

Ostschweizer Kantone beschleunigen KMU-Innovationen

Die Forschungsausgaben von Firmen sind in der Schweiz rückläufig. Besonders gross sind die Innovationshemmnisse bei KMU in ländlichen Regionen. Acht Ostschweizer Kantone wollen ihnen nun wieder zu mehr Innovation verhelfen. *Lukas Budde, Thomas Friedli, Christoph Tienken*

Abstract Finanzielle Restriktionen, Fachkräftemangel, ein dynamisches Regulierungsumfeld sowie der Trend hin zu Forschungsk Kooperationen sind zentrale Innovationshemmnisse für Schweizer KMU. Zudem hat die Corona-Pandemie durch Investitionsrückgänge und Störungen in den Lieferketten den Innovationsdruck auf Schweizer Unternehmen weiter verstärkt. Um diesen Hemmnissen entgegenzuwirken, haben acht Ostschweizer Kantone das regionale Innovationssystem «Inos» entwickelt. Dieses unterstützt KMU bei ihren Innovationsvorhaben.

Geht es um Innovation, stehen Unternehmen vor einer Vielzahl an finanziellen, technischen sowie marktseitigen Herausforderungen. Insbesondere in Unternehmen ohne eigene Entwicklungsabteilung reichen die firmeninternen Kräfte für substanzielle Innovationsaktivitäten häufig nicht mehr aus. Im Trend konzentrieren sich Schweizer KMU deshalb vermehrt auf rein punktuelle und inkrementelle Verbesserungen am Produkt und im Produktionsprozess. So optimieren sie graduell ihre Kostenstruktur, erreichen dadurch kurzfristige Einsparungen und können die Sättigungsphase im Produktlebenszyklus noch verlängern. Allerdings können sie ihre Wettbewerbssituation mit einem solchen Innovationsverhalten nicht nachhaltig stärken.¹

Tatsächlich gehen die Innovationsaktivitäten sowie die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) in der Schweiz generell

zurück. Laut Untersuchungen der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) sind finanzielle Restriktionen das grösste Innovationshemmnis für Schweizer KMU. Diese bestehen aufgrund begrenzter liquider Mittel, geringer Investitionskraft und niedrigen erwarteten Investitionserträgen, welche letztlich auch zu eingeschränkten Amortisationsmöglichkeiten von Investitionen führen. Aktuelle Untersuchungen der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell oder des Swiss Manufacturing Survey (SMS) der Universität St.Gallen bestätigen dieses Bild. Sie zeigen zudem: Die finanziellen Hürden angesichts der durch die Corona-Pandemie eingetrübten Wirtschaftslage werden sich weiter erhöhen.²

Gleichzeitig haben die Schweizer KMU einen erschwerten Zugang zu Fremdkapital und fallen bei den bestehenden Innova-

tionsförderungen oft durch das Raster – ein Umstand, der den Rückgang an Innovationsaktivitäten weiter verstärkt.³ Eigentlich wäre eine verstärkte Zusammenarbeit mit externen Innovationspartnern erforderlich, wie dies momentan im Trend liegt. Dabei werden Innovationsprozesse offener und kooperativer gestaltet. Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Innovationsakteuren mit ganz unterschiedlichen Kompetenzen – von Zulieferern über Dienstleistungs- und Industrieunternehmen bis hin zur Mitwirkung von Forschungsinstitutionen – ermöglicht in vielen neuen Geschäftsfeldern überhaupt erst die Innovation.

Doch gerade für KMU ist dies schwierig. Eine Herausforderung für sie ist insbesondere die Suche nach geeigneten Innovationspartnern sowie den richtigen Mix zu finden zwischen der Wahrung der eigenen Geschäftsinteressen und einem echten Kooperationsbeitrag. Zudem müssen die richtigen methodischen und vertraglichen Konfigurationen gestaltet und die gewonnenen Wissensvorsprünge rasch in Innovationen umgesetzt werden. Doch für solche Aufgaben stehen die notwendigen Ressourcen immer seltener zur Verfügung.

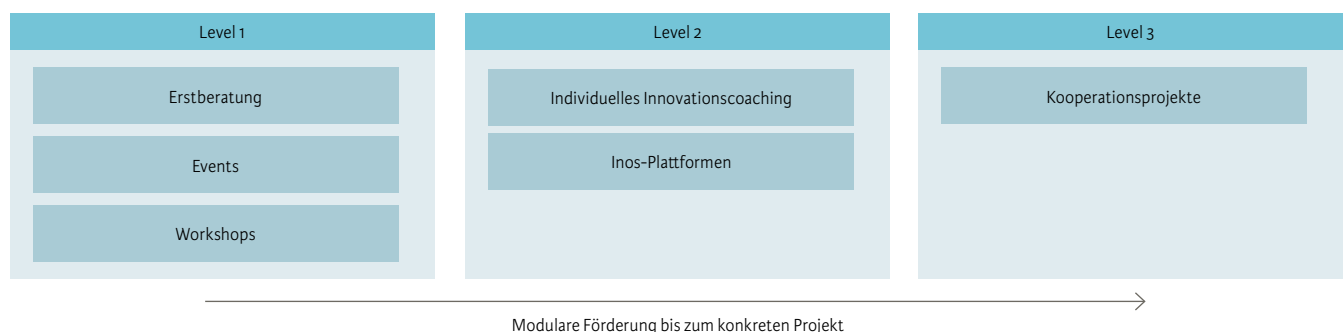
Besonders gross sind diese Herausforderungen im ländlichen Raum. Denn rurale Wirt-

¹ Spescha und Wörter (2018, 2020).

² Siehe Friedli, Deitermann, Remling und Haase (2020) sowie IHK (2020).

³ Spescha und Wörter (2018, 2020).

Die drei Level im Angebotsportfolio von Inos



INOS / DIE VOLKSWIRTSCHAFT

schaftsräume haben im Vergleich zu urbanen Zentren monotonere Branchenstrukturen, kleinere Unternehmen sowie eine geringere Dichte an Innovationsakteuren. Innovationsanstrengungen von Unternehmen in diesen Regionen werden dadurch weiter erschwert, sodass sich die strukturellen Schwierigkeiten dort akzentuieren.⁴ Hinzu kommt, dass die Corona-Pandemie durch Auftragsstornierungen, veränderte Personalstrukturen und Disruptionen in den globalen Lieferketten den Innovationsdruck, insbesondere den Bedarf an innovativen Technologien, weiter beschleunigt.⁵ Davon betroffen sind auch zahlreiche ländliche Gebiete in der Schweiz. Nun haben sich die Ostschweizer Kantone Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden, Thurgau sowie das Zürcher Berggebiet zusammengetan und das Projekt «Inos» auf die Beine gestellt (siehe *Kasten*).

Ganzheitlicher Förderansatz

Mit dem Innovationssystem Inos möchten die beteiligten Ostschweizer Kantone den heimischen KMU Innovationen erleichtern. Durch die Zusammenarbeit mit Coaches und Experten aus Industrie und Forschung werden die Firmen im Netzwerk darin unterstützt, neben kleineren Neuerungen auch grundlegende Innovationen wie zum Beispiel neue Geschäftsmodelle anzugehen.

Für die KMU ist der Zugang zu den Angeboten von Inos einfach und schnell, und er funktioniert über das gesamte Netzwerk nach einheitlichen Abläufen. Die Angebote sind in drei aufeinander aufbauenden sogenannten Leveln strukturiert (siehe *Abbildung* auf S. 53). Im 1. Level erhalten die KMU zunächst eine individuelle Erstberatung, im 2. Level ein firmenspezifisches Coaching.

Die KMU sind dabei nicht an kantonale Grenzen und Angebote in der Ostschweiz gebunden. Das Motto von Inos ist deshalb Programm: «Gemeinsam Innovation beschleunigen». Dazu dienen auch die im 2. Level geplanten thematischen Innovationsplattfor-

Das Innovationssystem «Inos» in Kürze

Das Netzwerk wird im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) des Bundes durch die Kantone Glarus, Schaffhausen, Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, St. Gallen, Graubünden und Thurgau sowie das Zürcher Berggebiet finanziert. Die Geschäftsstelle von Inos ist beim Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen angesiedelt. Der Bund beteiligt sich zur Hälfte an den Kosten. Das Programm läuft zunächst bis Ende 2023. Einen Überblick über die Angebote von Inos bietet die Website www.inos.swiss.

men, durch welche die Kosten für Forschung und Entwicklung reduziert werden können. Indem mehrere KMU bei der Erforschung einer Thematik ihre Ressourcen bündeln, wird die Zeit von der Produktentwicklung bis zur Lancierung am Markt reduziert, und die Themen können schneller vorangetrieben werden. Zudem ermöglichen es solche Innovationsplattformen, neue Anwendungsgebiete und Geschäftsfelder zu erschliessen, in welchen gewisse KMU noch über geringe Kompetenzen verfügen. Dadurch wird die Innovationskraft der Akteure beschleunigt, Markteintrittshürden werden verringert und die Belastung der Ressourcen pro Unternehmen reduziert.

Wegbereiter für Kooperationen

Zu den Angeboten von Inos gehören im 3. Level auch Projekte für Kooperationen zwischen KMU und weiteren Stakeholdern wie etwa Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder Investoren. Inos agiert dabei als neutraler Initiant und Moderator, der Möglichkeiten von Kooperationen mit potenziellen Partnern identifiziert und die weiteren Schritte zusammen mit dem Unternehmen eruiert. In diesem Sinne ist Inos ein Wegbereiter für Kooperationen und befähigt KMU, auch herausfordernde Innovationsvorhaben zu realisieren.

In einem bereits realisierten Projekt aus dem Bereich der Lebensmittel-Direktvermarktung wurde der Förderansatz von Inos bereits erfolgreich erprobt. Das betreffende KMU war unter anderem an der Entwicklung eines neu-

en Geschäftsmodells interessiert. Der von Inos aufgebaute Coach- und Expertenpool aus Praxis und Forschung konnte ihm mit einem spezifischen Coaching neue Geschäftsfelder und -modelle aufzeigen. Gemeinsam mit der Geschäftsleitung wurde schliesslich ein Testmarkt mit einer neuen Zielgruppe definiert. Das Beispiel illustriert, dass die Inos-Förderung nicht allein auf forschungsbasierte Innovationen ausgerichtet sein muss. Insbesondere bietet sie den KMU handfeste Unterstützung in der Erarbeitung und der Umsetzung von Innovationen aller Art.



Lukas Budde
Dr. oec., Geschäftsführer Inos sowie Post-Doc, Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen



Thomas Friedli
Professor für Produktionsmanagement sowie Direktor des Instituts für Technologiemanagement, Universität St. Gallen



Christoph Tienken
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Gruppenkoordinator Smart Manufacturing and Services, Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen

⁴ Seco (2018).
⁵ Friedli, Deitermann, Remling und Haase (2020).

Literatur

Friedli, Thomas; Deitermann, Ferdinand; Remling, Dominik und Lorenz Haase (2020). Swiss Manufacturing Survey 2020 – A National Study. University of St. Gallen. IHK St. Gallen-Appenzell (2020). Coronavirus und die Ostschweizer Wirtschaft. Ergebnisse zur 4. Unternehmensumfrage.

Seco (2018). RIS-Konzept 2020+, neue regionalpolitik nrp. Spescha, Andrin und Martin Wörter (2020). Innovation in der Schweizer Privatwirtschaft: «Ergebnisse der Innovationserhebung 2018» der Konjunkturforschungsstelle der ETHZ (KOF) im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).

Spescha, Andrin und Martin Wörter (2018). Innovation in der Schweizer Privatwirtschaft: «Ergebnisse der Innovationserhebung 2016» der Konjunkturforschungsstelle der ETHZ (KOF) im Auftrag des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI).