die Leading Houses förderten die Koordination zwischen den Stakeholdern und brachten potenzielle Projektpartner (auch bereits vor den Events, z.B. über eine eigene Plattform) zusammen. Schliesslich konnten aber auch an den Events gewinnbringende Kontakte für die jeweiligen Ideen geknüpft werden.
- Dies bestätigt auch die Einschätzung der Umsetzungspartnerinnen und -partner: Die Open-Innovation-Events haben bei 67% eher stark bis sehr stark geholfen, nützliche Kontakte zu knüpfen. Eine Zusammenarbeit mit Organisationen ausserhalb der bestehenden Kontakte fand bei 69% der Umfrageteilnehmenden eher stark bis sehr stark statt.



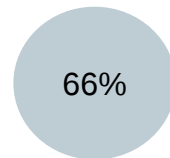
- Insbesondere Booster-übergreifende Events dienten einer Vernetzung über die bestehenden Ökosysteme hinaus.
- Durch die Wahl unterschiedlicher Formate zu gleichen Themen konnte die sektorübergreifende Beteiligung gefördert werden. So konnten durch Online-Formate, Personen aus anderen Landesteilen teilnehmen und die Kosten für die Teilnehmenden gesenkt werden.
- Auch die gemeinsame Planung und Bewerbung unterschiedlicher Workshops erwies sich als zweckdienlich, da die Zielgruppe aus verschiedenen Angeboten wählen kann und die Teilnahme dadurch gefördert wird.

# 5 Zusammenarbeit und Wissenstransfer

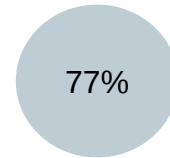
## Ziel

- Der Innovation Booster fördert kollaborative, sektorübergreifende Aktivitäten, die interessierten Teilnehmern mit unterschiedlichem Hintergrund, Perspektiven und Fähigkeiten offen stehen.
- Durch den Innovation Booster sollen neue Partnerschaften, ausserhalb des bestehenden Ökosystems entstehen und erhalten bleiben.
- Die Vielfalt soll gefördert werden: Innerhalb der Allianzen, Ausschüsse, Innovationteams und Veranstaltungsteilnehmenden in den einzelnen Innovation Booster sind die Geschlechter und Hintergründe gleichermassen vertreten.

## Wirkung

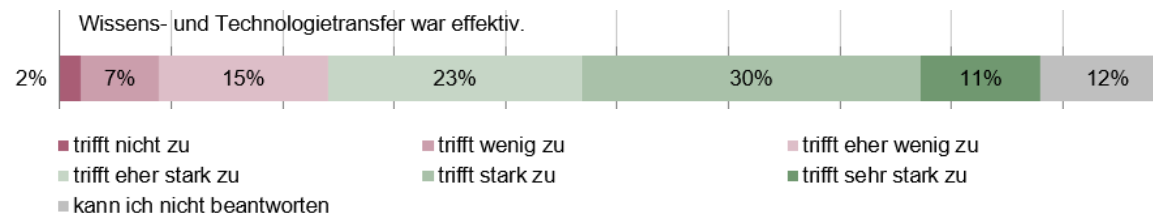


der Umfrageteilnehmenden gab an, dass die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen ein Schlüsselfaktor zur Ideenfindung war (trifft eher stark bis sehr stark zu).



der Umfrageteilnehmenden befanden, dass der Austausch zwischen Forschung und Praxis eher stark bis sehr stark zur Ideenfindung beigetragen hat.

- Ein transdisziplinärer, intersektoraler Ansatz wird auch von den Leading Houses positiv beurteilt. Durch die Zusammenarbeit können neue Synergien über Sektoren hinweg entstehen. Der Wissens- und Technologietransfer durch sektorübergreifende Kollaborationen ist gemäss den Interviews mit den Leading Houses noch ausbaufähig.
- Die Umfrageteilnehmenden beurteilen die Effektivität des Wissens- und Technologietransfers unterschiedlich. Knapp ein Viertel (24%) der Teilnehmenden befanden den Transfer nicht bzw. wenig effektiv, 64% beurteilten den Wissensaustausch eher stark bis sehr stark und 12% konnte die Frage nicht beantworten.



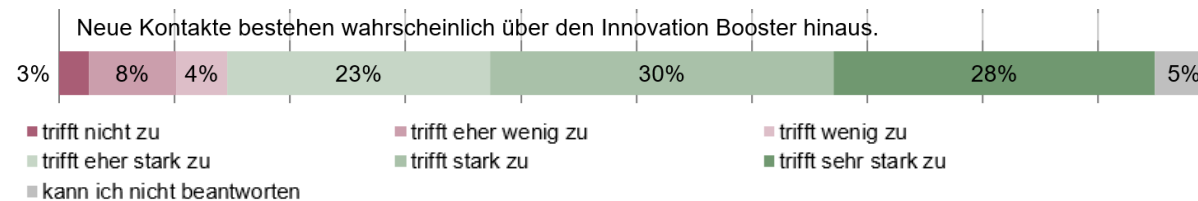
# 5 Langfristige Partnerschaften

## Ziel

- Der Innovation Booster fördert kollaborative, sektorübergreifende Aktivitäten, die interessierten Teilnehmern mit unterschiedlichem Hintergrund, Perspektiven und Fähigkeiten offen stehen.
- Durch den Innovation Booster sollen neue Partnerschaften, ausserhalb des bestehenden Ökosystems entstehen und erhalten bleiben.
- Die Vielfalt soll gefördert werden: Innerhalb der Allianzen, Ausschüsse, Innovationsteams und Veranstaltungsteilnehmenden in den einzelnen Innovation Booster sind die Geschlechter und Hintergründe gleichermassen vertreten.

## Wirkung

- In den Projektteams konnten neue Kontakte geknüpft werden, die wahrscheinlich über den Booster hinaus bestehen werden.



- Es fanden zum Teil auch konkurrierende Organisationen zusammen, da die Analyse des Problems ins Zentrum der Zusammenarbeit gestellt wurde und somit eigentumsrechtliche Fragen weniger relevant waren (vgl. Folie 27).
- Die Leading Houses hoben in den Interviews hervor, dass der Innovation Booster die Vernetzung von Start-ups und Hochschulen mit grossen Unternehmen ermöglichte. Zudem konnte aufgrund der breite der Zielgruppe die Vernetzung über Sprachgrenzen hinweg, auf nationaler Ebene gefördert werden. Die Diversität der Hintergründe und Geschlechter ist gemäss den Eventstatistiken von Innosuisse und den Ergebnissen aus den Gesprächen gegeben.
- In den Gesprächen mit den Leading Houses und den Umsetzungspartnern wurde betont, dass die Qualität der Partnerschaften (innerhalb der Teams) vielmehr von den einzelnen Personen und deren Engagement als von der Institution abhängt.
- Gemäss den Leading Houses ist das Synergiepotenzial zwischen den Boostern gross (operative Aufgaben des Leading Houses, Vernetzung der Ökosysteme über gemeinsame Anlässe etc.). Die Zusammenarbeit zwischen den Boostern wurde von einzelnen Leading Houses aktiv gefördert, fand insgesamt aber zu wenig statt (vgl. Folie 8).

# 5 Vernetzung und Zusammenarbeit: Fazit

## Wirkung der Stakeholder auf die Vernetzung



**Leading Houses** beurteilen den Aufbau bzw. die Erweiterung des Ökosystems als eine ihrer zentralen Aufgaben und können somit eine grosse Wirkung auf die Vernetzung der Beteiligten erzielen. Ein bereits bestehendes Netzwerk und die Booster-übergreifende Vernetzung wurden als besonders wertvolle Treiber der Zusammenarbeit beurteilt.



**Allianzen** förderten gemäss den Leading Houses die Partnerschaften in unterschiedliche Regionen sowie die Glaubwürdigkeit des Boosters und der einzelnen Projekte.



**Etablierte Partner** (im Leading House oder der Allianz) verhalten gemäss den Gesprächen, Kontakte zu möglichen Rednerinnen und Rednern für Events aber auch Jury-Mitglieder innerhalb der Innovation Booster zu finden. Sie fungieren als wichtige Gatekeeper im Innovation Booster.



**Innosuisse** diente gemäss den Leading Houses als Türöffner und Vermittler für neue Kontakte.

## Learnings

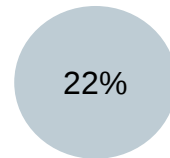
- Die Vernetzung der Akteure und der Wissenstransfer *innerhalb eines Innovation Booster* hat gut funktioniert. Die Open-Innovation-Events dienten der Vernetzung der Personen, auch ausserhalb des bestehenden Ökosystems. In gewissen Bereichen (insb. im Technologiebereich) erwies sich eine vorgängige Kontaktaufnahme möglicher Projektpartner als sinnvoll, damit diese auch an den Events teilnehmen.
- Durch den problemfokussierten Ansatz war es möglich, dass auch konkurrierende Institutionen sich vernetzen und zusammenarbeiten.
- *Eine Booster-übergreifende Vernetzung und Zusammenarbeit* ist wichtig für die Nutzung von Synergien und Erweiterung von Netzwerken. Das Potenzial der Booster-übergreifenden Zusammenarbeit wurde noch nicht genügend genutzt. Den Leading Houses fehlte eine Übersicht über die Innovation Booster und ihre Ökosysteme, um mögliches Synergiepotenzial erkennen zu können.
- Das Leading House hat eine tragende Rolle in der Vernetzung verschiedener Akteure und Sektoren. Ein bereits bestehendes Netzwerk oder der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung des Ökosystems ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- Zudem sind etablierte Partner und engagierte Personen die Grundlage für eine funktionierende Vernetzung innerhalb des Innovation Boosters.

# 5 Eigentumsrechtliche Fragen in der Zusammenarbeit

## Ziel

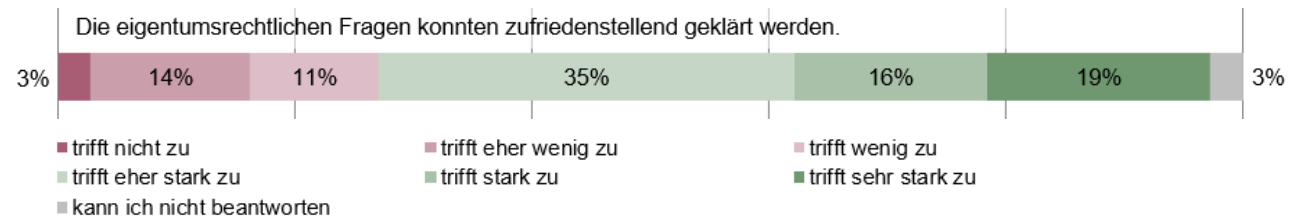
- Ein pragmatischer und fairer Umgang mit geistigem Eigentum auf der Grundlage einer ausgewogenen Mischung aus Vertrauen und Schutz soll gefördert werden.

## Wirkung



der Umfrageteilnehmenden waren mit eigentumsrechtlichen Fragen konfrontiert

- Der Fokus auf die Problemanalyse erleichterte die Zusammenarbeit, da in dieser prä-kompetitiven Phase weniger eigentumsrechtliche Fragen relevant sind. So konnten auch konkurrierende Organisationen in Teams zusammenarbeiten.
- Die Verantwortung über eigentumsrechtliche Fragen wurde den jeweiligen Teams überlassen. Dabei wurde den Organisationen die Freiheit gegeben, selbst zu entscheiden, welche Informationen sie preisgeben wollen. Diese Flexibilität in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit wurde von den Projektteams geschätzt.
- Jedoch gaben insgesamt 28% der Umfrageteilnehmenden an, dass die eigentumsrechtlichen Fragen wenig bis gar nicht zufriedenstellend geklärt werden konnten.



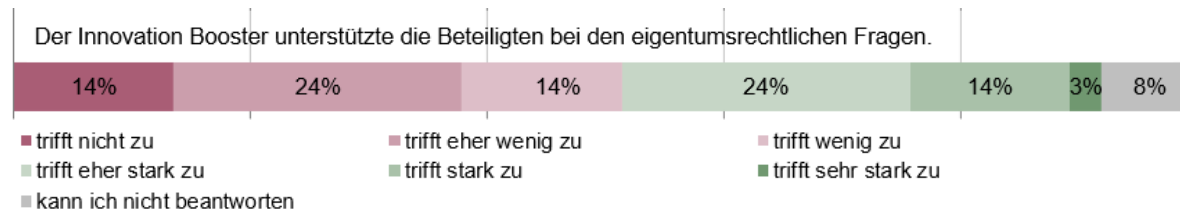
# 5 Eigentumsrechtliche Fragen in der Zusammenarbeit

## Ziel

- Ein pragmatischer und fairer Umgang mit geistigem Eigentum auf der Grundlage einer ausgewogenen Mischung aus Vertrauen und Schutz soll gefördert werden.

## Wirkung

- Die Leading Houses verstanden sich höchstens in einer begleitenden, vermittelnden Rolle bei eigentumsrechtlichen Fragen.
- So stellten auch nur 31% der Umfrageteilnehmenden eine eher bis sehr starke Unterstützung des Innovation Boosters bei den eigentumsrechtlichen Fragen fest.



- In gewissen Innovation Boosters wurde die gemeinsame Wertebasis frühzeitig festgelegt und zum Teil auch schriftlich festgehalten. Die Organisationen verpflichteten sich mit der Teilnahme am Innovation Booster, diese Vereinbarung zur gegenseitigen Offenheit zu akzeptieren.
- Juristisches Fachwissen wurde in verschiedenen Teams durch externe Expertinnen und Experten eingebracht.
- Von einem Innovation Booster, der vermehrt mit eigentumsrechtlichen Fragen konfrontiert war, wurden Dokumente zur Klärung dieser Fragen anderen Innovation Boostern zur Verfügung gestellt. Davon konnten die anderen Innovation Booster nicht nur Ressourcen sparen, sondern auch ihre eigenen Kompetenzen steigern.

## Learnings

- Eigentumsrechtliche Fragen sind in einer prä-kompetitiven Phase weniger relevant, eine Zusammenarbeit (selbst von konkurrierenden Organisationen) deshalb eher möglich. Es konnten dennoch einige eigentumsrechtliche Fragen nicht gänzlich zufriedenstellend geklärt werden.
- Die Freiheit zu entscheiden, wie viel geteilt wird, ist wichtig, da die eigentumsrechtlichen Herausforderungen in den jeweiligen Teams sehr unterschiedlich sind. Eine gemeinsame Festlegung von Werten für die Zusammenarbeit kann Sicherheit schaffen. Ein mündlicher Austausch ohne Verschriftlichung des Gesagten kann zudem förderlich für die Offenheit sein. Die Begleitung durch das Leading House oder externe Expertinnen und Experten hat sich als sinnvoll erwiesen
- Der Austausch bewährter Vereinbarungen („Best-Practice“) im Bereich geistiges Eigentum hilft, die Zusammenarbeit effizienter zu organisieren.



Wirkungen – Knowhow

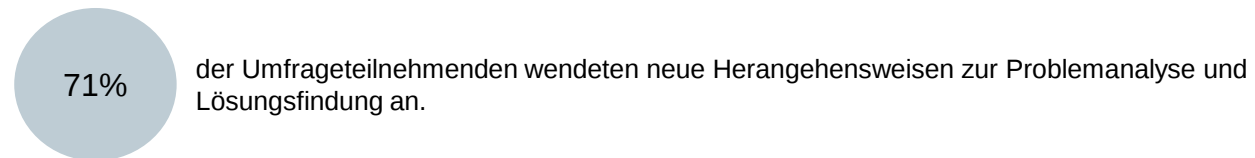
5

# 5 Lerneffekte zu Innovationsmethoden

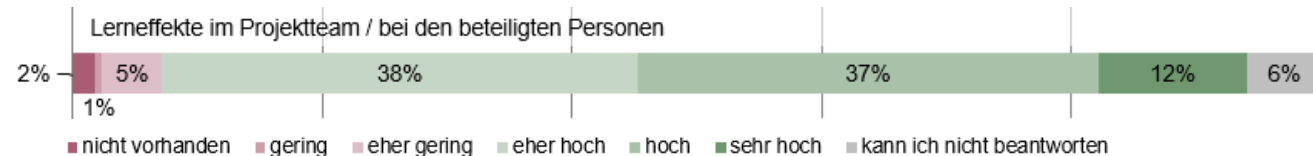
## Ziel

- Die Teilnehmenden lernen, nutzerzentrierte Methoden anzuwenden, um ein tieferes Verständnis für ein Problem zu gewinnen und Möglichkeiten für radikale Innovationen zu entdecken.
- Durch den Innovation Booster sollen die methodischen Ressourcen und Fähigkeiten der Teilnehmenden gefördert werden.

## Wirkung



- Die Teilnehmenden des Innovation Booster konnten ihr Knowhow zu Innovationsprozessen ausbauen. Lediglich 1% der Umfrageteilnehmenden konnten keine Lerneffekte im Projektteam / den beteiligten Personen feststellen.



- Gemäss den Interviews mit den Leading Houses konnten die Methodenkompetenzen der Teams gesteigert werden. Gerade in der Anfangsphase (Problemexploration und Ideenentwicklung) wurde die Begleitung durch das Leading House bzw. ein Coaching durch externe Expertinnen und Experten von den Teams geschätzt. Für Teams und Leading Houses, die sich mit eigentumsrechtlichen Fragen auseinandersetzten, bot der Innovation Booster die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in juristischen Fragen zu steigern.
- Im Gespräch mit den Umsetzungspartnern zeigte sich, dass die Teams ausserdem Lehren aus den Feedbacks zu den Projektanträgen ziehen und dadurch die Kompetenzen zur Antragsstellung verbessern konnten.
- Gemäss den Leading Houses waren die Innovationskompetenzen der teilnehmenden Personen und Organisationen je nach Booster unterschiedlich ausgeprägt. Die methodischen Lerneffekte und langfristigen Kompetenzerweiterung standen weder für die Leading Houses noch für die Innovationsteams im Zentrum des Programms, wirkten aber als zusätzlicher Pull-Faktor zur Teilnahme am Programm.

## Learnings

- Die Unterstützung der Leading Houses und Innovation Teams in einer früher Phase waren wertvoll, um die methodischen und organisatorischen Kompetenzen für die erfolgreiche Bearbeitung der Ideen zu gewährleisten.
- Die Kompetenzsteigerung war zwar nur ein sekundäres Ziel, wird aber als (Zusatz-)Mehrwert des Programms betrachtet.
- Neben den gesteigerten Innovationskompetenzen der Teams konnten auch Organisationskompetenzen der Leading Houses gesteigert werden.

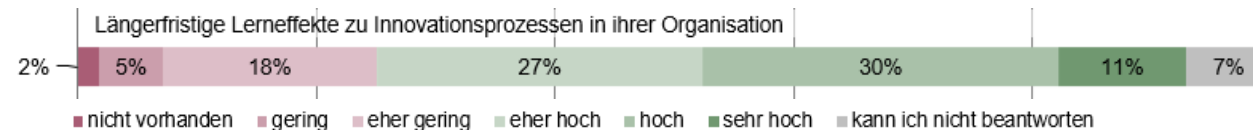
# 5 Innovationskultur

## Ziel

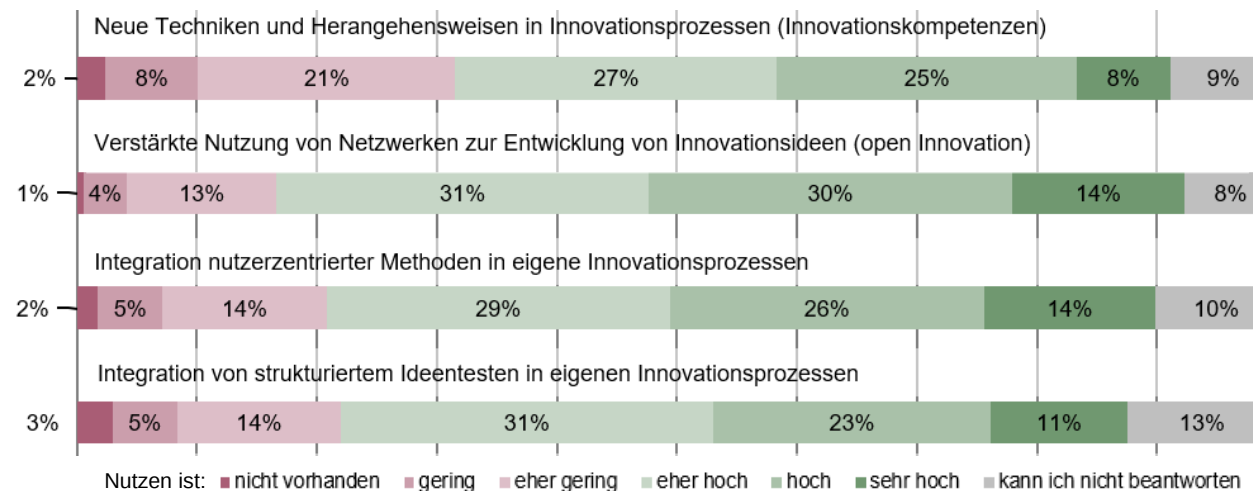
- Die Innovation Booster fördern das Lernen innerhalb ihrer Innovationsgemeinschaften.
- Bei der Entwicklung der Innovationsideen steht vielmehr das Experimentieren als die erfolgreiche Umsetzung der Idee im Vordergrund.
- Das Scheitern einer Idee ist legitim. Erfolge und Misserfolge sollen miteinander geteilt und daraus gelernt werden.
- Dadurch soll die langfristige Fähigkeit zur Entwicklung radikaler und tragfähiger Innovationen verbessert werden.

## Wirkung

- 68% der Umfrageteilnehmenden nehmen eher hohe bis sehr hohe längerfristige Lerneffekte zu Innovationsprozessen in ihrer Organisation wahr.



- Das Gelernte kann auch in der eigenen Organisation angewendet werden:



- Nicht beabsichtigte Lerneffekte bei den Leading Houses: Diese konnten gemäss eigenen Angaben insbesondere von einer Steigerung der Projektmanagementkompetenzen profitieren (Aufbau des Innovation Boosters, Begleitung von Teams, strukturiertes Reporting an Innosuisse etc.). Zudem steigerte der Innovation Booster die Fähigkeiten der Leading Houses, das Netzwerk aufzubauen bzw. auszuweiten, Events zu organisieren und Zielgruppen zu erreichen, sowie neue Formate für Events und Stakeholder-Vernetzung zu testen.

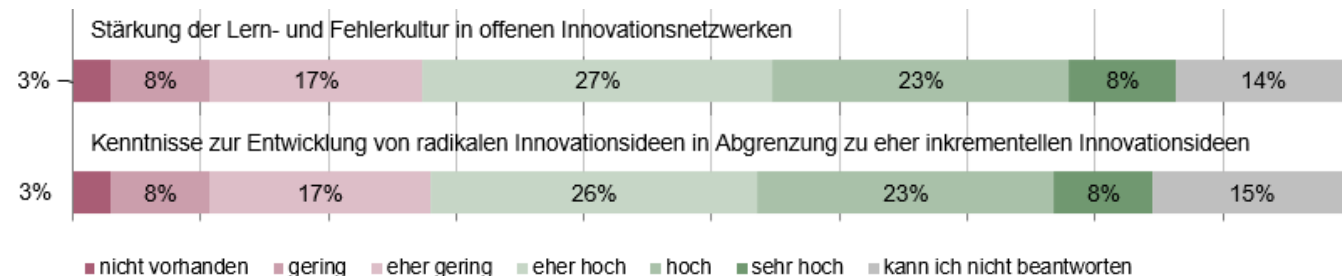
# 5 Innovationskultur

## Ziel

- Die Innovation Booster fördern das Lernen innerhalb ihrer Innovationsgemeinschaften.
- Bei der Entwicklung der Innovationsideen steht vielmehr das Experimentieren als die erfolgreiche Umsetzung der Idee im Vordergrund.
- Das Scheitern einer Idee ist legitim. Erfolge und Misserfolge sollen miteinander geteilt und daraus gelernt werden.
- Dadurch soll die langfristige Fähigkeit zur Entwicklung radikaler und tragfähiger Innovationen verbessert werden.

## Wirkung

- Der Innovation Booster förderte gemäss den Leading Houses die Offenheit der Organisationen für ein iteratives Vorgehen. Insgesamt wird der Einfluss des Innovation Booster auf die Innovationskultur von den Leading Houses und den Umfrageteilnehmenden positiv beurteilt.
- In den Gesprächen zeigte sich, dass in technologieorientierten Boostern die Marktorientierung mithilfe des Testens auf die desirability (Nachfrage) gefördert werden konnte. Der Fokus liegt im Techbereich sonst oftmals stark auf der feasibility (Machbarkeit). Die offene Innovationskultur wurde aber in vielen Teams kritisch betrachtet. Die Abkehr von gewohnten Mustern (Fördermittel als Finanzierungshilfe zum Testen einer bestehenden Idee) ist in diesen Bereichen schwieriger.
- Im sozialen Bereich kamen gemäss den zuständigen Leading Houses viele Organisationen zum ersten Mal mit Innovation in Kontakt. Der Innovation Booster förderte hierbei die Entstehung einer Innovationskultur, die sich mit den Begrifflichkeiten und Stakeholdern im Innovationsbereich auseinandersetzt. Die Anwendung des Programms auf den Gesundheits- und Sozialbereich stellte sich aber auch als Herausforderungen (für Innovation Teams, Leading House und Innosuisse) heraus, da die Kompatibilität der Programminhalte und zur Verfügung gestellten Unterlagen und Hilfsmittel hergestellt werden musste.



- Die Veränderung der Innovationskultur in den Organisationen braucht jedoch Zeit. In den Gesprächen wurde deutlich, dass der Innovation Booster diese Entwicklung zwar fördern, jedoch das Programm alleine die Kultur nicht verändern kann.

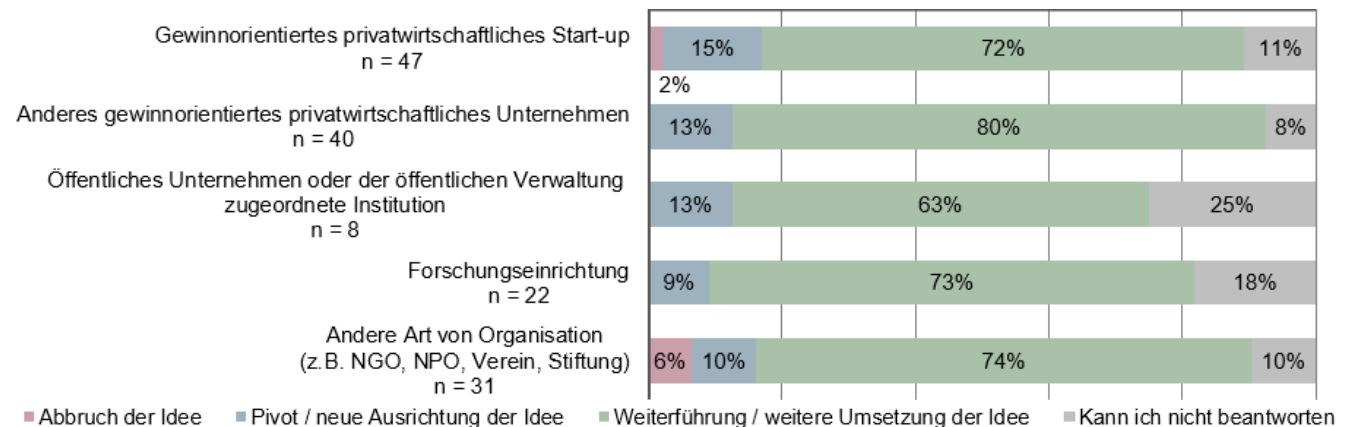
# 5 Innovationskultur

## Ziel

- Die Innovation Booster fördern das Lernen innerhalb ihrer Innovationsgemeinschaften.
- Bei der Entwicklung der Innovationsideen steht vielmehr das Experimentieren als die erfolgreiche Umsetzung der Idee im Vordergrund.
- Das Scheitern einer Idee ist legitim. Erfolge und Misserfolge sollen miteinander geteilt und daraus gelernt werden.
- Dadurch soll die langfristige Fähigkeit zur Entwicklung radikaler und tragfähiger Innovationen verbessert werden.

## Wirkung

- Wie in den vorangegangenen Kapiteln bereits erwähnt, stand für viele Umsetzungspartner die Weiterentwicklung, das Testen und die anschliessende Umsetzung einer Idee und nicht primär die Problemexploration im Zentrum der Förderung.
- Gemäss der Einschätzung der Leading Houses wurde das Scheitern einer Idee negativ beurteilt. Einen Booster zu «gewinnen» und eine Projektidee umzusetzen, wurde von den Teams als erwünschtes Resultat verfolgt.
- Die Einschätzungen aus den Interviews werden durch die Umfrage gestützt: Es kam lediglich bei 2% der Ideen zum Abbruch. Wie untenstehende Abbildung zeigt, gabe es bei privaten und öffentlichen Unternehmen (ohne Start-up) sowie bei Forschungseinrichtungen keine Projektabbrüche.



## Learnings

- Der Innovation Booster konnte zu einer längerfristigen Kompetenzsteigerung in den Organisationen beitragen und eine offene, nutzerzentrierte Innovationskultur fördern. Wie bereits die Analysen zu den praktisch nicht vorhandenen Ideenabbrüchen (vgl. Folie 21) gezeigt haben, ist die Innovationskultur jedoch noch nicht so weit, dass Experimentieren im Vordergrund steht und das Scheitern einer Idee als legitim betrachtet wird.
- In den unterschiedlichen Sektoren herrschen unterschiedliche Innovationskulturen vor. Das Programm war zu Beginn nicht auf den sozialen Bereich ausgelegt und musste dafür geöffnet werden. Die Offenheit wurde sehr geschätzt und ermöglichte den Zugang des Programms für soziale Innovationen.
- Gerade in Bereichen, in denen ein bestimmtes Verständnis von Innovation (mit Fokus auf die Verbesserung von bestehenden Lösungen und der Umsetzung einer konkreten Idee) besteht, wurden die Ansätze des Innovation Boosters eher kritisch betrachtet bzw. nur begrenzt in den eigenen Innovationsprozess integriert.
- In allen Bereichen benötigt es eine stetige Erinnerung und Aufforderung der Teams, die methodischen Ansätze des Innovation Boosters anzuwenden.



**Wirkungen - Impact**

**5**

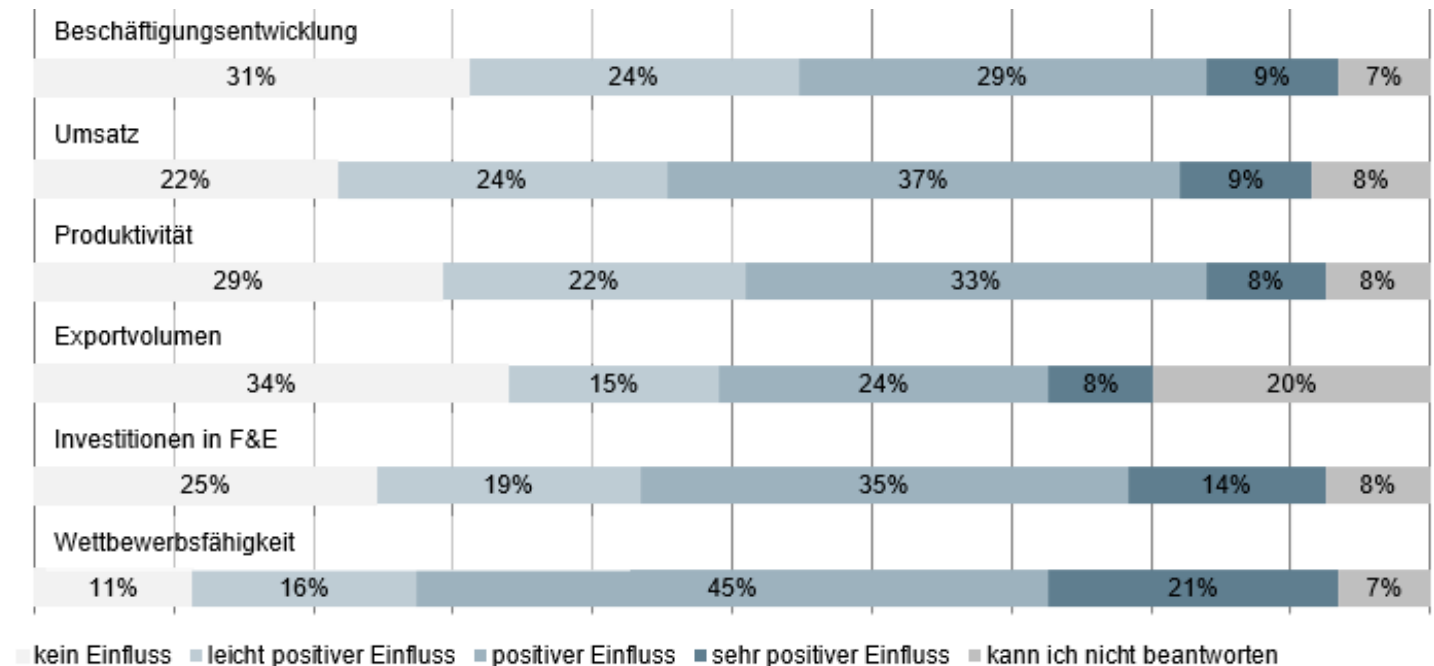
# 5 Längerfristige Effekte auf wirtschaftliche, ökologische und soziale Nachhaltigkeit

## Ziel

- Die IBs verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz in Bezug auf Nachhaltigkeit und betrachten sie als ein wichtiges Kriterium für ihre Aktivitäten. Die entwickelten Ideen wirken sich positiv auf die nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt aus.
- Der Innovation Booster stärkt wissenschaftsbasierte Innovationen und das Unternehmertum in der Schweiz.

## Wirkung

- Ein Grossteil der Umfrageteilnehmenden erwartet längerfristig insbesondere positive Effekte des Innovation Booster auf den Umsatz, die Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) und die Wettbewerbsfähigkeit.



- Von den Ideen, die nach der Förderung weiterentwickelt wurden, schätzen 37% der Umfrageteilnehmenden das Potenzial, dass aus dem Projekt ein Start-up oder Spin-off entsteht, als eher hoch bis hoch ein.



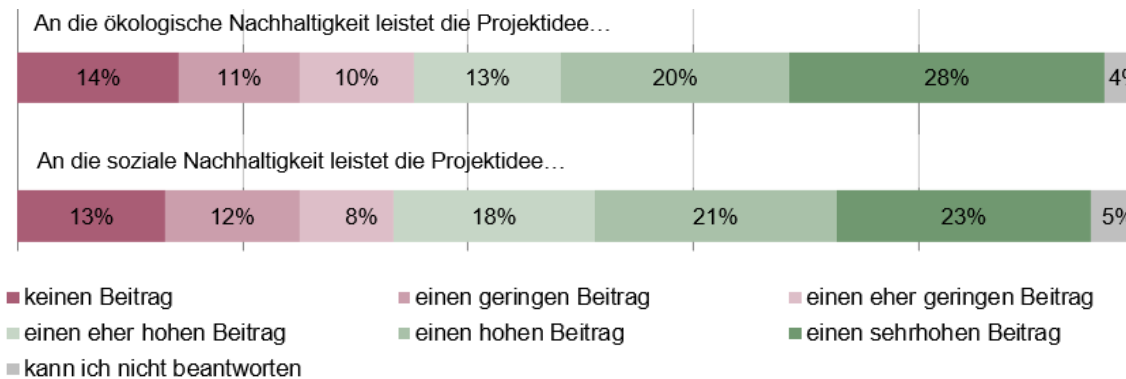
# 5 Längerfristige Effekte auf wirtschaftliche, ökologische und soziale Nachhaltigkeit

## Ziel

- Die IBs verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz in Bezug auf Nachhaltigkeit und betrachten sie als ein wichtiges Kriterium für ihre Aktivitäten. Die entwickelten Ideen wirken sich positiv auf die nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt aus.
- Der Innovation Booster stärkt wissenschaftsbasierte Innovationen und das Unternehmertum in der Schweiz.

## Wirkung

- Die Auswirkungen der Ideen auf die ökologische Nachhaltigkeit wird von den Umfrageteilnehmenden sehr unterschiedlich beurteilt. 14% der Ideen leisten keinen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit, 28% der Ideen einen sehr hohen Beitrag.
- Auch die soziale Nachhaltigkeit wurde unterschiedlich berücksichtigt: 13% leisten keinen Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit, 23% einen sehr hohen Beitrag.



## Learnings

- Die längerfristigen Effekte des Innovation Booster sind nicht abschliessend beurteilbar.
- Die Einschätzungen der Umsetzungspartner deuten darauf hin, dass sich der Innovation Booster längerfristig positiv auf das Unternehmertum auswirkt, in dem die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können.
- Nicht alle Projektideen verfolgten einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz. Rund zwei Drittel der Projektideen leisten einen eher hohen bis sehr hohen Beitrag an die ökologische Nachhaltigkeit bzw. an die soziale Nachhaltigkeit.



## Fazit und Empfehlungen

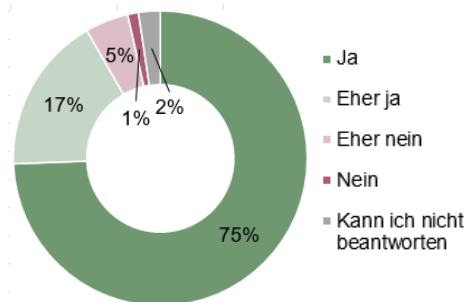
# 6

# 6 Fazit

Das **Gesamtfazit** zum Innovation Booster ist **im Grundsatz positiv, mit gewissen Abstrichen**.

- In allen drei Wirkungsbereichen Innovation, Netzwerk und Knowhow konnten Wirkungen erzielt werden:
  - Der Innovation Booster brachte zahlreiche Ideen aus unterschiedlichen Bereichen hervor, die über den Innovation Booster hinaus zur Marktreife weiterentwickelt werden und so die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit einzelner Organisationen und der Wirtschaft als Ganzes stärken können.
  - In den verschiedenen Innovation Boostern konnte durch die Vernetzung der Teilnehmenden gemeinsam Lösungen entwickelt werden und es entstanden neue Partnerschaften, die auch über den Booster hinaus weiterbestehen. Durch die intensive Zusammenarbeit fand auch ein Wissenstransfer statt.
  - Die Teilnehmenden konnten ihre Innovationskompetenzen durch die Anwendung neuer Herangehensweisen stärken, wendeten nutzerzentrierte Methoden intensiv an und verbesserten dadurch ihre Ideen.
- Der Innovation Booster hebt sich durch seine verschiedenen konzeptionellen Elemente (Open Innovation, Fokus auf Problemverständnis, radikale Ideen und User Testing) von anderen Innovationsinstrumenten ab.
- Der Nutzen des Programms wird von den beteiligten Akteuren bestätigt. So würden auch 92% der Umfrageteilnehmenden wieder am Innovation Booster teilnehmen («Ja» und «Eher ja»):

Würden Sie nochmals am Innovation Booster teilnehmen?



- Die Evaluationsergebnisse zeigen aber auch, dass nicht in allen Bereichen die gewünschte Wirkung erzielt werden konnte (vgl. Stärken und Schwächen auf den nächsten Folien) und dass sich daraus verschiedene Empfehlungen ableiten lassen (vgl. Folie 41 ff.).

# 6 Fazit

Im Folgenden werden detailliert entlang des Outputs (Aufbau) und der drei verschiedenen Wirkungsstränge (Innovation, Netzwerk, Knowhow) die wichtigsten Stärken und Schwächen des Programms zusammengefasst.

## Aufbau

### Stärken

- Programm war flexibel für neue Themen und Akteure.
- Gouvernance zwischen den Umsetzungsakteuren funktionierte gut.
- Allianzen förderten Partnerschaften in unterschiedlichen Regionen sowie Glaubwürdigkeit der Booster und einzelner Projekte.
- Bottom-up-Ansatz bei der Auswahl der Innovation Booster Themen und der Organisation der Leading Houses brachte grosse Vielfalt und sowohl IB, die sich wirtschaftlichen als auch sozialen Herausforderungen widmeten.
- Prozess für Umsetzungspartner war niederschwellig, der Initialaufwand gering.
- Innovation Booster erreichte eine nationale Dimension.

### Schwächen

- Grosse Anzahl Innovation Booster, wobei sich die Themen (z.B. Decarbonization und Carbon Removal) teilweise überlappen.
- Der Initialaufwand zum Aufstarten der IB war bei beschränkter Laufzeit relativ gross.
- Qualität der Leading Houses war unterschiedlich.
- Konzeption / Unterlagen des Innovation Boosters passten nicht für jeden Bereich.
- Synergien zwischen den Innovation Boostern noch nicht optimal genutzt und eher geringe Unterstützung der Leading Houses durch Innosuisse in der Startphase.

## Innovation

### Stärken

- Open-Innovation-Ansatz war mehrheitlich erfolgreich.
- Nutzerzentrierter Ansatz ist Alleinstellungsmerkmal des Fördermittels. Er wurde häufig angewendet und war nutzenstiftend.
- Testen der drei Kriterien desirability, viability und feasibility brachte wichtige Erkenntnisse und Verbesserung der Ideen.
- Zwei Phasen mit Fokus auf Problemexploration war zur Förderung radikaler Innovationen gut angedacht.
- Fokus auf Problemexploration ist einzigartig und hebt sich von anderen Fördermitteln ab.
- Rate an weiterentwickelten und implementierten Ideen ist hoch (was gleichzeitig auch eine Schwäche ist, wenn Problemexploration mit offenem Ausgang im Zentrum steht).
- Anschlussfinanzierung der Ideen funktioniert. Weitere Förderinstrumente von Innosuisse werden genutzt.

### Schwächen

- Open Innovation Ansatz entspricht nicht überall der Innovationskultur und dem Bedürfnis, schnell Resultate zu erzielen und einen sicheren Nutzen aus den Events zu ziehen.
- Gewisse Teams formierten sich bereits vorgängig oder kamen bereits mit einer konkreten Idee und nicht mit einem Problem.
- Radikalität war in Konzeption zentral, in Umsetzung aber nur sekundär und mit Definitionsproblemen verbunden.
- In der Praxis lag ein (zu) starker Fokus auf der Förderung von Innovationsideen, verstärkt durch Kommunikation der IB und durch Erwartungshaltung der Umsetzungspartner sowie entsprechenden finanziellen Anreizen. Insbesondere grosse Unternehmen (>250 MA) und Start-ups nahmen am Booster teil, um eine (bestehende Idee) zu finanzieren.
- Es kam zu einem relativ grossen Mitnahmeeffekten bei der Förderung von Ideen. Insbesondere bei Start-ups und Projekten im ICT-Bereich ist von erhöhten Mitnahmeeffekten auszugehen.

# 6 Fazit

Im Folgenden werden detailliert entlang des Outputs (Aufbau) und der drei verschiedenen Wirkungsstränge (Innovation, Netzwerk, Knowhow) die wichtigsten Stärken und Schwächen des Programms zusammengefasst.

## Netzwerk

### Stärken

- Vernetzung von Personen ausserhalb des bereits bestehenden Ökosystems fand statt. Der Innovation Booster förderte branchenübergreifende Kollaborationen.
- Die Heterogenität der Partnerschaften war sehr wertvoll für die Zusammenarbeit der Teams – über den Innovation Booster hinaus.
- Projektpartner konnten durch Innovation Booster vermittelt werden.
- Aufgrund des Fokus auf Problemexploration entstanden weniger Konflikte zu eigentumsrechtlichen Fragen und konkurrierende Unternehmen konnten sich vernetzen und Ideen weiterentwickeln.
- Langfristige Partnerschaften entstanden, die über die Programmlaufzeit hinaus weiterbestehen.

### Schwächen

- Booster-übergreifende Vernetzung fand zu wenig statt.
- Es fehlte eine Übersicht über die Booster und ihre Ökosysteme, wodurch die Identifikation von Synergiepotenzial schwierig war.
- Der Aufbau der Netzwerke ist stark vom Leading House und dem Engagement der beteiligten Personen abhängig.

## Knowhow

### Stärken

- Der Innovation Booster steigerte die Kompetenzen der Umsetzungspartner in Innovationsmethoden.
- Neue Herangehensweisen zur Problemanalyse wurden angewendet.
- Langfristige (nicht beabsichtigte) Lerneffekte der Leading Houses im Projektmanagement sowie im Aufbau von Netzwerken und Organisation von Events.
- Der Sozial- und Gesundheitsbereich konnten an die Innovationsmethoden und neue Herangehensweisen herangeführt werden.

### Schwächen

- Die Innovationskultur der Umsetzungspartner konnte nur bedingt beeinflusst werden. Wobei IB dies auch nicht alleine bewerkstelligen kann.
- Projektabbruch wird immer noch als Misserfolg gesehen.
- Kompetenzsteigerung war meistens nur sekundäres Ziel. Entwicklung der Innovationsidee stand im Zentrum.

## 6 Empfehlungen

**A** Aufbau der IB klären und Beständigkeit verbessern

**B** Zielgruppe schärfen und Anreize dementsprechend setzen

**C** Innovationsansatz entschlacken und Radikalitätsbegriff überdenken

**D** In Wissensmanagement und Vernetzung investieren

# A

## Aufbau der IB klären und Beständigkeit verbessern

Der Aufbau des Programms hat sich grundsätzlich bewährt. Um eine effiziente Abwicklung des Programms, eine optimale Nutzung der Synergien und eine möglichst langfristige Wirkung des Innovation Boosters sicherzustellen, sollten folgende konzeptionelle Fragen nochmals geklärt werden:

- **A1: Wie viele Innovation Booster sind insgesamt sinnvoll? Wie sollen die Themen gewählt werden?**

Die Breite der Themen hat einerseits dazu geführt, dass unterschiedliche Sektoren, Megatrends wie auch Nischenthemen vom Innovation Booster profitieren konnten. Andererseits hat die Themenvielfalt auch zu Überlappungen der Themen und ihrer Netzwerke und zu einer Unsicherheit über die strategische Ausrichtung des Innovation Boosters bei den Leading Houses geführt. Zudem fehlte eine Übersicht über die bestehenden Booster, deren Netzwerke und Projekte, sodass Synergiepotenziale rasch hätten erkannt werden können. Wenn Nischenthemen weiterhin Zugang zum Innovation Booster erhalten sollen, ist ein bottom-up-Ansatz für die Themengenerierung sinnvoll. In einem zweiten Schritt könnte Innosuisse die Themen besser strukturieren, indem sie Überschneidungen aufzeigt, Booster verknüpft und die endgültige Themenwahl so trifft, dass sie gut zusammenpasst. Es ist zu prüfen, ob die Gesamtwirkung des Programms durch weniger Booster (A1), die dafür länger gefördert werden (vgl. A2) erhöht werden könnte.

- **A2: Wie lange sollen die Innovation Booster gefördert werden?**

Die Innovation Booster wurden über vier Jahre gefördert. Wobei die Innovation Booster in den ersten beiden Jahren stark mit Aufbauarbeit beschäftigt waren und die Früchte quasi erst in den letzten beiden Jahren geerntet werden konnten. Zudem ist die Nachfolgelösung für einige Leading Houses noch unklar. Allgemein wurde der Transition in die nächste Phase eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt und geht so viel Wissen verloren. Es könnte zum Beispiel eine einjährige Zusatzförderung beantragt werden, in der primär nicht neue Ideen im Vordergrund stehen, sondern die Anschlusslösung aufgegleist oder die Learnings noch stärker kapitalisiert werden.

- **A3: Welche Kriterien sollen für die Wahl der Leading Houses gelten?**

Um die Unterstützung der Projektteams zu optimieren und auch die Beständigkeit des Programms zu erhöhen, sollten die Kriterien für die Wahl der Leading Houses geschärft werden. Folgende Kriterien könnten im Sinne von Erfolgsfaktoren zur Auswahl herangezogen werden:

- Vorhandene professionelle Strukturen, klare Zuständigkeiten
- Vorhandenes Netzwerk
- Bestehendes Wissen über Förderlandschaft im jeweiligen Bereich sowie eigentumsrechtliche Fragen
- Mind. zwei operativ tätige Personen pro Leading House, um verschiedene Kompetenzen abzudecken und sich intern auszutauschen und Stellvertretung sicherzustellen.
- Nutzen / Absicht des Leading House muss klar sein (klare Innosuisse-Vorgaben und Richtlinien, etc.)
- Organisationen sollten nicht nur durch Innovation Booster finanziert werden (auch im Sinne einer nachhaltigen Weiterführung nach Ende des Programms)
- Position des Leading Houses gegenüber Projektpartner/-innen: Neutral, vertraulich, unabhängig

# B Zielgruppe schärfen und Anreize dementsprechend setzen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zielgruppe der Innovation Booster sehr divers war und es Hinweise auf verschiedene Mitnahmeeffekte gibt. Aus diesem Grund sollte die Zielgruppe geschärft werden. Dabei sollten folgende Fragen beachtet werden:

- **B1: Welche Zielgruppen sollen erreicht werden? Welche Teams sollen Finanzierung erhalten? Welche können durch andere Fördermittel gefördert werden? Soll der Fokus auf neue Innovationsbereiche (bspw. soziale Innovationen) / Non-Profit-Organisationen / soziale Nachhaltigkeit gelegt werden oder in bestehenden Innovationsbereichen ein Kulturwandel angestoßen werden?**

Insbesondere etablierte Innovationsökosysteme im Technologiebereich sahen im Innovation Booster eine Möglichkeit, ihre Projektidee zu finanzieren. In einigen Fällen wurden die Teams von den Leading Houses an andere Fördermittel verwiesen, die das Bedürfnis besser abdecken. Es ist zu prüfen, ob weiterhin auf die bestehenden Innovationsbereiche oder stärker auf neue Innovationsbereiche (z.B. soziale Innovation) fokussiert werden soll. Die Frage der Zielgruppen ist eng verknüpft mit jener nach der thematischen Ausrichtung der Innovation Booster (A1). Wer mit dem Programm angesprochen wird, hängt nicht zuletzt auch mit der konzeptionellen Ausgestaltung und den finanziellen Anreizen zusammen (vgl. B2) .

- **B2: Soll die Problemexploration weiterhin im Fokus des Innovation Boosters stehen? Falls ja, wie kann diese gestärkt und wie können die finanziellen Anreize entsprechend gesetzt werden?**

Die Zielsetzungen der teilnehmenden Projektteams unterscheiden sich vom konzeptionellen Fokus des Innovation Boosters. Für viele Teams stand der Erhalt einer Finanzierung für eine bereits bestehende Innovationsidee im Vordergrund. Entsprechend hoch waren auch die Mitnahmeeffekte. Innosuisse betonte hingegen die hohe Bedeutung der Problemexploration. In einem ersten Schritt muss daher die konzeptionelle Bedeutung der beiden Phasen (Problemexploration und Ideentesten) geklärt werden.

Wenn nach wie vor eine vertiefte Problemanalyse im Zentrum stehen soll, muss das Programm so angepasst werden, dass diese Phase attraktiver wird, respektive eine Zielgruppe angesprochen wird, die vor allem an dieser Phase interessiert ist. Aktuell sind die finanziellen Anreize jedoch so ausgestaltet, dass die Umsetzungspartner beim Ideentesten (Idea-Phase) direkt finanziell unterstützt werden, nicht aber in der Problemexploration (Challenge-Phase). Um die Problemexploration (finanziell) attraktiver zu gestalten, sollte eine Verschiebung der Mittel oder eine Aufteilung auf die zwei Phasen geprüft werden. Alternativ könnten die Zugangshürden für die Ideenphase erhöht werden. Zudem sollte eine entsprechende Kommunikation der Leading Houses die Relevanz der Problemexploration unterstreichen.

# C

## Innovationsansatz entschlacken und Radikalitätsbegriff überdenken

Die Zielsetzungen des Programms sind vielfältig und über die Jahre gewachsen. Um die Wirkung des Instruments zu erhöhen und auch besser zu fokussieren, ist es deshalb angezeigt, den Innovationsansatz zu entschlacken und konzeptionelle Begriffe, insbesondere den Radikalitätsbegriff zu überdenken. Folgende Fragen sind zu klären:

- **C1: Welche konzeptionellen Ansätze sind notwendig und welche Begriffe zweckdienlich?**

Im Rahmen des Innovation Booster wurden verschiedene Begriffe aus der Innovationstheorie und Produktentwicklung verwendet: Design-Thinking, Co-Creation, Open Innovation und Radikalität sowie Nutzerzentriertheit. Die Umsetzungspartner sind dadurch mit zahlreichen, aus deren Sicht teils widersprüchlichen konzeptionellen Anforderungen konfrontiert. Insbesondere für die Booster aus dem Sozial- und Gesundheitsbereich, die sich noch weniger mit Innovationsprozessen beschäftigt hatten, stellten diese Begrifflichkeiten eine Herausforderung dar. Es wird daher empfohlen, den Innovationsansatz begrifflich nach Möglichkeit zu vereinfachen, auf ein, zwei klare Konzepte zu fokussieren, eine einheitliche Sprache zu verwenden und die Begriffe klar zu definieren (vgl. C2 zum Begriff der Radikalität).

- **C2: Soll Radikalität weiterhin als Hauptziel der Innovationsideen definiert werden oder lediglich als Teil des Prozesses hin zu mehr Radikalität? Falls Radikalität weiterhin ein Hauptziel ist, wie kann der Anteil radikaler Ideen erhöht werden?**

Die Ergebnisse zeigen, dass der Radikalitätsbegriff schwierig zu fassen und erfassen ist. Die Leading Houses und Projektteams sahen die Radikalität der Idee nicht als Hauptziel der Innovation Booster und wählten einen pragmatischen Umgang. Aus diesem Grund könnte eine Abkehr vom Begriff der Radikalität und einen Fokus auf Open Innovation, Netzwerkbildung und Innovationskultur einerseits die Verständlichkeit des Programms fördern und andererseits die Zielsetzung schärfen. Falls der Innovation Booster weiterhin auf radikale Ideen fokussieren soll, müsste konzeptionell ein Weg gefunden werden, die Radikalität noch stärker zu fördern und einzufordern und den Anteil radikaler Ideen (im Vergleich zu inkrementellen) zu erhöhen.

# D In Wissenstransfer und Vernetzung investieren

Der Wissenstransfer und die Vernetzung sind zentrale Ziele des Programms. Die Ergebnisse zeigen, dass hierbei noch Verbesserungspotenzial besteht, damit eine grössere und breitere Wirkung erzielt werden kann. Folgende Fragen sollten geklärt werden:

- **D1: Wie können Leading Houses (insbesondere zu Beginn des Programms) besser unterstützt werden?**

Der Aufbau eines Leading Houses ist sehr aufwändig und für jedes Leading House eine neue Aufgabe. Für einen effizienten Aufbau sollten die Learnings aus vorangegangenen Boostern und Generationen weitergeben und der Wissenstransfer besser hergestellt werden. Innosuisse kann dazu verstärkt Learnings sammeln und Unterlagen zur Verfügung stellen, die den Leading Houses ein rasches aufstarten ermöglichen.

- **D2: Wie können Synergien zwischen den Boostern genutzt werden? Welche Gefässe / Instrumente braucht es dazu?**

Die Leading Houses nehmen dieselben Organisations- und Unterstützungsarbeiten wahr. Zudem bestehen in den Boostern Ökosysteme, die Schnittstellen zu anderen Boostern haben. Aus diesen Gründen ist das Synergiepotenzial bei einer verstärkten Booster-übergreifenden Zusammenarbeit gross. Die Booster sollten stärker verlinkt werden und das Verständnis für das Gemeinsame zwischen den Boostern geschärft werden. Dazu könnte Innosuisse eine Übersicht über die Booster und deren Netzwerke und Projekte zu Verfügung stellen oder es könnten gegenüber den Boostern Mindestvorgaben zur Zusammenarbeit formuliert werden (z.B. Anteil der verwendeten Mittel für gemeinsame Aktivitäten/Projekte, moderierte Austauschplattform zwischen den Boostern, gemeinsame Ablage und Tools).



# Anhang

# Anhang I: Übersicht über die Interviewpartner/-innen

## Interviews mit Leading Houses

| Innovation Booster          | Leading House                 | Person                   |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Circular Building Industry  | sus.lab ethz                  | Lisa Lambert             |
| Co-Designing Human Services | HES-SO                        | Pascal Maeder            |
| Databooster                 | Data innovation alliance      | Gundula Heinatz Bürki    |
| Digital Health Nation       | Basel area                    | Yana Yoncheva            |
| Microtech                   | ARCM                          | Joëlle Tosetti           |
| Photonics                   | Swissmem                      | Selina Casutt            |
| Plastics for Zero Emission  | Composites United Switzerland | Theo Sandu               |
| Swiss Food Ecosystems       | Suisse Agro Food              | Peter Braun / Lucas Grob |

## Fokusgruppe mit Umsetzungspartnern

| Innovation Booster         | Organisation                                | Person           |
|----------------------------|---------------------------------------------|------------------|
| Additive Manufacturing     | Bernard Cherix Architecte                   | Bernard Cherix   |
| Carbon Removal             | EPFL                                        | Victor Pennacino |
| Circular Building Industry | öbu – Verband für nachhaltiges Wirtschaften | Alberto Cerri    |
| Future Food Farming        | DasPure – ökologische Delikatessen          | Patrick Marxer   |

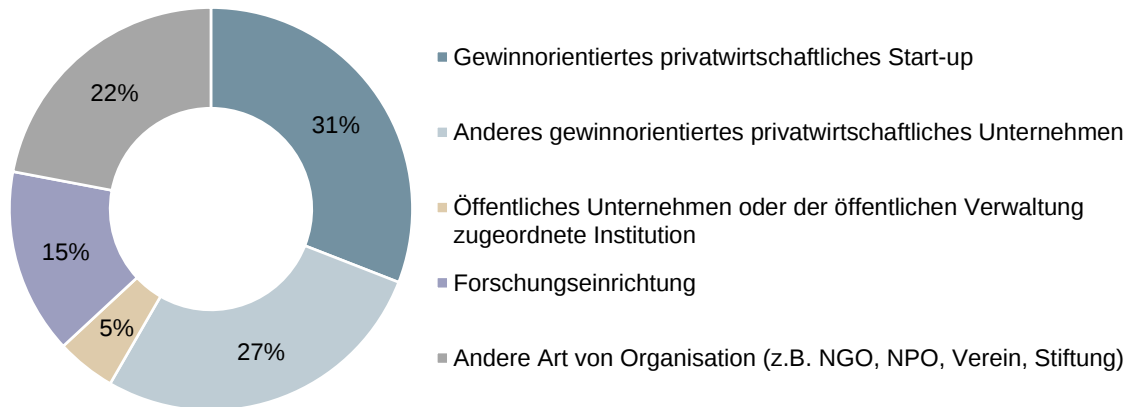
## Interview mit Kernteam Innosuisse

| Person          | Rolle im IB                                                            |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| Emile Dupont    | Teamleitung                                                            |
| Samuel Lengen   | Programmkoordination mit Fokus auf Ausschreibung und Evaluation        |
| Angelina Keller | Programmkoordination mit Fokus auf Kommunikation und Capacity Building |

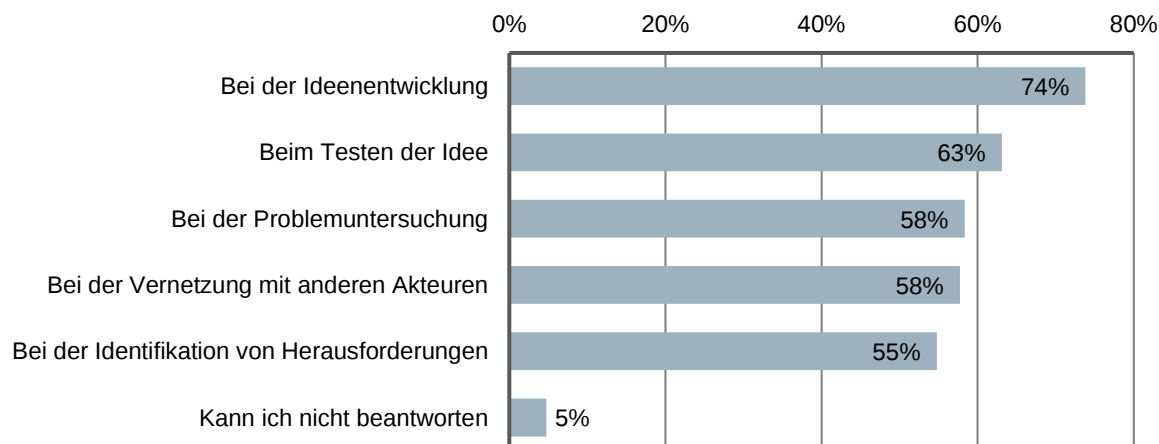
# Anhang II: Übersicht über die Umfrageteilnehmenden

**n = 168** (Rücklaufquote: 42%)

Die Organisationen der Teilnehmenden sind divers, die meisten stammen von einem gewinnorientierten Unternehmen (31% Start-ups, 27% weitere), die wenigsten von öffentlichen Organisationen (5%).



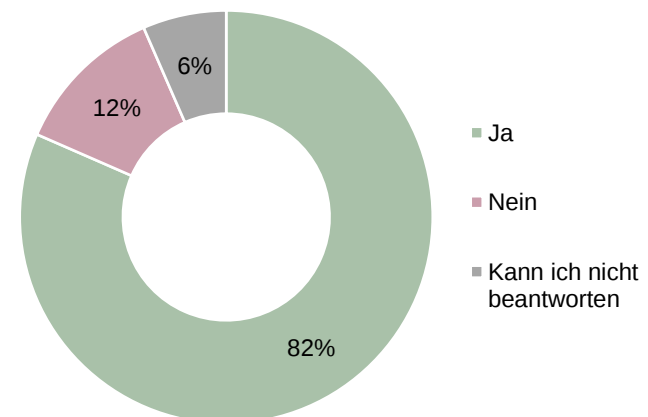
Die Umfrageteilnehmenden waren in unterschiedliche Prozessschritte involviert, allen voran bei der Ideenentwicklung (74%) und dem Testen der Idee (63%)



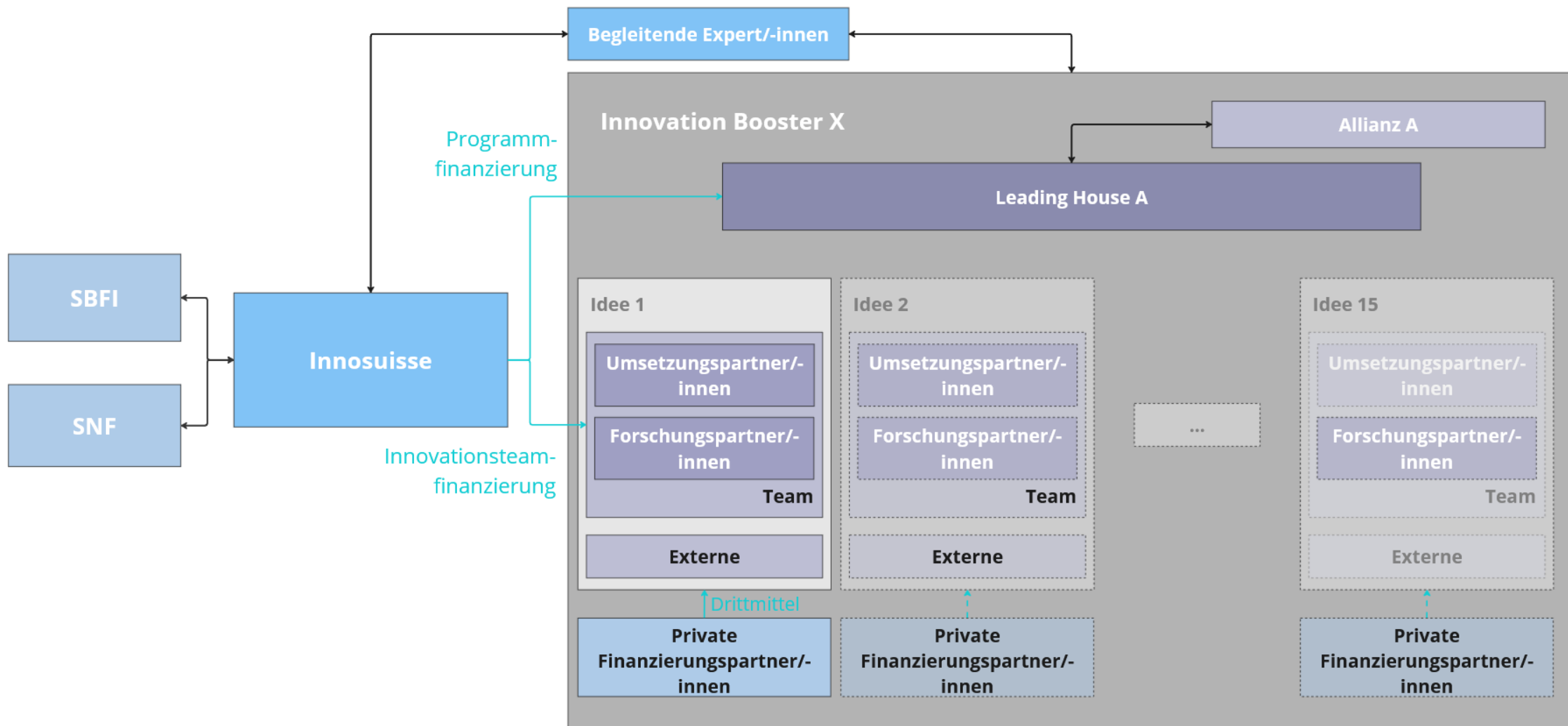
Insbesondere kleine Organisationen mit weniger als 5 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) nahmen an der Umfrage teil.

|                   | #  | %   |            | VZÄ    |
|-------------------|----|-----|------------|--------|
| Weniger als 5 VZÄ | 48 | 49% | Median     | 5      |
| 6 bis 10 VZÄ      | 14 | 14% | Mittelwert | 1408   |
| 10 bis <100 VZÄ   | 15 | 15% | Minimum    | 0.1    |
| 100 oder mehr VZÄ | 20 | 21% | Maximum    | 100000 |

Der Grossteil der teilnehmenden Organisationen nahm am Programm Teil mit dem Ziel, eine konkrete Innovation auf dem Markt oder in der eigenen Organisation umzusetzen (82%)



# Anhang III: Beteiligte Akteur/-innen und Finanzierung

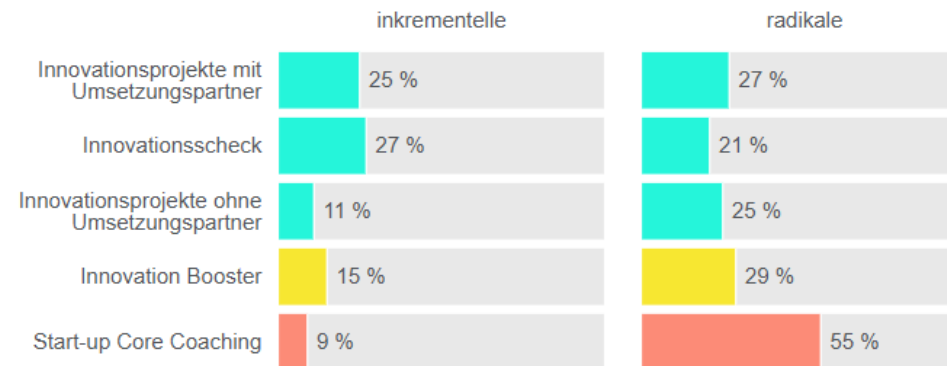


# Anhang IV: Auswertungen Innosuisse

## Radikalität

Quelle: Wirkungsmonitoring Innosuisse 2021-2023.  
<https://innosuisse-impact.github.io/impact/vergleiche-ergebnisse#innosuisse-foerdert-sowohl-inkrementelle-wie-auch-radikale-innovationene>  
 Ergebnisse | Wirkungsmonitor

Anteil der klar inkrementellen oder radikalen Innovationsvorhaben, in % →



Einschätzungen der Fördernehmer anhand einer sechsstufigen Bewertungsskala mit vorgegebenen Definitionen: (1) sehr inkrementelle, (2) inkrementelle Innovationen bzw. (5) radikale, (6) sehr radikale Innovationen.

## Innovationsprojekte mit Umsetzungspartner

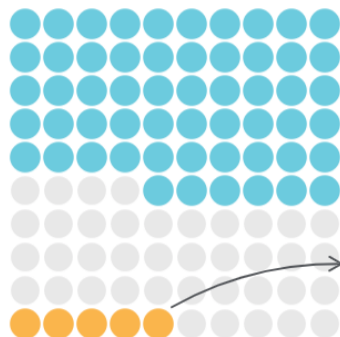
Diese hohen Risikopotenziale unterstreichen die Notwendigkeit der öffentlichen Förderung, um den Wissens- und Technologietransfer zu unterstützen, da die Innovationsprojekte ohne Förderung nicht durchgeführt würden.

Dies belegen die tiefen Mitnahmeeffekte bei der Förderung: Nur 5 % der Unternehmen geben an, dass sie das Projekt auch ohne die Unterstützung von Innosuisse in derselben Form durchgeführt hätten. 19 % hätten es in veränderter oder reduzierter Form durchgeführt.

## Mitnahmeeffekte

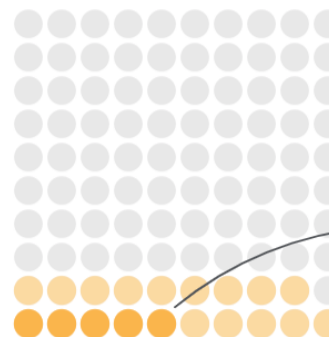
Quelle: Wirkungsmonitoring Innosuisse 2021-2023.  
<https://innosuisse-impact.github.io/impact/projekte-unternehmen-forschende#unternehmen-erreichen-die-projektziele-mehrheitlich-oder-uebertreffen-diese>

**56%** der Unternehmen erreichen ihre Projektziele vollständig oder übertreffen sie.



Nur 5 % erreichen ihre Ziele nicht oder nur ungenügend.

**19%** der Unternehmen hätten das Projekt in etwas geringerem Umfang durchgeführt.



5 % der Unternehmen hätten das Projekt in derselben Form durchgeführt.

**Fragestellung:** «Hätten Sie die geförderte Machbarkeits- oder Vorstudie auch ohne einen Innovationsscheck oder ohne eine anderweitige externe Finanzierung oder Förderung durchgeführt?

**Antwortkategorien:**

- Nein
- Ja, in stark reduziertem Umfang
- Ja, in etwas reduziertem Umfang
- Ja, in gleichem Umfang
- Weiss nicht»

# www.ecoplan.ch

**Empfohlene Zitierweise**

Autor: Ecoplan  
Titel: Wirkungsevaluation Innovation Booster  
Auftraggeber: Innosuisse  
Ort: Bern  
Datum: 27.05.2025