

Innosuisse

---

# Holistic Analysis of the Innosuisse Start-up Training Programme

---

Management Summary – Deutsch



econcept AG  
Gerechtigkeitsgasse 20  
CH-8002 Zürich



Strategos SA  
Rue Marterey 1  
1005 Lausanne



Austrian Institute of Tech-  
nology GmbH  
Giefinggasse 4  
A-1210 Wien

---

**The responsibility for this project towards the client lay with econcept AG.**

**econcept AG**

Ethan Gertel, MA of International Political Economy  
Katharina Brandenberger, Dr. phil., MA in Political Science  
Julie Agosti, MSc Conflict Resolution and Governance  
Linda Mülli, Dr. phil., MA in History

Barbara Haering, Prof. Dr. sc. nat. ETH, Dr. h. c. sc. pol.

**AIT**

Karl-Heinz Leitner, Prof. Dr. rer. soc. oec.  
Georg Zahradnik, Mag. rer. soc. oec.  
Sabine Neuberger, Ph.D. Business Economics, Dipl. Ing.

**Strategos**

Sandra With, MPA Harvard, lic. oec. HSG VWL

## Management Summary

### *Ziel der holistischen Analyse des Innosuisse Start-up Training Programms*

Ziel der holistischen Analyse war es, Wirkungen und Relevanz des Innosuisse Start-up Training Programms (das Programm) zu evaluieren und damit Innosuisse bei der weiteren Entwicklung des Programms mit Blick auf ein bedarfs- und zukunftsorientiertes, wirkungsvolles und komplementäres Angebot zu unterstützen, das den Prinzipien der Subsidiarität folgt und Synergien mit weiteren Unterstützungsangeboten von Innosuisse ermöglicht. Die Analyse bestand aus drei Teilen:

- Evaluation des Programms hinsichtlich Sensibilisierung und Ausbildung
- Identifizierung von Bedürfnissen und Trends in der unternehmerischen Bildung
- Nationales und internationales Benchmarking des Programms

### *Projektdesign in Kürze*

Das Projekt begann mit Start Sitzungen mit Innosuisse und mit einer ersten Sichtung vorhandener Dokumente und Daten. Dies ermöglichte die Erarbeitung des Detailkonzepts. Auf dieser Grundlage wurden in einer holistischen Analyse Wirkungen und Relevanz des Programms evaluiert, Bedürfnisse und Trends in der unternehmerischen Bildung erhoben sowie nationale und internationale Vergleiche erarbeitet. Die Evaluation umfasste Interviews mit Experten/innen, eine umfangreiche Online-Befragung, vertiefende biografische Interviews sowie nationale und internationale Analysen. Die letzte Projektphase war der Synthese der Ergebnisse hinsichtlich einer umfassenden Sicht gewidmet. Ein Workshop mit der Begleitgruppe ermöglichte eine Reflexion zu den Evaluationsergebnissen und zu künftigen Entwicklungen des Programms.

### *Bewertung des Programms*

Die Evaluation führt zu einer positiven Bewertung des Programms. Die Ergebnisse unterstreichen die hohe Reputation des Programms sowohl bei ehemaligen Teilnehmern/innen als auch bei nationalen und internationalen Experten/innen. Das Programm hat sich zu einem wichtigen Pfeiler der vielfältigen Start-up Förderung von Innosuisse entwickelt und ist gut in das nationale Start-up Ökosystem eingebettet. Als schweizweites Ausbildungsangebot bietet das Programm einen nationalen Benchmark. Gleichzeitig stellt seine Verankerung in den regionalen Hochschulsystemen sicher, dass spezifische Aspekte der regionalen Ökosysteme angesprochen werden. Das Programm dient auch als Plattform und hat damit Auswirkungen auch auf Ausbildungsangebote anderer Anbieter/innen. Gleichzeitig kann der nationale Ansatz durch vielfältige Erfahrungen gestärkt werden – und dies auch hinsichtlich anderer Förderinstrumente von Innosuisse.

## *Empfehlungen*

Erfolg und Reputation können als Ausgangspunkte für weitere Entwicklungen des Programms dienen.

**Entwicklung einer nationalen Strategie für Start-up-Trainings:** Dank ihrer Erfahrung und ihrer Position als Marktführerin in der Unterstützung wissenschaftsbasierter Start-ups, ihrer starken Einbindung in Start-up-Ökosysteme der Schweiz ist Innosuisse prädestiniert, um Best Practices zu Start-up-Trainings zu sammeln und auszutauschen und um Ausbilder/innen und Coaches zu vernetzen. Die Entwicklung einer nationalen Strategie für Start-up-Trainings könnte dabei eine Möglichkeit sein, um diese Erfahrungen auch mit anderen Ländern zu teilen und zudem das Schweizer Start-up-Ökosystem über die Schweiz hinaus zu fördern. Eine Zusammenarbeit mit Swissnex könnte dabei interessant sein.

**Beibehalten eines umfassenden und zielorientierten Programms:** Das Programm ist gut strukturiert und umfassend. Der modulare Aufbau hat sich als erfolgreich erwiesen und sollte beibehalten werden. Die Abdeckung aller Phasen der Entwicklung eines Start-ups ist eine Besonderheit des Programms, die von anderen Angeboten kaum geleistet wird. Ausbildungen sind der Schlüssel zum Erwerb von Wissen, Fähigkeiten und Know-how in Bezug auf Geschäfts- und Marktregeln. Interdisziplinäre Gruppen, der Austausch unter Gleichgesinnten und das Lernen von Coaches sind wesentliche Elemente und sollten ebenfalls beibehalten werden. Erwägenswert wäre das Angebot zusätzlicher Coaching-Möglichkeiten in Modul 2. Auf Wunsch der Teilnehmenden wurden bereits branchenspezifische Kurse in Modul 3 und 4 eingeführt.

**Zielgruppen erweitern:** Die Entwicklung einer nationalen Strategie für Start-up Trainings könnte auch dazu dienen, die Zielgruppen des Programms zu erweitern – unter Beibehaltung des Fokus auf wissenschafts- und technologiebasierte Start-ups. Neben den vorherrschenden ETH- und Universitätsabsolventen/innen werden zunehmend auch Absolventen/innen von Fachhochschulen (FH) als Zielgruppe interessant, da deren Forschungsprojekte anwendungsorientiert sind. Dies würde allerdings eine Neupositionierung auch im Profil der Fachhochschulen bedeuten, da die Förderung des Unternehmertums von der Politik nicht als eines ihrer spezifischen Ziele festgelegt wurde. Zudem führen verschiedene Evaluationsergebnisse zur Erkenntnis «je früher, desto besser» – sowohl was das Alter der Ausbildungsteilnehmer/innen als auch was das Entwicklungsstadium der Gründung betrifft. Die Ansprache von Gymnasiasten/innen erfordert jedoch andere Ansätze als das wissenschaftsbasierte Programm von Innosuisse.

Frauen sind im Bereich der Unternehmensgründung unterrepräsentiert. Aufgrund soziokultureller Aspekte fühlen sie sich in der Welt der Unternehmensgründung und auch in den Ausbildungskursen weniger angesprochen und willkommen. Sie neigen dazu, ihr Potenzial zu unterschätzen, sie sind weniger selbstbewusst und gleichzeitig risikobewusster und risikoaverser. Im Hinblick auf die Stärkung des Unternehmertums, der Unternehmensgründungen und des Wirtschaftswachstums in der Schweiz muss ihr Potenzial durch Coaching, Ausbildung, Vernetzung und durch Vorbilder besser ausgeschöpft werden.

**Nachhaltigkeit und soziales Unternehmertum:** Unternehmer/in zu werden oder ein Start-up finanziell zu unterstützen, ist ein wirksames Mittel, um etwas zu bewegen. Die Förderung unternehmerischer Einstellungen hat daher eine gesellschaftliche Wirkung über das Start-up-Ökosystem hinaus, insbesondere wenn Nachhaltigkeit in ihrem umfassenden Sinn nicht nur als Herausforderung, sondern auch als wichtiges Wachstumsfeld verstanden wird. Innosuisse könnte somit Trends und Entwicklungen zur Nachhaltigkeit, zu sozialem Unternehmertum und zu sozialer Verantwortung aktiver verfolgen, wie dies auch im EU-Kontext beobachtet und durch die SDGs der UNO angeregt wird.

**Eine gemeinsame Verantwortung für das Programm beibehalten:** Wir empfehlen, die etablierte Aufteilung der Zuständigkeiten des nationalen Programms und der operativen Zuständigkeiten der regionalen Anbieter/innen, die im Schweizer Hochschulsystem integriert sind, beizubehalten und diese Zusammenarbeit auf einer nationalen Strategie für Start-up Trainings zu basieren. Eine Abkehr vom heutigen Ansatz könnte daher den Verlust sowohl des nationalen Qualitätsmassstabs als auch der Möglichkeit des Lernens aus regionalen Besonderheiten zur Folge haben. Um die Vielfalt innerhalb des Start-up-Ökosystems zu stärken, sollten Möglichkeiten zur Einbeziehung vielfältigerer und auch kleinerer Anbieter/innen in Betracht gezogen werden.

**Verstärkte Coaching-Möglichkeiten:** Die Ergebnisse der Analyse deuten auf ein besonderes Interesse und einen zusätzlichen Bedarf an Coaching-Möglichkeiten hin. Mit Blick auf die Struktur des Programms bietet sich dazu insbesondere Modul 2 an. Teilnehmer/innen von Modul 2 haben bereits eine grundlegende Projektidee; sie benötigen jedoch einen frühen Realitätscheck sowie spezifische Anleitung, um ihr Projekt erfolgreich voranzubringen. Darüber hinaus könnten vermehrte Coachings innerhalb der Module oder zumindest das in Verbindung bringen der Teilnehmer/innen mit anderen Coaching-Angeboten die Lücke zwischen Modul 4 und der späteren Phase der Finanzierungsprozesse zu schliessen.

**«Digital is here to stay», aber direkte Kontakte bleiben wichtig:** Ausgehend von den Erfahrungen aus der Zeit der Covid-19-Pandemie, empfehlen wir, die digitalen Lernwerkzeuge zu stärken, dabei aber genügend Raum für direkte Interaktionen zu lassen. Direkte Kontakte unter Gleichaltrigen und mit erfahrenen Unternehmern/innen während der Ausbildungen vor Ort bleiben von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, wirtschaftliche Realitäten frühzeitig zu erkennen, potenzielle Geschäftspartner zu finden, Netzwerke aufzubauen und mit einem unternehmerischen Umfeld konfrontiert zu sein.

**Synergien mit anderen Angeboten von Innosuisse:** Innosuisse verfügt über ein umfassendes und kohärentes Angebot an Unterstützungsleistungen für Start-ups. Während einige Synergien zwischen diesen Angeboten bereits genutzt werden, gibt es noch Potenzial, dies noch strategischer und effektiver zu tun. Zudem sollte die Unterstützung von Innosuisse für Start-ups in ein proaktives und umfassendes Marketing umgesetzt werden. Dies würde Anbieter/innen helfen, Innosuisse-Instrumente zielgerichtet zu bewerben und nicht nur als Angebote unter anderen. Gleichzeitig könnte dies die Erfahrung der Teilnehmer/innen verbessern, indem sie für Innosuisse und ihre vielfältigen Unterstützungsangebote sensibilisiert würden.