

Kommission für Technologie und Innovation KTI

---

# Wirkungsanalyse KTI: Start-up Förderung – Coaching

---

Schlussbericht Analyse 2016 – Zusammenfassung

31. Januar 2017

---

**Erarbeitet durch die Bietergemeinschaft von:**

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zürich

[www.econcept.ch](http://www.econcept.ch) / + 41 44 286 75 75

und

Koch Consulting – Peter Koch, Röschibachstrasse 77, CH-8037 Zürich

[www.peterko.ch](http://www.peterko.ch) / + 41 44 273 35 62

**In Zusammenarbeit als Subunternehmen mit:**

AIT, Donau-City-Strasse 1, 1220 Wien, Österreich

[www.ait.ac.at](http://www.ait.ac.at) / +43 (0) 50 550 - 4500

**Autoren/innen**

econcept AG

Dora Fitzli, Dr. sc. nat.

Nicole Kaiser, MA UZH in Sozialwissenschaften, Politologin

Laura Inderbitzi, MA in Politikwissenschaften, Politologin

Flavia Amann, MA UZH in Erziehungswissenschaft

Stephanie Bade, lic. oec. publ., Ökonomin

Kathrin Koebel, BA Unibas in Wirtschaftswissenschaften, Ökonomin

Koch Consulting

Peter Koch, Dipl. Ing. Agr. ETH

AIT

Karl-Heinz Leitner, Dr. rer. soc. oec.

Michael Dinges, Mag. rer. soc. oec.

Claudia Steindl, Dr. rer. soc. oec.

## Zusammenfassung

### Einleitung

Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) ist die Förderagentur für Innovation des Bundes. Die Förderung wissenschaftsbasierter Innovationen erfolgt mittels unterschiedlicher Programme. Der Grossteil der KTI-Mittel wird für Forschungs- und Entwicklungsprojekte (F&E-Projekte) zwischen Wirtschaftspartnern und öffentlich anerkannten Forschungsinstitutionen eingesetzt (jährlich ca. 110-130 Mio. Franken). Mit jährlich ca. 10 Mio. Franken werden wissenschaftsbasierte Start-ups und das Unternehmertum allgemein gefördert. Diese Förderung erfolgt primär mit dem Coaching von Gründern/innen wissenschaftsbasierter Start-ups sowie mit Entrepreneurship-Kursen an Hochschulen für (angehende) Gründer/innen.

Die KTI wird derzeit in eine öffentlich-rechtliche Anstalt, in die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung, Innosuisse, umgewandelt, die operativ ab dem 1. Januar 2018 tätig sein wird.

Um Erkenntnisse über die Wirkung ihrer Innovationsförderung zu gewinnen und das Controlling zu stärken, lancierte die KTI 2015 mittels WTO-Ausschreibungen Wirkungsanalysen in den Bereichen F&E-Projektförderung sowie Start-up und Unternehmertum. Beim vorliegenden Dokument handelt es sich um den Bericht 2016 zur Wirkungsanalyse der Start-up Förderung der KTI. Für 2018 ist ein zweiter Bericht mit dem Fokus auf die Längsschnittanalyse geplant.

### *Untersuchungsgegenstand*

Gegenstand der Wirkungsanalyse sind das CTI Start-up Coaching und die weiteren Instrumente der CTI Start-up Förderung mit ihren jeweiligen Angeboten, Leistungen und Wirkungen sowie das Zusammenspiel dieser verschiedenen Förderinstrumente. Weiter interessieren die Schnittstellen zur F&E-Projektförderung der KTI und zum CTI Entrepreneurship-Programm sowie übergeordnet die Einbettung der CTI Start-up Förderung in der nationalen und regionalen Förderlandschaft. Die vorliegende Wirkungsanalyse umfasst den Zeitraum 2005-2015, d.h. sie analysiert Start-ups, die sich von Anfang 2005 bis Ende 2015 bei der KTI für ein Coaching beworben haben.

### *Zweck und Zielsetzungen der Wirkungsanalyse*

Die Wirkungsanalyse der Start-up Förderung verfolgt drei Zielsetzungen:

Zielsetzung	Inhalt
1. Zielsetzung	Beurteilung der Konzeption, Umsetzung und Wirkung des CTI Start-up Coachings (CTI Coaching) als Hauptinstrument der Start-up Förderung der KTI, inkl. Internationalisierungscamps
2. Zielsetzung	Weiter sollen die anderen Instrumente aus Sicht der von der KTI geförderten Start-ups auf ihre Wirkung hin evaluiert werden. Zu diesen anderen Instrumenten zählen insbesondere die News Plattform, die Zusammenarbeit mit Partnern und CTI Invest.
3. Zielsetzung	Internationaler Vergleich der Start-up Förderung – Vergleich mit drei Ländern

Tabelle A: Zielsetzungen der Wirkungsanalyse der KTI Start-up Förderung

## Wirkungsmodell und Fragestellungen

Für die Wirkungsanalyse der Start-up Förderung der KTI wurde ein Wirkungsmodell entwickelt, das als Grundlage zur Formulierung der Fragestellungen zu den drei Zielsetzungen der Wirkungsanalyse diente.

Fragestellungen zum CTI Coaching (Ziel 1)		
Konzept	1.A	Wie ist die Konzeption des CTI Coachings zu beurteilen?
Umsetzung	1.B	Wie ist die Umsetzung zu beurteilen? (insbes. Auswahl Coaches, Angebot Coaching-Leistungen)
Output	1.C	Welche Coaching-Leistungen wurden/werden von welchen Start-ups in Anspruch genommen? (insbes. Bekanntheit, Zufriedenheit, bedürfnisgerecht, Effizienz, Aufwand-Nutzen-Verhältnis)
Outcome	1.D	Welches sind die Wirkungen des CTI Coachings? Inwiefern erreicht das CTI Coaching Wirkungen, die ohne das CTI Coaching nicht erreicht worden wären? Inwiefern sind auch nicht beabsichtigte Wirkungen festzustellen? (insbes. Marktwirkungen, wirtschaftlicher Erfolg u.a. Umsatz, Wertschöpfung, Beschäftigung, inkl. Berücksichtigung von merger and acquisition M&A, «Wert» des Labels)
Optimierung	1.E	Inwiefern besteht für das CTI Coaching-Programm Optimierungsbedarf?
Fragestellungen zu den weiteren Förderinstrumenten (Ziel 2) inkl. Gesamtbetrachtung der Start-up Förderung der KTI		
Konzept	2.A	Wie ist die Konzeption der weiteren Förderinstrumente im Bereich Start-up zu beurteilen? (insbes. konzeptionelle Abstimmung der KTI-Instrumente, Einbettung im Schweizer Start-up Ökosystem, inkl. NIS und RIS)
Umsetzung	2.B	Wie ist die Umsetzung zu beurteilen? (insbes. Vergabe- und Auswahlverfahren, Koordination)
Output	2.C	Welche Förderinstrumente werden von welchen Zielgruppen in Anspruch genommen? (insbes. Beitrag zur Entwicklung des Start-up Ökosystems, Bedürfnisgerechtigkeit, Komplementarität zum CTI Coaching)
Outcome	2.D	Welches sind die Wirkungen der weiteren Förderinstrumente? Inwiefern erreichen die weiteren Förderinstrumente Wirkungen, die ohne diese Förderinstrumente nicht erreicht worden wären?
Optimierung	2.E	Inwiefern besteht für die weiteren Förderinstrumente und die CTI Start-up Förderung insgesamt Optimierungsbedarf?
Fragestellungen zum internationalen Vergleich (Ziel 3)		
Konzept	3.A	Wie ist die Konzeption der CTI Start-up Förderung im Vergleich zur staatlichen Förderung in anderen, ausgewählten Ländern zu beurteilen?
Umsetzung	3.B	Auf einen internationalen Vergleich auf der Ebene Umsetzung wurde verzichtet; dazu fehlen öffentlich zugängliche Informationen.
Output	3.C /	Wie ist die Wirkung der CTI Start-up Förderung im Vergleich zur staatlichen Förderung in anderen, ausgewählten Ländern zu beurteilen?
Outcome	3.D	

Tabelle B: Fragestellungen der Wirkungsanalyse Start-up Förderung KTI

## Untersuchungsdesign – Methodik

Innovationsprozesse sind aufgrund vielfältiger Faktoren, welche den Erfolg von wissenschaftsbasierten Start-ups beeinflussen, sowie einer Vielzahl von Förderinstrumenten unterschiedlicher Akteure/innen, die von den Start-up Gründern/innen sequentiell oder parallel genutzt werden, komplex. Eine klare Zuordnung beobachteter Wirkungen auf einzelne Förderprogramme ist deshalb schwierig. Um diesem Attributionsproblem bestmöglich zu begegnen, wurde gestützt auf Erfahrungen im Evaluationsumfeld (Hotz-Hart/Rohner 2013, Barjak et al. 2013) wie auch auf eigenen Erfahrungen, ein zeitlich gestaffeltes, multiperspektivisches und multimethodisches Untersuchungsdesign, inkl. Kontrollgruppenvergleich mit ökonometrischer Analyse angewendet.

Das Untersuchungsdesign umfasst quantitative Datenauswertungen der von der KTI regelmässig erhobenen Prozessdaten, eine quantitative Auswertung der Online-Befragung der Start-ups sowie qualitative Elemente mit einer Dokumentenanalyse, explorativen Interviews, einer Befragung ausgewählter Coaches und ausgewählter Schlüsselakteure/innen. Für einen internationalen Vergleich der Förderinstrumente der KTI wurden Schweden, Finnland und die Niederlande einbezogen, d.h. kleine, offene, technologie-intensive Volkswirtschaften.

Die Online-Befragung der CTI Start-ups sowie von Start-ups einer externen Kontrollgruppe ist das Kernelement der Wirkungsanalyse. Ein Gesamtvergleich der CTI Start-ups mit den Start-ups der externen Kontrollgruppe zeigte einige Unterschiede, die es bei den deskriptiven Vergleichen und der ökonomischen Analyse der Wirkungen des CTI Coachings zu berücksichtigen galt. So gibt es unter den CTI Start-ups deutlich mehr Start-ups aus den Branchen Biotechnologie/Pharma sowie Medtech/Diagnostik wie auch mehr Spin-offs, d.h. Start-ups, die von Hochschulangehörigen gegründet wurden. Zudem weisen die CTI Start-ups im Durchschnitt einen deutlich grösseren Bedarf an Venture Capital als die Kontrollgruppe auf. Weiter weisen wir darauf hin, dass die Kontrollgruppe betreffend Coachingbedarf heterogen zusammengesetzt ist: Zum einen umfasst sie Start-ups, die gemäss eigenen Aussagen keinen Bedarf an einem Coaching hatten (ca. 30%) und zum anderen Start-ups, die andere Coaching-Angebote in Anspruch nahmen (ca. 65%). Doch auch von den CTI Start-ups beanspruchten knapp die Hälfte noch andere Coaching-Angebote ausserhalb der KTI. So wurde auch in diesem Fall in der ökonomischen Analyse die Inanspruchnahme von anderen Coaching- und/oder Förderangeboten als Kontrollvariable mit einbezogen.

Die Ergebnisse wurden in der Gesamtbeurteilung mittels Methodentriangulation zusammengeführt, gewichtet und unter Berücksichtigung des Umfelds beurteilt.

## Start-up Förderung der KTI (Beschreibung)

### CTI Coaching

Das CTI Coaching ist das Hauptinstrument zur Förderung von wissenschaftsbasierten Start-ups und umfasst eine individuelle Begleitung und Beratung der Gründer/innen durch einen oder mehrere Coaches sowie den Einbezug von weiteren Experten/innen. Der Coaching-Prozess ist in vier Phasen gegliedert. Ende der Phase 2 erfolgt der Entscheid, ob ein Start-up in das CTI Coaching aufgenommen wird (Coaching Acceptance).

CTI Start-up Coaching	
Phase/ Übertritte	Beschreibung
Coaching Acceptance (CA)	In einem Coaching Acceptance Meeting wird über die Aufnahme in Phase 3 entschieden.
Phase 3	<p><b>Professionelles Coaching:</b> Die Start-ups werden individuell gecoacht und der Aufbau des Start-ups unterstützt. So werden die Start-ups auf das Label-Meeting vorbereitet.</p> <p><i>Leistungen der KTI zur Unterstützung der Start-ups:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Individuelle Begleitung in der Ausarbeitung von Geschäftsstrategie und (Verfeinerung) Businessplan, Unterstützung bzgl. IP, Finanzen, Teamzusammensetzung</li> </ul>

CTI Start-up Coaching	
Phase/ Übertritte	Beschreibung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Möglichkeit der Präsentation bei CTI Invest bis 2015</li> <li>– Internationalisierungscamps (seit 2011/2013/2015): Market validation camp und Market entry camp: San Francisco, Boston, New York, London, Bangalore, Shanghai</li> <li>– Support-Module (Workshops) zu folgenden Themenbereichen: IP, Patent Search, Financial Planning, Legal Issues, Regulatory Affairs, Clinical Strategy, Sales Accelerator, Pricing, Pitch Training</li> </ul>
Labelvergabe	Im Label-Meeting stellt sich das Start-up dem CTI Start-up Label Certification Board vor (je rund zur Hälfte Kommissionsmitglieder und externe Experten/innen, ebenfalls anwesend sind der zuständige Coach und Head Coach sowie ein/e Vertreter/in der Geschäftsstelle) und bewirbt sich um das CTI Start-up Label.
Phase 4	<p><b>Post-Label Support (seit 2011):</b> Bei Bedarf weitere Begleitung für spezifische Herausforderungen nach Erhalt des Labels</p> <p><i>Leistungen der KTI zur Unterstützung der Start-ups:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Möglichkeit der Präsentation bei CTI Invest bis 2015</li> <li>– Internationalisierungscamp: Market entry camp (seit 2011, bis 3 Jahre nach Erhalt Label)</li> <li>– Expert Support Project (ESP) (2011-2014; 2014-2016 auslaufend gemäss Übergangsbestimmungen): Coaching-Leistungen (bis zu CHF 15'000) sowie Projektfinanzierung gemäss folgenden Kriterien: besondere Chance durch Projekt oder besonderes Risiko, das mit Projekt zu begegnen ist. Keine inhaltliche Vorgabe. Projekt bis max. CHF 30'000 bei einem finanziellen Eigenbeitrag von 50%, d.h. Beitrag KTI von CHF 15'000).</li> </ul>

Tabelle C: Die zwei Hauptphasen des CTI Start-up Coachings

Die KTI fördert gemäss der gesetzlichen Grundlage wissenschaftsbasierte Start-ups (Art. 18 und Art. 20 des Forschungs- und Innovationsförderungsgesetzes, FIGG) und fokussiert auf solche mit grossem Markt- und Umsatzpotenzial, d.h. auf sogenannte «high potential Start-ups». Die geförderten CTI Start-ups stellen jedoch keine homogene Gruppe dar. Besonders die Unterschiede aufgrund der verschiedenen KTI-Branchen, d.h. zwischen Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) einerseits sowie Biotechnologie und Pharma, Medtech und Diagnostik andererseits fallen ins Gewicht. Die Start-ups in diesen Branchen haben stark unterschiedliche Anforderungen betreffend Finanzierung, Zugang zu Märkten und Zeitraum für die Entwicklung von marktfähigen Produkten. Weiter nimmt die KTI nicht nur Hochschulabgänger/innen in das Coaching auf, sondern auch Serial Entrepreneurs.

Die Branchen-Verteilung der Start-ups, die von 2005-2015 in das CTI Coaching aufgenommen wurden, kann wie folgt charakterisiert werden: Die ICT Branche war mit 37% bereits 2005 die grösste Gruppe unter den CTI Start-ups und erreichte 2014 gar einen Anteil von 44%. Am zweit- und am drittmeisten vertreten sind die beiden Branchen Biotechnologie/Pharma sowie Medtech/Diagnostik, deren Anteil 2015 bei rund 20% bzw. 15% lag. Zusammengefasst machten die Start-ups aus den Branchen Ingenieurwesen, Mikro- und Nanotechnologie und Energie/Green-Tech 20-30% aus. Die restlichen 5% entfallen auf andere Branchen oder interdisziplinäre Geschäftsideen.

Im Zeitraum 2005-2015 erhielten 734 Start-ups Coaching Acceptance, von denen bis Ende 2015 242 Start-ups das CTI Start-up Label erlangten.

### *Weitere Förderinstrumente*

Die weiteren Förderinstrumente zur Start-up Förderung können wie folgt beschrieben werden:

- *Acceleration*: Förderbetrag an Inkubatoren, Technologiepärke o.ä., die eine aktive Rolle als Austausch- und Networkingplattform zwischen Forschung und Industrie wahrnehmen.
- *Development and Networking Platforms*: Förderbetrag an Organisatoren von Austauschplattformen zwischen Forschungsinstitutionen, Förderinstitutionen, Investoren/innen und Industriepartner.
- *News Plattform*: Informationslage für potenzielle technologie- und wissenschaftsbasierte Start-ups sowie für Unternehmer/innen im Start-up-Bereich verbessern und damit Lücken der konventionellen Medien füllen.
- *Business Angels Platforms*: Business Angel Investitionen in technologie- und wissenschaftsbasierte Start-ups erhöhen sowie Wissensaustausch und Netzwerk zwischen Start-ups und Business Angels fördern.
- *Finanzierungsplattformen*: Unterstützung der Start-ups in der Kapitalbeschaffung durch Präsentationsmöglichkeit vor ausgewählten Investoren/innen (Matchmaking).

### **Positionierung der CTI Start-up Förderung im Schweizer Ökosystem**

Als Hintergrund zur Beurteilung des CTI Coachings sowie der weiteren Förderinstrumente braucht es eine Verortung der Start-up Förderung der KTI im Schweizer Start-up Ökosystem. Gemäss einhelliger Meinung hat sich das Schweizer Start-up Ökosystem in den vergangenen Jahren stark entwickelt. Für einen aktuellen Überblick sei auf den *The Swiss Entrepreneurial Ecosystem Report 2015/2016* (Swiss Start-up Monitor Foundation, 2016) und die 2016-Ausgabe von GRÜNDEN (GRÜNDEN, 2016) verwiesen.

Neben der KTI gibt es eine Vielzahl regionaler, kantonaler und lokaler Anbieter/innen (öffentlich-rechtliche oder private) von Unterstützungsleistungen für Start-ups. Dabei spielen die beiden ETH, die kantonalen Universitäten und zunehmend auch die Fachhochschulen eine aktive Rolle. Die regionalen, kantonalen und teilweise lokalen öffentlichen Dienststellen/Ämter bieten mit Anlaufstellen, Gründerzentren und Technologieparks zum einen klassische Beratungs- und Coachingleistungen sowie Hilfe bei der Suche nach Finanzierung an. Zum anderen fördern sie Start-ups auch mit Infrastruktur wie Räumlichkeiten (von Büros bis zu voll ausgebauten Labors), steuerlich vorteilhaften Bedingungen oder teilweise direkter finanzieller Unterstützung. Die kantonalen Angebote sind teilweise komplementär zum Angebot der KTI, doch es gibt auch viele Überschneidungen.

In den vergangenen Jahren haben sich auch immer mehr private Initiativen entwickelt und/oder Fuss in der Schweiz gefasst. Dabei handelt es sich u.a. um Preise, Wettbewerbe und Starthilfen mit vorwiegend nicht-kommerziellen Zielen, die durch Stiftungen und grosse Firmen unterstützt werden. Daneben gibt es auch private Unternehmen mit einer breiten

Palette an Unterstützungsleistungen gegen Entgelt. Die Start-ups nutzen oft eine Kombination der Angebote; so nutzen fast die Hälfte der CTI Start-ups zusätzlich zum CTI Coaching regionale und/oder private Angebote.

Als weiteres wichtiges Element hat sich in der Schweiz auch ein aktiver und derzeit stark wachsender Risikokapitalmarkt (Venture Capital, Private Equity, Geld im Austausch gegen Beteiligungen) entwickelt. Gemäss des Swiss Venture Capital Report 2016 verdoppelte sich zwischen 2012 und 2015 die Summe an in Schweizer Start-ups investiertes Venture Capital auf CHF 676 Millionen. Ebenso verdoppelte sich im gleichen Zeitraum die Anzahl der Finanzierungsrunden (SVCR, 2016) Dabei stellen die Investoren/innen (Business Angels, Family Offices, Venture Capitalists, Venture Capital Firmen, Banken und Grossfirmen) oft nicht nur Geld zur Verfügung, sondern bringen auch ihre Erfahrungen und ihr Know-how in den Aufbau der Start-ups ein (*smart money*). Crowdfunding hat sich zudem als neues Finanzierungsinstrument etabliert.

Zurzeit kann von einem eigentlichen Start-up Trend gesprochen werden, Start-ups sind trendy und Geschichten zu Start-ups finden sich in allen Medien. Dabei ist die Schweiz Teil eines internationalen Trends und steht im Wettbewerb mit anderen Ländern und Standorten, die ebenfalls versuchen, Start-ups und Investoren/innen aus dem Ausland anzuziehen. Auf Bundesebene engagiert sich nicht mehr nur die KTI und das SBFI in der Innovationsförderung, sondern mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) und aktiven Förderung der regionalen Innovationssysteme (RIS) nun auch das SECO (vgl. u.a. Botschaft über die Standortförderung 2016-2019, Bundesrat, 2015). In diesem aktiven und lebendigen Umfeld mit einer Vielzahl an Akteuren/innen und Angeboten fehlen aber auch die Übersicht und eine nationale Koordination. So gibt es in gewissen Regionen nach wie vor wenig Angebote und in anderen (Zürich und Genferseeregion) sehr viele.

## **Ergebnisse – Gesamtbeurteilung**

### **Umsetzung Start-up Förderung der KTI**

Die Umsetzung des CTI Coachings durch die KTI-Kommission und die KTI Geschäftsstelle kann zusammenfassend als zielführend beurteilt werden. Über den Untersuchungszeitraum von 2005-2015 hinweg kann eine klare Weiterentwicklung und laufende Optimierung festgestellt werden, wobei in einigen Punkten noch immer Optimierungs- und Klärungspotenzial besteht. Eine wichtige und notwendige Weiterentwicklung betrifft den Pool der Coaches, der nach jahrelangem Ausbau, ab 2012 selektiv unter Berücksichtigung der Beurteilungen durch die Start-ups erneuert und nochmals erweitert wurde. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen.

Trotz punktueller Kritik werden die Selektionsverfahren (Aufnahme ins Coaching und Labelvergabe) mehrheitlich positiv beurteilt. Die Kommunikation und der Austausch zwischen den Start-ups und den Coaches sind je nach Entwicklungsphase des Start-ups unterschiedlich intensiv und können als zweckmässig beurteilt werden. Die Umsetzung der weiteren Förderinstrumente kann als funktional bezeichnet werden, es liegen Beschreibungen zum Ziel und den Vergabekriterien seitens der Geschäftsstelle der KTI vor und die Koordination erfolgt über die die Geschäftsstelle der KTI.



## Zielgruppenerreichung

Gemäss Art. 20 Abs. 2 FIFG kann der Bund die Gründung und den Aufbau wissenschaftsbasierter Unternehmen unterstützen. Zur Frage, in welchem Ausmass sich das CTI Coaching zur erfolgreichen Umsetzung dieser Gesetzesgrundlage eignet, braucht es u.a. eine Abschätzung, wie gut die KTI die Zielgruppe der wissenschaftsbasierten Start-ups erreicht und inwiefern das Bedürfnis nach einem Coaching besteht. Für diesen Zweck wird überprüft, inwiefern die gecoachten Start-ups den Aufnahmekriterien der KTI gerecht werden:

Aufnahmekriterien	Erfüllung der Kriterien durch CTI Start-ups
<b>Wissenschaftsbasierte Innovation</b> – Innovation ist schwer kopierbar (z.B. mit Patenten geschützt)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Branche</i>: Die KTI-Branchen sind wissenschaftsaffin, doch für die ICT-Branche ist «wissenschaftsbasiert» schwierig zu beurteilen.</li> <li>– <i>Hochschulkooperationen</i>: häufig, Indiz für Forschungsnähe</li> <li>– <i>Patente</i>: Viele Patente, Indiz für (wissenschaftsbasierte) Innovation</li> <li>– <i>Anteil Spin-offs von Hochschulen</i>: hoch, Indiz für Forschungsnähe</li> <li>– <i>Hoher Finanzbedarf</i>: Indiz für wissenschaftsbasierte, forschungsintensive Innovation</li> <li>– <i>Hochschul-Image</i>: Das CTI Coaching hat das Image auf Hochschulen fokussiert zu sein, auch aufgrund der an den Hochschulen durchgeführten Entrepreneur-Kursen.</li> </ul>
<b>Vorgaben zum Team</b> – Unternehmergeist, dedication und persönliche Risikobereitschaft – Offenheit für Coaching – Mind. 2 kompetente Personen	Gelten seitens der KTI als « <i>soft criteria</i> »: <ul style="list-style-type: none"> <li>– werden durch KTI überprüft</li> <li>– Kriterium zu mindestens 2 Personen: wird von ca. 10% der CTI Start-ups zu Beginn des Coachings nicht erfüllt.</li> </ul>
<b>Marktpotenzial</b> – >50 Mio.	Gemäss Selbsteinschätzung der CTI Start-ups (Online-Befragung) erfüllen folgende Anteile der verschiedenen CTI Start-ups Kohorten diese Vorgabe: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2013-2015: ca. 35%-40%</li> <li>– 2010-2013: ca. 35%-40%</li> <li>– 2005-2009: ca. 15%</li> </ul>
<b>Umsatzpotenzial</b> – Umsatzpotenzial >5 Mio. CHF Umsatz nach 5 Jahren	Gemäss Selbsteinschätzung erfüllen folgende Anteile der verschiedenen Kohorten diese Vorgabe: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2013-2015: ca. 60%</li> <li>– 2010-2013: ca. 50%</li> <li>– 2005-2009: ca. 25%</li> </ul>
<b>Nutzen- und Wertversprechen (value proposition)</b> – Unique selling point (USP)	Wird durch KTI im Prozess zur Erteilung der Coaching Acceptance überprüft.
<b>Readiness der Innovation</b>	Wird durch KTI im Prozess zur Erteilung der Coaching Acceptance überprüft.
<b>Finanzierung</b> – Realistische Planung, resp. gesicherte Finanzierung der Start-Phase – Gesunder Status der Finanzen	Überlebensraten der CTI Start-ups mit CA: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2013-2015: 88%-96%</li> <li>– 2010-2013: 84%-89%</li> <li>– 2005-2009: 66%-74%</li> </ul> Überlebensraten der CTI Start-ups mit Label: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 2013-2015: 100%</li> <li>– 2010-2013: 91%</li> <li>– 2005-2009: 80%</li> </ul> Eigeneinschätzung auf Erfolg in nächster Finanzierungsrunde: >80% (CTI Start-ups sind hierbei optimistischer als Start-ups der Kontrollgruppe.)
<b>Schweizer Unternehmen / Status der Firma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Regionale Verteilung: Im Allgemeinen OK, die Nordwestschweiz ist tendenziell untervertreten.</li> <li>– Hochschulen: Spin-offs der ETH Zürich sind im CTI Coaching sehr gut vertreten, Spin-offs der EPFL verzichten häufiger zugunsten regionaler Angebote auf eine Bewerbung bei der KTI. Spin-offs von Universitäten und Fachhochschulen gibt es nur wenige bei der KTI.</li> </ul>

Tabelle D: Zielgruppenerreichung – Erfüllung der Aufnahmekriterien in das CTI Coaching.

Aufgrund der Branchenzusammensetzung und des Befunds, dass es sich bei den CTI Start-ups u.a. bei etwas mehr als der Hälfte um Spin-offs von Hochschulen und Forschungsinstitutionen handelt, ist zu schliessen, dass die KTI der Vorgabe gerecht wird, dass die Unternehmen «wissenschaftsbasiert» seien. Weiter zeigt der Branchenvergleich mit der Kontrollgruppe, dass Start-ups aus den Biotechnologie/Pharma und Medtech/Diagnostik Branchen überproportional im CTI Coaching vertreten sind. Damit hat die KTI Start-ups rekrutiert, die dafür bekannt sind, dass der Firmenaufbau mehr Zeit und Risikokapital benötigt und somit wohl auch eher längerfristiger Coaching-Bedarf besteht.

Auf der Basis der regionalen Verteilung der CTI Start-ups sowie der Kontrollgruppe zeigt sich, dass insbesondere Spin-offs der ETH Zürich von der KTI gut erreicht werden. Bei den Spin-offs der EPF Lausanne (EPFL) gibt es auch Spin-offs, die auf eine Teilnahme am CTI Coaching verzichten und stattdessen die lokalen und regionalen Förderstrukturen und die Angebote der EFPL nutzen. Unterrepräsentiert ist bisher die Nordwestschweiz, was allenfalls auch wieder mit dem Vorhandensein eigener Förderstrukturen erklärt werden kann.

Der Abgleich der KTI-Aufnahmekriterien in das CTI Coaching mit den tatsächlich gecoachten Start-ups zeigt aber auch, dass nur ein Viertel der CTI Start-ups die Kriterien betreffend Marktpotenzial und insbesondere betreffend Umsatzpotenzial erfüllt und diese Kriterien wahrscheinlich zu ambitioniert sind. Hier besteht – wie auch von Coaches und Schlüsselakteuren/innen festgestellt – Klärungsbedarf, ob und inwieweit die KTI nur «high potential Start-ups» fördern soll, resp. was realistisch ist.

### **Beurteilung der Konzeption des CTI Coachings, inkl. 4-Phasenkonzept**

Die Konzeption des CTI Coachings kann wie folgt beurteilt werden:

- *Prozess gegliedert in 4 Phasen, inkl. Selektionsverfahren:* Dass der Prozess in Phasen gegliedert ist, macht den Prozess transparent und handhabbar. Inwiefern die vierte Phase oder das Label in der heutigen Form noch nötig sind, ist fraglich und wird nachfolgend vertieft diskutiert.
- *Aufnahmekriterien:* Die Aufnahmekriterien betreffend Marktpotenzial und insbesondere betreffend Umsatzpotenzial sind zu ambitioniert.
- *Coaching-Angebot:* Die breite Palette des Angebots und die Modularität des Coachings werden aufgrund der Nutzung und Einschätzungen der Start-ups insgesamt als sinnvoll erachtet. Aufgrund der breiten Nutzung des Moduls Financial Planning bis 2015 scheint es angezeigt, dass dazu weiterhin genügend Modulangebote bestehen. Die Internationalisierungscamps werden als Angebot sehr geschätzt. Von einzelnen Start-ups wurde die starke Fokussierung auf Businesspläne kritisiert und soll deshalb überprüft werden. Der Support nach Erhalt des Labels (Post-Label Support, POLS) wird zwar von der Mehrheit der Start-ups geschätzt, dennoch stellt sich die Frage, ob in dieser Phase noch immer Coaching nötig ist oder ob es sich vorwiegend um Förderung mit ausgeprägten Mitnahmeeffekten handelt.
- *CTI Start-up Label:* Das CTI Label ist in der heutigen Form kritisch zu beurteilen. Von den CTI Start-ups betrachten zwar noch etwa zwei Drittel das CTI Label als Qualitäts-

auszeichnung (quality award), doch bereits die Aussage, dass CTI Label stehe für *readiness* für externe Finanzierung wurde nur noch von der Hälfte der CTI Start-ups bekräftigt. Zu ähnlichen und teilweise noch kritischeren Ergebnissen kommt eine Befragung der CTI Label Start-ups, die im April 2016 von der KTI durchgeführt wurde (CTI Label Task Force, 2016a). Auch die Coaches und Schlüsselakteure/innen stellten in unseren Interviews einen Verlust an Bedeutung fest und bedauerten die mangelnde internationale Bekanntheit des CTI Labels. Es sei auch nie gelungen, die Labelvergaben zu attraktiven Events zu machen. Der eigentliche Wert des CTI Coachings sei das Coaching und nicht das Label. Diese Grundhaltung wird auch von Business Angels geteilt, d.h. die Coaching Acceptance habe durchaus einen gewissen Stellenwert, die Labelvergabe erfolge eher zu spät.

- *Kosten und Effizienz:* Die durchschnittlichen Kosten für ein CTI Coaching (inkl. 1-2 Support Module) liegen pro Start-up bei rund 20'000 Franken, was in etwa 120 Stunden Coaching zu einem durchschnittlichen Stundenansatz von 160 CHF/Stunde entspricht. Für den Post-Label Support
- werden weitere gut CHF 3'000 aufgewendet. Zwischen den Branchen gibt es betreffend Kosten und Stunden keine nennenswerten Unterschiede, auch wenn sich das Coaching für Biotechnologie/Pharma- sowie Medtech/Diagnostik-Start-ups über eine längere Gesamtdauer verteilt. Mit 120 Stunden Coaching scheint der Gesamtumfang des Coachings relativ hoch. Es fehlen aber gute Referenzwerte; in den Interviews konnten keine solche erhoben werden.
- *Mehr Flexibilität und Entbürokratisierung:* Für den längerfristigen Erfolg des CTI Coachings benötige die KTI mehr Unternehmertum, eine erhöhte Flexibilität und Entbürokratisierung, u.a. auch, um besser auf technologische Veränderungen und die individuellen Bedürfnisse der Start-ups eingehen sowie um die vielfältigen vorhandenen Kompetenzen im Netzwerk bestmöglich nutzen zu können.

Zusammenfassend ist das CTI Coaching per se ein solides und umfassendes Angebot, doch es gibt auch andere gute Unterstützungsangebote mit eigenen Pluspunkten. Handlungsbedarf besteht insbesondere betreffend CTI Label und der Stärkung des Unternehmertums bei der KTI.

### **Beurteilung der Bekanntheit des CTI Coachings**

Die Bekanntheit des CTI Coachings ist selbst unter den Start-ups, die zur Zielgruppe der KTI zählen, nicht umfassend. So gab ein Viertel der Start-ups der externen Kontrollgruppe in der Befragung an, vorher keine Kenntnis vom CTI Coaching gehabt zu haben. Ob diese mangelnde Bekanntheit darauf zurückzuführen ist, dass sich diese Start-ups dank der regionalen, kantonalen und lokalen Angebote gar nicht weiter umgesehen haben oder aber die Kommunikation der KTI ungenügend ist – wie dies einzelne Interviewpartner/innen kritisierten – kann basierend auf den vorhandenen Ergebnissen nicht beurteilt werden.

### **Beurteilung der Coaches**

Die Expertise der Coaches sowie deren Umgang mit den Start-ups wurden von 80-90% der CTI Start-ups positiv beurteilt. Positiv aufgenommen wurden auch der Erneuerungsprozess der CTI Coaches und die verstärkte Qualitätssicherung. Ebenfalls begrüsst wurde, dass in das Coaching von Start-ups neben dem Coach auch weitere Experten/innen einbezogen werden.

### **Hohe Attraktivität und Nützlichkeit des CTI Coachings**

90% der CTI Start-ups, welche vom CTI Coaching profitiert haben, erachteten dieses Angebot als attraktiv oder eher attraktiv. Auch die Nützlichkeit des CTI Coachings wurde von nahezu 80% der CTI Start-ups positiv eingeschätzt.

### **Wirkung der CTI Start-up Förderung**

Start-ups, die das CTI Coaching durchlaufen haben, insbesondere solche mit CTI Label weisen 6-10 Jahre nach Gründung mit 80% eine hohe Überlebensrate auf und zeigen im Schnitt ein stetiges, wenn meist auch nicht rasantes Firmenwachstum. Nur eine kleine Gruppe von grob geschätzten 15% der CTI Start-ups wächst schnell und kann als «high potential Start-ups», resp. «Gazellen» bezeichnet werden. Zum Befragungszeitpunkt im Sommer 2016 verfügten die CTI Start-ups der Kohorten 2005-2009 im Schnitt (Median) über knapp 6 Arbeitsplätze (VZÄ). Daraus ergeben sich hochgerechnet auf die insgesamt 300 Start-ups, die 2005-2009 in das CTI Coaching aufgenommen wurden und eine gemittelte Überlebensrate von 75% knapp 1350 Arbeitsplätze. Somit zeigt das CTI Coaching also durchaus einen Teil der angestrebten Wirkungen, wenn auch die Erwartung, dass die KTI grossmehrheitlich «high potential Start-ups» fördere, nicht erfüllt wird.

Vergleicht man zudem die Kennzahlen zum Unternehmenserfolg der CTI Start-ups mit denjenigen von Start-ups der Kontrollgruppe, so zeigt sich, dass diese ähnliche Werte aufweisen. Dies mag auf den ersten Blick ein enttäuschendes Ergebnis für das CTI Coaching darstellen, ist aber eher Ausdruck eines gesamtschweizerisch gut entwickelten Fördersystems für Start-ups. Die verschiedenen Coaching-Angebote ergänzen sich, weisen aber auch Überschneidungen auf. So nutzten knapp die Hälfte der CTI Start-ups weitere Coaching-Angebote, ebenso nahmen knapp zwei Drittel der Start-ups der Kontrollgruppe andere Coaching-Angebote in Anspruch.

Vor diesem Hintergrund wie auch unter Berücksichtigung der 80% positiven Einschätzungen der Nützlichkeit des CTI Coachings durch die Nutzniessenden ist davon auszugehen, dass es sich bei den beobachteten Wirkungen des CTI Coachings nicht in erster Linie um Mitnahmeeffekte handelt. Diese sind jedoch auch nicht gänzlich auszuschliessen.

Wirkung des CTI Coachings: Vergleich von CTI Start-ups mit Start-ups der Kontrollgruppe		
Indikator	CTI Start-ups	Kontrollgruppe
Überlebensrate	CTI Start-ups mit CA: – Kohorte 2005-2009: 66%-74% CTI Start-ups mit Label: – Kohorte 2005-2009: 80%	keine Angaben (resp. knapp 60% Überlebensrate nach 5 Jahren von allen Firmenneugründungen in der Schweiz; ECOPLAN 2016)
Marktpotenzial	kein signifikanter Unterschied	
Umsatzpotenzial	kein signifikanter Unterschied	
Markteintritt*	langsamer	schneller
Exporttätigkeit	kein signifikanter Unterschied (bei beiden hoch)	
Personal 2015 (Median)	kein signifikanter Unterschied – Kohorten 2005-2009: knapp 6 VZÄ	
Lohnausgaben 2015 (Median)	kein signifikanter Unterschied – Kohorten 2005-2009: CHF 0.2-0.5 Mio.	
Umsatz (Median)	kein signifikanter Unterschied Kohorte 2005-2009: CHF 1-2 Mio.      Kohorte 2005-2009: CHF 0.5-1 Mio.	
Profitabilität	knapp kein signifikanter Unterschied, $p=0.011$ kleiner: Kohorte 2005-2009: 55%      grösser: Kohorte 2005-2009: 75%	
Venture Capital (Risikokapital) – akquiriert seit der Gründung (Median)	signifikanter Unterschied grösser: K2005-2009: CHF 0.5-1 Mio.      kl.: K2005-2009: CHF 50'000-200'000	
F&E-Ausgaben 2015 (Median)	signifikanter Unterschied zwischenden beiden Gruppen, jedoch kein signifikanter Unterschied mehr unter Berücksichtigung der Branchen K2005-2009: CHF 0.2-0.5 Mio.      K2005-2009: CHF 50'000-200'000	
Anteil mit Hochschul-kooperation(en)	signifikanter Unterschied grösser: K2005-2009: 75%      kleiner: K2005-2009: 55%	
Kooperation mit Firmen	kein signifikanter Unterschied – Kohorten 2005-2009: ca. 33%	
Firmen mit Patenten	grösser: K2005-2009: 78%	kleiner: K2005-2009: 45%
Preise	mehr: 2005-2015: ca. drei Viertel	weniger: 2005-2015: ein Viertel

Tabelle E: Wirkung des CTI Coachings: Vergleich von CTI Start-ups mit Start-ups der Kontrollgruppe. \*Zur Schnelligkeit des Markteintritts ist festzuhalten, dass daraus ist festzuhalten auf den künftigen Unternehmenserfolg gezogen werden können. Quelle: CTr KTI und Online-Befragung 2016.

Dennoch zeigt die Tabelle auch Unterschiede zwischen den CTI Start-ups und den Start-ups der Kontrollgruppe. Die CTI Start-ups zeichnen sich durch einen grösseren Anteil an akquiriertem Risikokapital und an einem grösseren Bedarf an weiterem Risikokapital, durch mehr Hochschulkooperationen und mehr Patente aus. Start-ups aus den Branchen Biotechnologie/Pharma sowie Medtech/Diagnostik sind unter den CTI Start-ups übervertreten. CTI Start-ups gewinnen schliesslich auch deutlich häufiger Start-up Preise.

### Beurteilung der weiteren Start-up Förderinstrumente

Von den weiteren Förderinstrumenten werden insbesondere der startupticker.ch als News Plattform sowie die Verdienste von CTI Invest für die Entwicklung des Start-up Ökosystems geschätzt. Die KTI-Beiträge für Events und Vernetzung (Acceleration und Developing and Networking Platforms) wie auch an Business Angels Plattformen sind wenig bekannt und werden vor allem von den Empfängern/innen der Gelder positiv gewürdigt. Der Rest der befragten Interviewpartner/innen sieht darin vor allem die Gefahr von grossen Mitnahmeeffekten.

### **Bedeutung der Entrepreneurship-Kurse und F&E-Projekte**

Die Entrepreneurship-Kurse werden als wichtiges Element in der Start-up Förderung erachtet. Gerade an Hochschulen sei es wichtig, Hochschulangehörige zu sensibilisieren und zum Unternehmertum zu motivieren sowie erste Grundlagen zur Gründung eines Start-ups zu vermitteln. Die Entrepreneurship-Kurse und das CTI Coaching ergänzen sich. So haben sich die Module 1 und 2 (Business Ideas und Business Concept) für das CTI Coaching als wichtiger Zugangskanal herausgestellt. Weiter besuchen auch mehrere Start-up Gründer/innen im Coaching die fortgeschrittenen Module 3 und 4 (Business Creation und Business Growth).

Einmal im CTI Coaching hat die KTI in den vergangenen Jahren, insbesondere seit 2009 den CTI Start-ups vermehrt Zugang zur F&E-Projektförderung gewährt, resp. sie aktiv für F&E-Projekte gewonnen. Seit 2009 wurden jährlich um die 40 neue F&E-Projekte lanciert, woraus zu schliessen ist, dass in den letzten Jahren fast die Hälfte der CTI Start-ups in ein F&E-Projekt involviert ist und so dank der KTI-Gelder, die an die Hochschulen gehen, vom Forschungs- und Entwicklungsknow-how von Hochschulen profitieren konnte. Da es sich dabei um namhafte Beträge handelt, durchschnittlich rund CHF 370'000, verwundert es nicht, dass die F&E-Projektförderung als wichtiger Beitrag der Start-up Förderung der KTI betrachtet wird. Inwiefern und ob die CTI Start-ups dabei gegenüber externen Start-ups privilegiert behandelt werden, lässt sich aus unseren Daten nicht schliessen.

### **Inputs aus der internationalen Vergleichsstudie**

Es gibt weder in Schweden, Finnland noch in den Niederlanden ein nationales Coaching-Programm, das dem CTI Coaching entsprechen würde. Ein Vergleich der Start-up Förderung der KTI (CTI Coaching und weitere Förderinstrumente) mit den Aktivitäten dieser Länder zeigt, dass diese einen stärker dezentralen Ansatz verfolgen, bei dem vielfältige Bottom-up-Initiativen unterstützt und (co-)finanziert werden, wobei hier Inkubatoren und Acceleratoren eine zentrale Funktion einnehmen. Es ist daher für die weitere Entwicklung der Start-up Förderung der KTI zu beleuchten, worin der spezifische Mehrwert eines national organisierten Coaching-Programms liegt. Eine verstärkte Förderung bzw. Co-Finanzierung von Bottom-up getragenen Initiativen soll als Option geprüft werden.

### **Zweckmässigkeit der Start-up Förderung der KTI**

#### *CTI Start-up Coachings*

Das CTI Coaching findet mittlerweile in einem höchst aktiven und Start-up freundlichem Umfeld mit vielen anderen Angeboten (regional, kantonale, lokal, öffentlich oder privat) statt. Diese Angebote werden sowohl von Start-ups genutzt, die nicht im CTI Coaching sind, als auch von CTI Start-ups. So entstehen sowohl aus CTI Start-ups als auch aus Start-ups der Kontrollgruppe in hohem Umfang überlebensfähige Unternehmen, die aber meist auch nach 6-10 Jahren noch klein sind. Doch es gibt auch in beiden Gruppen eine Minderheit von «high potential Start-ups» oder «Gazellen».

Unsere Ergebnisse legen zudem nahe, dass ein Selbstselektionsmechanismus wirkt, insofern dass sich Unternehmen mit schwieriger umzusetzenden Geschäftsideen und/oder höherem Entwicklungszeit- und Finanzierungsbedarf eher für das CTI Coaching interessieren und daher auch eher daran teilnehmen.

Vor diesem Hintergrund drängt sich eine grundsätzliche Überarbeitung des CTI Coachings, inkl. CTI Label auf. Es braucht insbesondere eine Klärung der Zielgruppe, inwiefern vor allem auf «high potential Start-ups» fokussiert werden soll und eine bessere Abstimmung mit den regionalen, kantonalen und lokalen Angeboten, die öffentlich finanziert sind. Als nationale Agentur kommt der KTI resp. in Zukunft der Innosuisse eine wichtige Funktion in der Koordination zu resp. es besteht dazu neu auch eine gesetzliche Verpflichtung. Gewünscht werden auch eine bessere internationale Vernetzung und Positionierung sowie einen Dynamisierungsschub und mehr Unternehmergeist für die KTI/Innosuisse.

#### *KTI mit umfassendem Start-up Förderangebot*

Die Kette von Förderangeboten für Start-ups, die von Entrepreneurship-Kursen über das CTI Start-up Coaching und bis zur F&E-Projektförderung reichen, wird von den Start-ups geschätzt und genutzt.

#### *Weitere Start-up Förderinstrumente*

Neben dem startupticker.ch, der als News Plattform unbestritten ist, gilt es die weiteren Instrumente zu überdenken.

## **Empfehlungen**

Die KTI, die mit der Lancierung des CTI Start-up Coachings im Jahr 1996 klar zu den früh aktiven Institutionen zählt, kann für sich in Anspruch nehmen, wichtige Impulse für den heutigen Start-up Trend in der Schweiz gesetzt zu haben. Die KTI nimmt im Schweizer Start-up Ökosystem noch immer eine wichtige Rolle wahr, vor allem als nationale Agentur und für die internationale Vernetzung. Insgesamt hat aber die Start-up Förderung der KTI und vor allem das CTI Coaching in den vergangenen Jahren an Bedeutung verloren.

Die nachfolgenden Empfehlungen stützen wir auf die Ergebnisse der vorliegenden Wirkungsanalyse der Start-up Förderung der KTI, die Inputs aus dem internationalen Vergleich sowie unsere Gesamtbeurteilung. Weiter orientieren wir uns an den rechtlichen Grundlagen des Bundes für die Innovationsförderung sowie die Förderung des wissenschaftsbasierten Unternehmertums, d.h. am Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIFG)<sup>1</sup> sowie am Bundesgesetzes über die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (Innosuisse-Gesetz, SAFIG)<sup>2</sup>.

Die Empfehlungen sind demnach auf die künftige Start-up Förderung durch die Innosuisse ausgerichtet, die als Nachfolgeinstitution der KTI ab 1. Januar 2018 operativ tätig sein wird.

---

<sup>1</sup> SR 420.1 vom 14. Dezember 2012 (Stand am 1. Januar 2017)

<sup>2</sup> SR 420.2 vom 17. Juni 2016 (Stand am 1. Januar 2017)

### **Empfehlung 1 – Stärkere Gewichtung nationaler Aufgaben sowie der Koordination:**

Wir empfehlen, dass die Innosuisse künftig nationale Aufgaben stärker gewichtet und vermehrt innerhalb des Schweizer Start-up Ökosystem koordiniert.

Begründung und Erläuterung: Vor dem Hintergrund der Vielzahl an regionalen, kantonalen und lokalen Förderangeboten für Start-ups, sowohl der öffentlichen Hand wie auch von Privaten, kann die Innosuisse im Dialog mit den übrigen Verantwortlichen eine noch bessere Abstimmung der Förderangebote erreichen.

Die Innosuisse soll zusammen mit den wichtigsten regionalen Akteuren klären, in welchen Bereichen die Innosuisse den grössten Mehrwert leisten kann. Offensichtlich gibt es mittlerweile auch viele regionale und kantonale Coachings, die teilweise komplementäre, teilweise aber auch ähnliche Unterstützungsleistungen wie die nationale Innovationsförderagentur bieten. Dabei geht es nicht per se darum, sämtliche Doppelspurigkeiten zu beseitigen, sondern vielmehr zu klären, wo mehrfache Angebote sinnvoll sind, oder aber Lücken zu schliessen und voneinander zu lernen (good practice). Die Innosuisse würde damit unter Wahrung des Subsidiaritätsprinzips und bei gleichzeitiger Vermeidung von Mitnahmeeffekten ihre neue Koordinationsrolle gemäss SAFIG wahrnehmen. Die Innosuisse könnte in diesem Zusammenhang mit Co-Finanzierung von Unterstützungsangeboten für Start-ups die Entwicklung des Angebots gezielt beeinflussen.

Die Wirkungsanalyse hat auch gezeigt, dass die Wahrnehmung nationaler Aufgaben wie beispielsweise die Finanzierung einer nationalen News Plattform, die Unterstützung grosser nationaler Start-up Tagungen oder die (Mit-)Entwicklung des Start-up Ökosystems sehr geschätzt werden. Solche Aufgaben, die regionale, kantonale und oder private Förderer nicht übernehmen, sind von der Innosuisse weiterzuführen. Dazu gehört auch die internationale Vernetzung und Positionierung der Schweiz im Zusammenhang wissenschaftsbasierter Innovation.

Eine weitere nationale Aufgabe von Innosuisse könnte sein, sich für die Gewinnung professioneller Venture Funds, resp. der Schaffung von vorteilhaften Rahmenbedingungen (v.a. in steuerlicher Hinsicht) einzusetzen. Wie in der Evaluation von CTI Invest festgestellt wurde, hat sich in der Schweiz in den vergangenen Jahren das Angebot an Venture Capital für Start-ups stark verbessert, so dass die Finanzierung der frühen Phasen von Start-ups nicht mehr als grundsätzlich problematisch eingestuft wird (econcept/AIT 2015). Dahingegen sei es in den späteren Growth-Phasen von Start-ups noch immer schwierig, die dann entsprechend grossen Summen von Venture Capital aufzutreiben. Dazu gäbe es in der Schweiz noch immer zu wenige professionelle Venture Funds resp. Venture Capitalists.

Inwiefern es aber unter dem Stichwort nationaler Aufgaben, resp. der weiteren Förderinstrumente der Innosuisse Sinn macht, Business Angel Clubs oder auch lokale Events und Technoparks zu fördern, ist fraglich. In den Befragungen äusserten sich einzig die Begünstigten positiv zu solchen Förderbeiträgen. Der Mehrheit der Befragten waren diese Förderaktivitäten nicht einmal bekannt.



Im Zusammenhang der Stärkung nationaler Aufgaben scheint es uns auch angezeigt, zu klären, ob es in der Verantwortung der Innosuisse liegt, eine gewisse nationale Grundabdeckung von Förderangeboten sicherzustellen.

**Empfehlung 2 – Neupositionierung des Coachings, inkl. Klärung der Zielgruppe:** Wir empfehlen das CTI Start-up Coaching innerhalb des Schweizer Start-up Ökosystems neu zu positionieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage der Zielgruppe zu klären, u.a. inwiefern weiterhin primär «high potential» Start-ups gefördert werden sollen.

Begründung und Erläuterung: Die Wirkungsanalyse hat gezeigt, dass sich CTI Start-ups durch eine grosse Überlebensrate auszeichnen und nach 6-10 Jahren im Schnitt knapp 6 Arbeitsplätze (VZÄ) aufweisen. Die Wirkungsanalyse liefert aber auch Evidenz, dass sich vergleichbare Start-ups, die nicht bei der KTI waren, ähnlich positiv entwickeln. Weiter zeigte sich, dass es unter den CTI Start-ups verglichen mit den Start-ups der Kontrollgruppe deutlich mehr Start-ups aus den Branchen Biotechnologie/Pharma sowie Medtech/Diagnostik hat wie auch Spin-offs von Hochschulen (insbesondere der ETH Zürich und der ETH Lausanne). Zudem weisen die CTI Start-ups im Durchschnitt einen deutlich grösseren Bedarf an Venture Capital als die Kontrollgruppe auf.

Vor diesem Hintergrund scheint es angezeigt, das CTI Start-up Coaching grundsätzlich zu überprüfen und neu zu positionieren. Dies beinhaltet auch die Klärung der Zielgruppe des CTI Coachings:

- *Fokussierung auf Stärken – Klärung und Einschränkung der Zielgruppe:* Für wen eignet sich das CTI Coaching besonders? Resp. für wen gibt es anderswo nicht ähnliche Angebote? Sind dies in erster Linie Hochschulabgänger/innen mit wenig Start-up Know-how, Branchen mit langer Entwicklungszeit, grossem Venture Capital Bedarf und forschungsintensiven Geschäftsideen? Auf diese Weise kann auch eine bessere Differenzierung von den kantonalen und regionalen Angeboten erreicht werden.
- *Realistischere Förderkriterien:* Gemäss bisherigen Förderkriterien fokussierte die KTI ihre Start-up Förderung auf sogenannte «high-potential» Start-ups. Dies war an die Erwartung geknüpft, dass gecoachte Start-ups nach fünf Jahren einen Umsatz von 5 Mio. Franken aufweisen. Die Wirkungsanalyse hat nun gezeigt, dass lediglich 10-15% diese Vorgabe erfüllen. Vor diesem Grund erscheint es angezeigt, dieses Förderkriterium der Realität anzupassen.
- *Individuelles und punktuelles Coaching:* Anstelle der heutigen umfassenden Begleitung von A-Z könnte auf ein eher punktuelles Coaching in den verschiedenen Entwicklungsphasen der Start-ups gewechselt werden. Die gesetzliche Neuregelung, dass die Start-ups in Zukunft ihren Coach, resp. ihre Coaches selbst auswählen, liefert dazu eine gute Grundlage. Auf diese Weise könnten die Start-up Gründer/innen den Coachingbedarf auch ganz nach ihren individuellen Bedürfnissen gestalten. Als Folge davon, sind auch die Kostenstrukturen zu überdenken und tendenziell der Umfang eines «Basis-

Coachings» zu senken. Weiterführende Leistungen wären von der Innosuisse zu be-  
willigen.

- *Verzicht auf Label und Aufwertung Coaching Acceptance:* Auf das CTI Start-up Label kann verzichtet und stattdessen die Aufnahme in das CTI Coaching besser vermarktet werden. Denn gemäss einhelliger Meinung der Start-ups, Coaches und Schlüsselakteure/innen habe das Label an Bedeutung verloren. So vereinfache das Label nicht wie proklamiert, Investoren/innen zu finden. Bedeutend für Start-ups sei vielmehr, dass man ins CTI Coaching aufgenommen werde. Insbesondere die Interviews haben dabei auch den Eindruck vermittelt, dass ein «staatliches Label» in der Entrepreneurship- und Investoren-Community nicht unbedingt als attraktiv angesehen wird. Überhaupt kann in diesem Zusammenhang angeführt werden, dass die Innosuisse selbst unternehmerischer agieren sollte, um in der Community das Bild einer bürokratischen Institution zu überwinden.
- *Stärkere Unterstützung für die Internationalisierung von Start-ups:* Güter zu exportieren, resp. im Ausland zu verkaufen, ist für die grosse Mehrheit der Start-ups wichtig. Gerade für Märkte ausserhalb der EU ist dies aber schwierig und bedingt zum Teil einen Aufenthalt vor Ort. Diese Möglichkeit bieten die 2011-2015 eingeführten Internationalisierungscamps, welche die KTI zusammen mit dem swissnex-Netzwerk entwickelt hat und nun realisiert. Diese Camps werden von den Start-ups sehr geschätzt. Da diese nicht von regionalen Förderern angeboten werden, sind die Internationalisierungscamps durch die Innosuisse weiterzuführen.

**Empfehlung 3 – Klärung der Schnittstellen zur F&E-Projektförderung:** Dass die CTI Start-ups auch Zugang zur F&E-Projektförderung haben, scheint prinzipiell sinnvoll. Wir empfehlen jedoch für CTI Start-ups eine separate Unterkategorie der F&E-Projektförderung zu schaffen.

Begründung und Erläuterung: Die F&E Projekte sind das Hauptförderprogramm der KTI/Innosuisse, das über 70% des Budgets bindet. Als solches hat es eigene Förder- und Qualitätskriterien, die es einzuhalten gilt. Wir erachten es als sinnvoll, den Zugang der CTI Start-ups zur F&E-Projektförderung zum Beispiel mit einer eigenen Unterkategorie zu klären, um zu vermeiden, dass der Innosuisse Befangenheit für die «eigenen Start-ups» vorgeworfen werden kann.