

Assessment der Zielerreichung des Pilotprogramms „Impact Innovation“

Endbericht

April 2019



Assessment der Zielerreichung des Pilotprogramms „Impact Innovation“

Endbericht

ZSI – Zentrum für Soziale Innovation gGmbH

Dorothea Sturn (sturn@zsi.at)

Barbara Glinsner

Klaus Schuch

Inhalt

1	Das Programm „Impact Innovation“	4
2	Zielsetzung des Assessments	7
3	Methodisches Vorgehen	7
3.1	Dokumentenanalyse und Charakterisierung der Projekte	7
3.2	Interviews mit den Antragstellenden	7
3.3	Fokusgruppe	8
4	Programmstatistik und Fallauswahl.....	10
4.1	Zusammensetzung der Grundgesamtheit	10
4.2	Charakteristika der Projekte und Anträge: Kriterien für die Fallauswahl	10
4.2.1	Kriterium 1: Vorerfahrung in Bezug auf die Antragstellung bei der FFG	11
4.2.2	Kriterium 2: Größe der antragstellenden Organisationen	13
4.2.3	Kriterium 3: Sustainable Development Goals (SDGs)	14
4.2.4	Kriterium 4: Score.....	16
4.3	Überblick über die geführten Interviews	17
5	Ergebnisse Projektebene	18
5.1	Motivation zur Einreichung	18
5.2	Der Einsatz von Innovationsmethoden	20
5.3	Die Einbindung von Stakeholdern	22
5.4	Outputs/Ergebnisse der Projekte	23
5.5	Impacts/ Wirkungen auf Projektebene	27
5.6	Problemfeld: Anschlussoptionen und Skalierung.....	29
5.7	Additionalität	30
5.8	Zusammenarbeit mit der FFG.....	30
5.8.1	Allgemein.....	30
5.8.2	Förderungsabwicklung, Abrechnung und Controlling	30
6	Wirkungen auf Programmebene	33
6.1	Ausweitung des Innovationsbegriffs	33
6.2	Erreichung neuer Zielgruppen	33
7	Wirkungen auf Ökosystemebene	33
8	Herausforderungen und Anregungen.....	35

1 Das Programm „Impact Innovation“

Das Programm „Impact Innovation“ wurde im Jahr 2017 erstmals als Pilot mit FFG Eigenmitteln umgesetzt, 2018 erfolgte eine erste Ausschreibung aus Mitteln der Nationalstiftung. Für 2019 ist eine zweite Ausschreibung in Planung.

Die Förderung erfolgt in Form von nicht-rückzahlbaren Zuschüssen, es werden bis max. 50 % der anerkehbaren Kosten (max. € 75.000,-) gefördert.

Beide Ausschreibungen waren thematisch offen gestaltet und adressierten ein breites Feld an Organisationen – solange sie unter den KMU-Schwellenwerten lagen und wirtschaftliche Tätigkeiten ausübten:

- Startups/Unternehmen in Gründung
- Personen- oder Kapitalgesellschaften mit oder ohne Gewinnabsicht
- Natürliche Personen/EinzelunternehmerInnen
- Vereine sowie gemeinnützige Organisationen

Der inhaltliche Fokus sowie die Ausgestaltung der Projekte unterscheiden sich zentral von sonst üblichen FFG Formaten:

- Im Mittelpunkt steht die Entwicklung innovativer Ideen und Lösungen durch intensive Interaktion zwischen allen relevanten Akteur_innen (von dem Problem betroffene, an der Lösung beteiligte, von der Lösung profitierende Personen und Organisationen)
- Das Programm adressiert Innovationen, die nicht notwendigerweise forschungsbasiert sind (dies entspricht auch der Ausweitung des Innovationsbegriffs gemäß Oslo Manual 2018 und dem European Innovation Scoreboard 2018¹).
- Wichtiges Förderkriterium des Programmes ist die erwartete Wirkung (bzw. der Impact) der Innovation auf möglichst große Gruppen an Personen (Kund_innen, Nutzer_innen etc.).
- „Impact Innovation“ spricht neue Antragstellende an: Knapp 65% der Anträge wurden von Organisationen eingereicht, die noch nie bei der FFG Anträge gestellt haben.

¹ Vgl. hierzu <http://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> sowie https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en und die Einführung des Indikators „Non-R&D innovation expenditures“

Das Programm verfolgt damit drei Zielsetzungen²:

- Verbreiterung der Innovationsbasis durch ein breiteres Verständnis von Innovation (in neuen Bereichen ohne F&E-Schwerpunkt und im nicht-technischen Bereich)
- Verbreiterung des Zugangs zu einer FFG-Förderung für Akteur_innen, die bisher nicht durch die Instrumente der FFG angesprochen wurden
- Erfolgreichere Innovationsprojekte durch eine frühe Einbindung relevanter Akteur_innen, eine strukturierte und methodisch geleitete Vorgehensweise entlang eines Innovationsprozesses, die Orientierung an der Problemlösung und Lernerfahrungen über die Problemstellung im Zuge der Projektumsetzung.

Das Programm „Impact Innovation“ unterscheidet sich mit diesen Zielen und in der Umsetzung der Projekte wesentlich von klassischen Forschungsförderungen, wie die folgende Grafik illustriert. Sie stellt den typischen, weitgehend linearen Projektverlauf bei klassischen FFG Programmen dem interaktiven und iterativen Projektverlauf bei „Impact Innovation“ gegenüber.

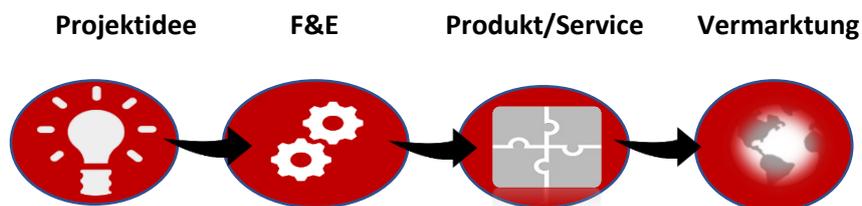


Abbildung 1: Klassische FFG Programme: Einsatz von F&E zur Erreichung der Projektziele, eigene Darstellung

² Vgl. die Ausschreibungsunterlage zum Assessment sowie den Ausschreibungsleitfaden

https://www.ffg.at/sites/default/files/downloads/program_line/ausschreibungsleitfaden_impactinnovation2018_v1.0_0.pdf

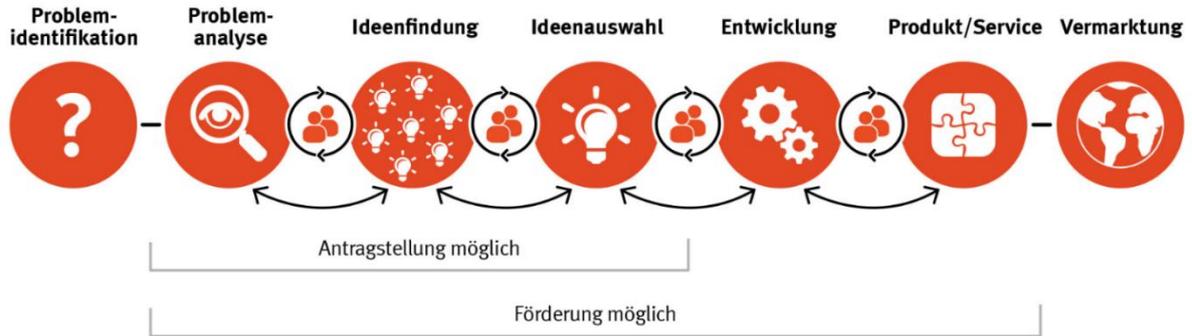


Abbildung 2: „Impact Innovation“: Entwicklung innovativer Ideen und Lösungen in Interaktion, Darstellung der FFG

2 Zielsetzung des Assessments

Das vorliegende Assessment zielte darauf ab, die Ergebnisse und **Wirkungen** des an einem breiteren Innovationsbegriff orientierten Förderprogramms „Impact Innovation“ zu erfassen. Auf Basis der Projektergebnisse und der Erfahrungen der Antragstellenden mit der Pilotphase des Programms wurde überprüft, ob die **Ausschreibungsziele erreicht werden konnten** und ob das **Förderformat** bei der Zielerreichung förderlich, hinderlich oder sogar notwendig war.

Es wurden ausschließlich Projekte und Anträge aus der Pilotphase des Programms behandelt, da diese zum Zeitpunkt der Durchführung des Assessments bereits abgeschlossen waren und erste Ergebnisse vorlagen.

3 Methodisches Vorgehen

Um aus dem Assessment Rückschlüsse sowohl auf die Projekt- als auch auf die Programmebene ziehen zu können, kam ein Methodenmix aus Dokumentenanalyse, Interviews mit erfolgreichen und abgelehnten Einreicher_innen des Pilotprogramms sowie eine Fokusgruppen mit Expert_innen aus dem Innovationsökosystem zum Einsatz.

3.1 Dokumentenanalyse und Charakterisierung der Projekte

Auf Basis der Auszüge aus der FFG-Förderdatenbank wurde eine Programmstatistik erstellt, die zwei Ziele verfolgte: Erstens wurde die Gruppe der Einreicher_innen auf Basis von vier Kriterien (Vorerfahrung in Bezug auf FFG-Einreicher_innen, Größe der antragstellenden Organisation nach Anzahl der Mitarbeiter_innen, Klassifikation nach den Sustainable Development Goals [Klassifikation erfolgte durch die FFG] und Evaluierungsscore) charakterisiert. Zweitens bildete die Programmstatistik, deren Ergebnisse im nächsten Abschnitt zusammengefasst sind, die Grundlage für die Auswahl der zu interviewten geförderten und abgelehnten Projekte. In beiden Fällen wurde auf eine heterogene Zusammensetzung auf Basis dieser vier Kriterien geachtet.

3.2 Interviews mit den Antragstellenden

Problemzentrierte, episodische Interviews mit den Antragstellenden (geförderte und nicht-geförderte) bildeten den Kern des Assessments. Aufgrund der Konzentration auf die Wirkungen und Ergebnisse der Projekte, lag der Schwerpunkt auf den Interviews mit geförderten Projekten.

- Der Fokus der Interviews mit den **Projektleitungen** lag auf der Einschätzung der Projekte zur Erreichung des Programmziels „Erfolgreichere Innovationsprojekte“ sowie der Frage nach der „Verbreiterung der Innovationsbasis“ aus Sicht der Fördernehmer_innen.
- Der Fokus der Interviews mit den **nicht-geförderten Antragstellenden** lag auf den Lerneffekten, der Bewertung des Antrags und des Aufwands der Einreichung sowie der

Frage nach den erforderlichen Umständen einer möglichen Neu- bzw. Wiedereinreichung.

In Abstimmung mit den Auftraggeber_innen wurde ein Interviewleitfaden für die Antragsteller_innen formuliert, der die folgenden Themenstellungen aufgreift:

- Motivation zur Einreichung in dem Pilotprogramm
- Ablauf des Innovationsprozesses unter Einsatz von Innovationsmethoden und der Einbindung von Akteur_innen (im Rahmen des Programms und generell)
- Ergebnisse und Lerneffekte aus dem Projekt
- **Für geförderte Antragstellende:** Wichtige Erfolgskriterien des Innovationsprojekts (nach Durchführung) – Impact; Lernprozesse hinsichtlich des adressierten Problems; Probleme bei der Umsetzung des Projekts; Förderliche Komponenten des Förderprogramms; Arbeitsplätze und neue Produkte bzw. Services, Anschlussoptionen
- **Für nicht-geförderte:** Aspekte des Scheiterns, Aufwand bei der Einreichung; Aspekte, die für eine Neu- bzw. Wiedereinreichung schlagend werden (sowohl auf Projekt- als auch auf Programmebene), alternative Möglichkeiten, um das eingereichte Problem zu lösen
- Für **Antragstellende mit Erfahrungen in anderen FFG Programmen:** Zentrale Unterschiede zwischen „Impact Innovation“ und anderen Programmen in Projektdefinition, Durchführung, Ergebnis
- Zukünftige Anforderungen an das Programm, um Innovation besser zu unterstützen

Die Interviews wurden in Abhängigkeit von den erwarteten Wirkungen, Zugang zu den Interviewpartner_innen und der Erreichbarkeit teils mit zwei Personen vonseiten des ZSI geführt, teils als **Einzelinterviews** und teils als **Telefoninterviews**. Das **problemzentrierte, episodische Interview** erschien uns besonders geeignet, weil es zum einen Erzählungen aus einer konkreten Situation anregt (z.B. Antragstellung, Projektablauf), aber darüber hinaus auch das abstrakte Wissen der Befragten (z.B. spezifischer Innovationskontext) aus ihrer Perspektive erfasst wird.

3.3 Fokusgruppe

Während sich die Interviews mit den Antragstellenden primär auf die konkrete Projektebene beziehen, adressiert die Fokusgruppe mit Expert_innen aus dem Innovationsökosystem in erster Linie die **Programmebene**. Primäres Ziel der Fokusgruppe war es zu erfassen, ob durch das Programm die Innovationsbasis verbreitert werden konnte sowie zu eruieren, welchen Beitrag das Programm zur Förderung neuer innovativer Akteur_innen, neuer Innovationsmethoden und neuer Arten von Innovationen geleistet hat und zukünftig leisten kann.

Die Teilnehmenden der Fokusgruppe setzten sich vornehmlich aus Expert_innen aus dem Innovationsökosystem, Expert_innen und Praktiker_innen neuer Arten von Innovation und Innovationsprozessen sowie Innovationsforscher_innen (zusammen).

- Matthias Benda, BM für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort
- Barbara Glinsner, ZSI
- Margit Harjung, Bundesministerium Verkehr, Innovation und Technologie
- Hannes Kollross, Innovation Service Network
- Rudolf Lichtmanegger, Wirtschaftskammer Österreich
- Florian Pomper, Caritas Wien
- Christa Schlager, Arbeiterkammer Wien
- Klaus Schuch, ZSI
- Constanze Stockhammer, Social Entrepreneurship Network Austria
- Dorothea Sturn, ZSI
- Peter Vandor, NPO&SE Kompetenzzentrum der WU Wien
- Oliver Wagner, Innovationservice für Salzburg

Zusätzlich wurde nach der Fokusgruppe ein kurzes Telefoninterview mit Bernhard Lehner von Start-Up300 geführt, da er zum Termin der Fokusgruppe erkrankt war.

Zu Beginn der Fokusgruppe wurden erste Ergebnisse aus den Interviews präsentiert. Während der Fokusgruppe wurden diese durch Expert_innen validiert und die innovativen Elemente des Programms „Impact Innovation“ – auch in Bezug auf die übrige Förderlandschaft – diskutiert.

Sowohl die Interviews als auch die Fokusgruppe wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Fragestellungen, die im Mittelpunkt der Evaluierung stehen (u.a. Zielgruppe des Programms, Innovationsarten, Innovationsmethoden, Akteur_inneneinbindung, Wirkungen auf das Ökosystem, innovationsförderliche und –hinderliche Faktoren bei der Antragsstellung und Projektabwicklung, ...), leiteten die Auswertung als deduktive Kategorien. Darüber hinaus war das gewählte Auswertungsverfahren offen für neue relevante Aspekte, die im Datenmaterial evident wurden.

4 Programmstatistik und Fallauswahl

Dieser Abschnitt verfolgt zwei Zielsetzungen: Erstens soll er die Projekte und Anträge nach zentralen Kriterien wie Größe, Bewertung, Verfolgung bestimmter Sustainable Development Goals (SDGs) charakterisieren, um in der Folge bestimmte Alleinstellungsmerkmale des Programms aufzeigen zu können. Zweitens dient diese Charakterisierung der Auswahl der zu interviewenden Projekte und Anträge. Die Auswahl soll dabei ein repräsentatives Bild der Grundgesamtheit abbilden, und möglichst transparent und an klaren Kriterien orientiert sein.

4.1 Zusammensetzung der Grundgesamtheit

Insgesamt haben 104 Organisationen oder Einzelpersonen einen Antrag auf Förderung im Pilotprogramm „Impact Innovation“ eingereicht. Von diesen 104 Einreichungen wurden sieben Anträge wieder zurückgezogen. Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf die verbleibenden 97 Projekte. Wenn im folgenden Text von den eingereichten Projekten die Rede ist, so bezieht sich diese Zahl auf jene Projekte, die eingereicht und nicht zurückgezogen wurden. Von den 97 eingereichten Projekten wurden insgesamt 81 Projekte abgelehnt, davon vier aus Formalgründen und 77 aus inhaltlichen Gründen abgelehnt. In den folgenden Auswertungen wird nicht zwischen diesen beiden Ablehnungsgründen unterschieden. 16 der eingereichten Projekte wurden gefördert. Auf alle 104 eingereichten Projekte bezogen lag die Erfolgsquote beim Pilotprogramm „Impact Innovation“ daher bei 15,4 Prozent.

Geförderte Projekte	16
Abgelehnte Projekte	81
- davon Ablehnung aus Formalgründen	4
Zurückgezogene Projekte	7
Summe	104

Tabelle 1: Zusammensetzung der Grundgesamtheit

4.2 Charakteristika der Projekte und Anträge: Kriterien für die Fallauswahl

Vier zentrale Kriterien charakterisieren die Projekte und Anträge: Erstens die Vorerfahrung mit anderen FFG Projekten, zweitens die Größe der antragstellenden Organisation, drittens die verfolgten SDGs und viertens die Bewertung der Anträge durch die FFG (sowie durch Expertinnen und Experten). Diese Kriterien wurden herangezogen, da sie voneinander unabhängig, eindeutig messbar und damit nachvollziehbar sind, im Design des Programms eine zentrale Rolle spielen und auch für die Durchführung der Interviews von Bedeutung sind. Bei den Kriterien wird nicht zwischen Projekten und Anträgen (nicht geförderten Projekten) unterschieden; in beiden Fällen wird die gleiche Logik angewendet.

4.2.1 Kriterium 1: Vorerfahrung in Bezug auf die Antragstellung bei der FFG

Eine wesentliche Intention des Pilot Programms „Impact Innovation“ war, neue Gruppen von innovativen Antragstellenden anzusprechen, die bisher noch nie bei der FFG eingereicht haben.

Dies wurde in hohem Ausmaß erreicht: Für 63 der 97 eingereichten Projekte (entspricht 65 Prozent) war die Einreichung im Pilotprogramm „Impact Innovation“ die erste Einreichung bei der FFG³. Die Abbildung zeigt, dass 18% zuvor (in den letzten 20 Jahren) bis zu neun Anträge eingereicht, 11% bis zu 20 und 6% über 20 Anträge gestellt hatten; die höchste Zahl an bisherigen Anträgen ist 48. Antragstellende mit ausgeprägter FFG Erfahrung fehlen hier gänzlich; es sind dies aber in der Regel auch größere Unternehmen, die bei „Impact Innovation“ nicht antragsberechtigt sind.

Differenziert man zwischen geförderten und abgelehnten Projektvorhaben, so lassen sich keine großen Unterschiede erkennen. Ganz offensichtlich ist die Erfolgchance für Einreichende ohne Vorerfahrung mit der FFG im Programm „Impact Innovation“ keineswegs geringer als für Organisationen mit großer Erfahrung:

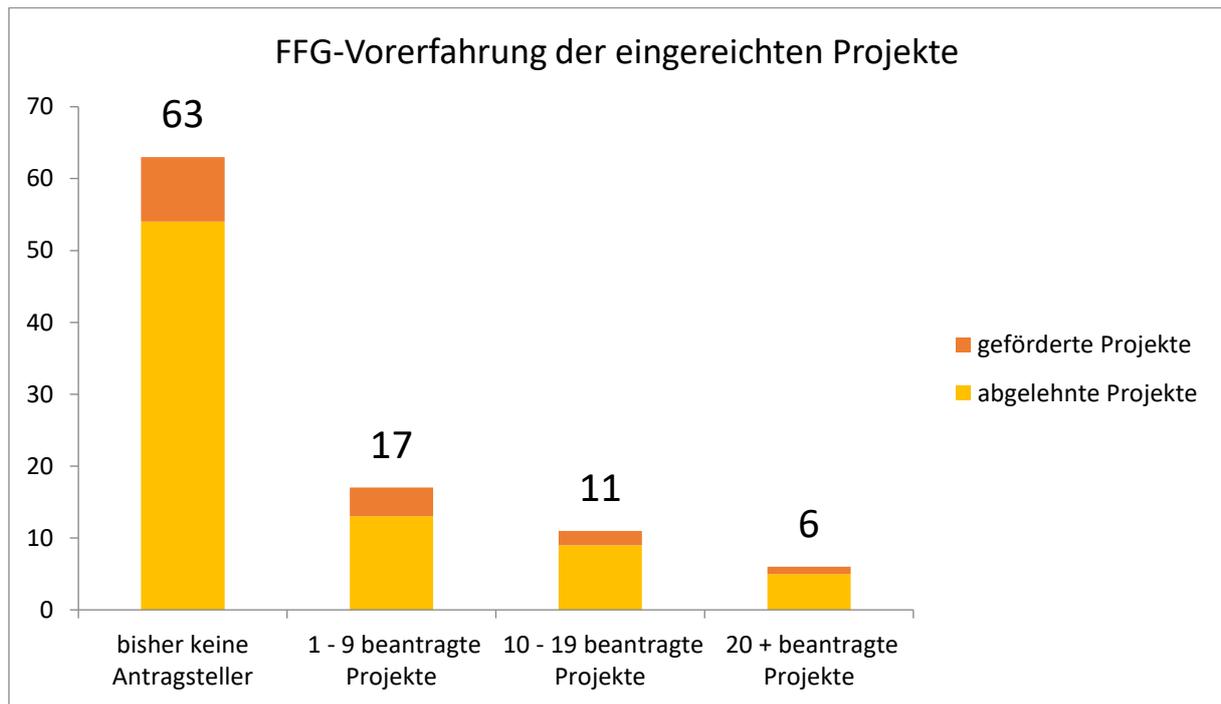


Abbildung 3: FFG-Vorerfahrung der eingereichten Projekte (exkl. der zurückgezogenen Projekte)

³ Die Vorerfahrung mit FFG Projekten reicht über 20 Jahre zurück, der älteste hier berücksichtigte Antrag wurde 1995 bei einer der Vorgängerorganisationen der FFG, dem FFF eingereicht.

Von den 81 abgelehnten Projekten verfügten 54 über keine Vorerfahrung mit der Antragstellung bei der FFG. Dahingegen hatten 27 Antragstellende davor bereits bei der FFG eingereicht. Die Vorerfahrung der abgelehnten Projekte variiert von einem bisher gestellten Antrag bis zu 48 bisher beantragten Vorhaben. Wie die Grafik zeigt, hat gut die Hälfte der Antragstellenden zwischen einem und neun Projekte eingereicht, immerhin fünf Antragstellende haben bisher mehr als 20 Förderanträge bei der FFG eingebracht.

Von 9 der geförderten Projekte war der Antrag im Pilotprogramm „Impact Innovation“ der erste, den sie bei der FFG gestellt haben. Sieben Projekte haben hingegen auch davor schon Förderungen bei der FFG beantragt. Interessant ist, dass alle dieser Antragstellenden bereits vier Anträge oder mehr eingebracht haben. Ein geförderter Projektnehmer hat bisher bereits 32 Anträge bei der FFG eingereicht.

Aus dieser Verteilung der FFG Erfahrung auf geförderte und abgelehnte Projekte ergibt sich der folgende Vorschlag für die Auswahl der zu interviewenden Organisationen (siehe Tabelle 1):

- Von den 10 Interviews mit geförderten Projekten sollen 6 mit Neuantragstellenden geführt werden, die restlichen 4 verteilen sich auf die erfahrenen Antragstellenden.
- Auch bei den abgelehnten Vorhaben werden 10 Organisationen ausgewählt, wenngleich hier weniger Interviews (4-6) geplant sind. Da jedoch die Absagewahrscheinlichkeit bei den abgelehnten Vorhaben ungleich höher ausfällt, empfiehlt sich die Identifikation einer größeren Gruppe an Organisationen, die mit erster Priorität kontaktiert werden. Entsprechend der Verteilung der Antragstellenden fällt auch hier die Mehrheit auf Neuantragstellende.
- Zusätzlich enthält eine Reserveliste weitere 10 abgelehnte Organisationen. Diese kommen zum Zug, wenn alle Organisationen aus dem ersten Vorschlag ausgeschöpft wurden und noch immer Interviewpartner fehlen. Bei den geförderten Projekten ist die Definition einer solchen Reserveliste weder sinnvoll noch notwendig: Alle weiteren geförderten Projekte bilden hier die Reserve.

Bisher bei der FFG beantragte Projekte der Antragstellenden						
Förderung	Insgesamt	Geförderte Projekte	Interviews geförderte	Abgelehnte Projekte	Interviews abgelehnte	Reserve abgelehnte
Bisher keine Anträge	63	9	6	54	6	7
1-9 beantragte Projekte	17	4	2	13	1	1
10-19 beantragte Projekte	11	2	1	9	2	1
20+ beantragte Projekte	6	1	1	5	1	1
Summe	97	16	10	81	10	10

Tabelle 2: Fallauswahl aufgrund bisher bei der FFG beantragten Projekte der Antragstellenden

4.2.2 Kriterium 2: Größe der antragstellenden Organisationen

„Impact Innovation“ ist lediglich für KMUs offen, daher war die Dominanz eher kleiner Organisationen erwartbar. In der Tat dominieren nicht nur kleine, sondern wirklich kleinste Antragstellende: Von den 97 antragstellenden Organisationen waren 52 Kleinunternehmen (bzw. andere Organisationen) mit bis zu 9 Mitarbeitenden. Weitere 12 Organisationen wiesen zwischen 10 und 49 Mitarbeitenden auf. Nur vier Antragstellende hatten zwischen 50 und 249 Mitarbeitende. Allerdings ist in Bezug auf dieses Kriterium hinzuzufügen, dass für etwa ein Drittel der Antragstellenden keine Informationen zu diesem Indikator vorliegen.

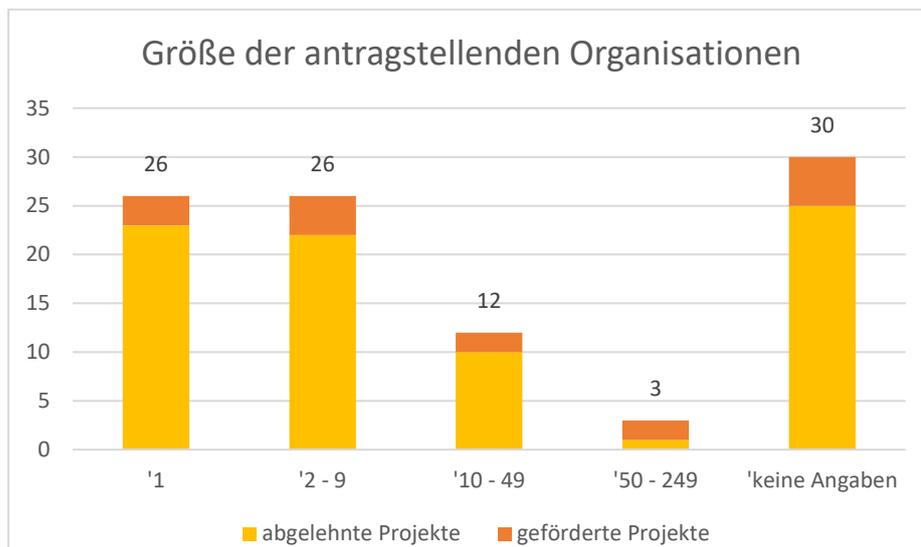


Abbildung 4: Größe der Antragstellenden nach Anzahl der Mitarbeitenden

In ähnlicher Weise wie beim Kriterium 1 (Vorerfahrung) wird auch hier die Verteilung der geförderten und abgelehnten Projekte auf die Größenklassen herangezogen, um die

InterviewpartnerInnen auszuwählen. Einschränkend ist hier allerdings die große Gruppe der Antragstellenden ohne Größenangabe zu nennen. Die folgende Tabelle zeigt die getroffene Auswahl:

- Bei den geförderten Projekten folgt die Auswahl strikt entlang der Verteilung nach den definierten Größenklassen
- Bei den abgelehnten Projekten zeigt sich die Dominanz sehr kleiner Organisationen noch deutlicher, daher wurden hier 6 der 10 Interviews und 7 der 10 Organisationen auf der Reserveliste aus der Gruppe der Organisationen mit bis zu 9 Mitarbeitenden ausgewählt.

Größe der Antragstellenden nach Anzahl der Mitarbeitenden						
Anzahl Mitarbeitende	Insgesamt	Geförderte Projekte	Interviews geförderte	Abgelehnte Projekte	Interviews abgelehnte	Reserve abgelehnte
1	26	3	2	23	3	5
2-9	26	4	3	22	3	2
10-49	12	2	1	10	2	0
50-249	3	2	1	1	0	0
Keine Angaben	30	5	3	25	2	3
Summe	97	16	10	81	10	10

Tabelle 3: Fallauswahl aufgrund der Größe der Antragstellenden nach Anzahl der Mitarbeitenden

4.2.3 Kriterium 3: Sustainable Development Goals (SDGs)

Das Programm „Impact Innovation“ will AntragstellerInnen ansprechen, die innovative Lösungen für gesellschaftlich relevante Problemstellungen entwickeln. Dementsprechend heterogen waren die eingereichten Projekte in ihrer Ausrichtung. Ein Versuch, die Projekte zu klassifizieren, liegt in ihrer Zuordnung zu den Sustainable Development Goals (SDGs). Diese von der FFG vorgenommene Zuordnung zeigt die folgende Abbildung der Verteilung der Vorhaben auf die SDGs.

Dabei fällt die Dominanz des Ziels 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“ mit 24 Nennungen auf. Dies wundert nur wenig, da die Innovationsförderung das Kerngeschäft der FFG darstellt und auch im Programm „Impact Innovation“ der Impact durchaus ein ökonomischer oder technologischer sein kann. Weiterhin stark vertreten finden sich Ziel 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ sowie Ziel 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ mit je 12 Nennungen.

Der Vergleich zwischen abgelehnten und geförderten Projekten zeigt keine eindeutigen Trends oder auffälligen Muster wonach einige der SDGs deutlich erfolgreicher wären als andere. Dies ist wahrscheinlich auch der geringen Fallzahl geförderter Projekte geschuldet. Als die vergleichsweise erfolgreichsten Ziele mit einer Bewilligungsquote von jeweils einem Drittel lassen sich Ziel 4 „Hochwertige Bildung“, Ziel 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ sowie Ziel 15 „Leben an Land“ identifizieren. Die Aussagekraft ist aber aufgrund der geringen Fallzahlen eingeschränkt.

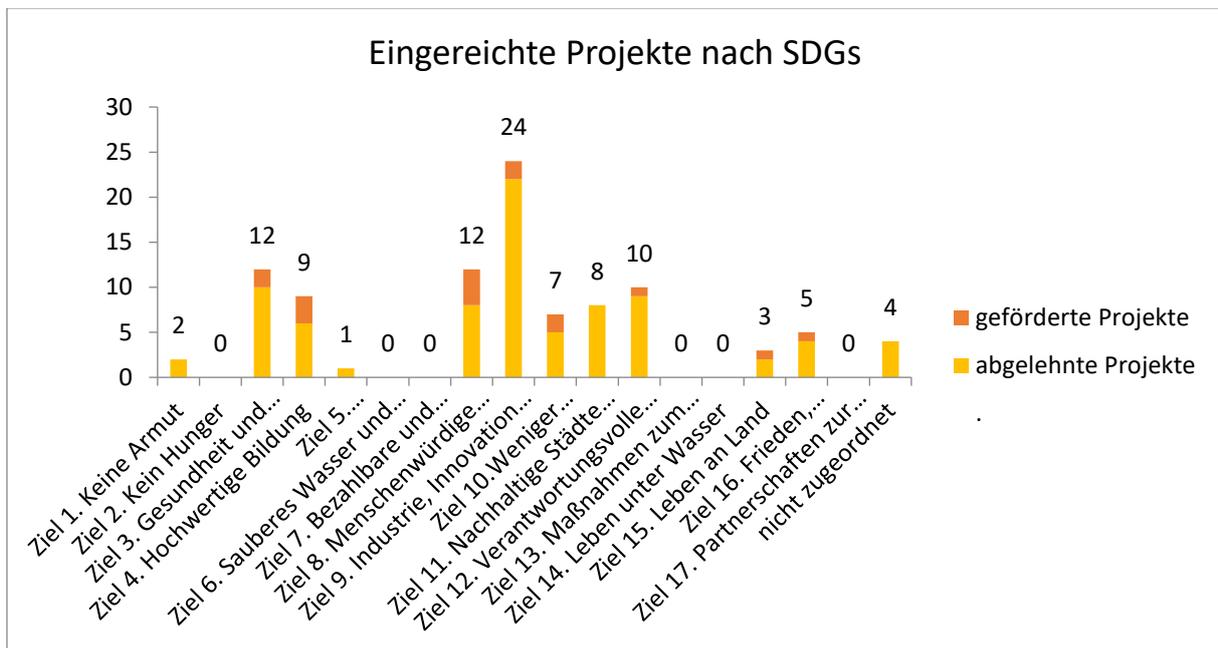


Abbildung 5: Eingereichte Projekte nach Zuordnung zu SDGs

Die folgende Tabelle zeigt wiederum die Verteilung der eingereichten Projekte über die einzelnen SDGs sowie die Fallauswahl für die geförderten und die abgelehnten Projekte inklusive Reserveliste.

SDGs						
	Projekte Insgesamt	Geförderte Projekte	Interviews geförderte	Abgelehnte Projekte	Interviews abgelehnte	Reserve abgelehnte
Ziel 1. Keine Armut	2	0		2		
Ziel 3. Gesundheit und Wohlergehen	12	2	1	10	1	2
Ziel 4. Hochwertige Bildung	9	3	1	6	1	1
Ziel 5. Geschlechtergleichstellung	1	0		1	1	
Ziel 8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum	12	4	3	8	2	1
Ziel 9. Industrie, Innovation und Infrastruktur	24	2	2	22	1	2
Ziel 10. Weniger Ungleichheiten	7	2	1	5		1
Ziel 11. Nachhaltige Städte und Gemeinden	8	0		8	1	2
Ziel 12. Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster	10	1	1	9	2	
Ziel 15. Leben an Land	3	1	0	2	1	
Ziel 16. Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen	5	1	1	4		1
Nicht zugeordnet (bei Ablehnung aus Formalgründen)	4	0		4	0	0
	97	16	10	81	10	10

Tabelle 4: Fallauswahl aufgrund Zuordnung zu SDGs

4.2.4 Kriterium 4: Score

Im Begutachtungs- und Auswahlprozess wurden die eingereichten Projekte mit dem Index „Impact Innovation“ beurteilt. Dieser eigens für das Pilotprogramm aufgestellte Index setzt sich aus den beiden Faktoren „Impact“ und „Innovationspotenzial“ zusammen, die beide zu gleichen Teilen in den Index eingingen. Der Faktor „Impact“ beurteilte, ob die Problemstellung relevant, nachvollziehbar und innerhalb der Projektlaufzeit realistisch lösbar ist und ob die Auswirkungen der zu entwickelnden Lösung weitreichend und objektivierbar sind (siehe FFG-Dokument Auswahlkriterien). Der Faktor „Innovationspotenzial“ gibt Auskunft darüber, ob für die gewählte Problemstellung noch keine anderen Lösungen bekannt sind, der Lösungsweg noch nicht absehbar bzw. unsicher ist und ob für die Entwicklung der Lösung die Einbindung

von NutzerInnen notwendig ist (siehe ebd.). Gefördert wurden alle Projekte, die beim Index den vollen Wert von 100 Punkten erreicht haben, sowie 10 der 11 Projekte, die mit 85 Punkten bewertet wurden. Insgesamt erreichen 10 Projekte 70 Punkte. Diese Projekte standen an der Schwelle zwischen Förderung und Ablehnung, so dass nur zwei dieser zehn Projekte mit 70 Punkten gefördert wurden.

Von den 16 geförderten Projekten wurden 10 für Interviews ausgewählt. Die folgende Tabelle zeigt ihre Verteilung über die Kategorien 100 – 75 – 70. Die Fallauswahl der abgelehnten zielt darauf ab, mindestens ein Projekt, das sehr hoch bewertet wurde (85 oder 70 Punkte) für ein Interview zu gewinnen. Der Rest der ausgewählten Fälle verteilt sich relativ gleichmäßig auf die restlichen Kategorien, wobei aus jener Kategorie, in die die meisten Projekte fallen (55 Punkte), entsprechend mehr Fälle gewählt wurden.

Score beim Impact Innovation-Index						
	Insgesamt	Geförderte Projekte	Interviews geförderte	Abgelehnte Projekte	Interviews abgelehnte	Reserve
100	4	4	3			
85	11	10	5	1	1	
70	10	2	2	8	1	2
60	1			1		1
55	20			20	4	3
45	13			13	1	1
40	12			12	1	1
30	12			12	1	1
20	4			4	1	1
0	6			6		
Ablehnung aus Formalgründen	4			4		
Gesamt	97	16	10	81	10	10

Tabelle 5: Fallauswahl aufgrund des Scores beim Index "Impact Innovation"

4.3 Überblick über die geführten Interviews

Auf Basis der oben dargestellten Kriterien wurden geförderte und nicht-geförderte Projekte ausgewählt und mit der FFG abgestimmt. Bis auf wenige Ausnahmen kamen die vorgeschlagenen Interviews auch in der geplanten Weise zustande. Insgesamt gab es 11 Interviews mit geförderten und fünf Interviews mit abgelehnten Projekten (von denen eines in der Ausschreibung 2018 dann einen Zuschlag erhielt).

5 Ergebnisse Projektebene

Die Programmstatistik zeigt, dass die abgelehnten und die geförderten Projekte sehr heterogen waren, dies spiegelte sich auch in den Interviews wider. „Impact Innovation“ hat Antragsteller_innen angesprochen, die vielfach bisher noch nicht bei der FFG eingereicht haben und üblicherweise auch nicht zur primären Zielgruppe der Organisation zählen. Auffallend war u.a. die relativ große Anzahl an Kleinst- und Kleinunternehmen sowie die hohe Zahl an NPOs oder an Bildungseinrichtungen.

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich zum Großteil auf die Interviews mit geförderten und einigen abgelehnten Projekten und wurden vereinzelt um Erkenntnisse aus der Fokusgruppe ergänzt.

5.1 Motivation zur Einreichung

Das Pilotprogramm „Impact Innovation“ war aus drei Gründen attraktiv für die Einreicher_innen:

Erstens erlaubte der **weite Innovationsbegriff** Projekte einzureichen, die über den üblichen Technik-Fokus der FFG hinausgehen und auch auf Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen abzielen.

Zweitens übte die **Offenheit des Programms** eine große Anziehungskraft auf die Einreicher_innen aus. Die Offenheit, die die interviewten Einreicher_innen hervorkehrten, bezog sich zum einen auf das Projekt an sich. Die Möglichkeit, einen ergebnisoffenen Prozess fördern zu lassen und nicht ein konkretes Ziel an sich, stellt ein Alleinstellungsmerkmal des Programms „Impact Innovation“ in der österreichischen Förderlandschaft dar. Diese **Offenheit hinsichtlich der Lösung** traf ein Kernbedürfnis der Einreicher_innen, wie u.a. die untenstehenden Zitate veranschaulichen.

„Als ich den Call gesehen habe, dachte ich mir „Wow, da gibt’s sowas auch.“ Der Call hat wirklich perfekt gepasst, weil wir eben nicht eine F&E-lastige Technologie entwickelt wollten, die hatten wir schon. Aber wir wussten noch nicht, wie die Dienstleistung aussieht, die wirklich den Kundenbedürfnissen entspricht.“

„Impact Innovation ist eine neue Idee, ein Aspekt, der nicht häufig behandelt wird. Also ich finds cool, dass die FFG sowas fördert.“

„Es sind unkonventionelle Themen möglich, die noch nicht direkt mit einem Business Case zu verbinden sind.“

Zum anderen bezog sich die von den Einreicher_innen hervorgestrichene Offenheit darauf, dass es keine bzw. nur wenige Einschränkungen hinsichtlich der förderwürdigen Branchen und Organisationstypen gab. Somit konnten auch Organisationen und Einzelpersonen, bei „Impact Innovation“ einreichen, für die sonst nur wenige Förderprogramme offenstehen. Beispielhaft

seien hier Sozialunternehmen (hier fehlt es besonders an Förderungen, die Forschungsarbeiten ermöglichen), die Immobilienbranche oder Organisationstypen wie Intermediäre oder Vereine genannt.

Drittens hat sich in den Interviews mit den Einreicher_innen gezeigt, dass der Titel des Programms „Impact Innovation“ ihre Aufmerksamkeit erregt hat. Insbesondere der **Begriff „Impact“** sprach Organisationen an, die entweder gesellschaftliche Wirkungen versuchen zu erzielen oder Start-Ups, die ihr Produkt oder ihre Dienstleistung als „disruptiv“ verstehen. Es gab aber auch kritische Stimmen zur Verwendung des Begriffs:

„Alles hat einen Impact. Das sagt ja gar nichts. Man sollte vielmehr nach dem „benefit“ fragen, der über das eigene Unternehmen hinausgeht, nach neuen und unkonventionellen Partnern und nach der Zusammenarbeit in neuen Konstellationen.“

Die FFG selbst verwendet den Begriff „Impact“ bei der Formulierung der Programmzielsetzungen nicht. Im Leitfaden findet sich eine Erklärung bei den Begriffsbestimmungen sowie bei den Förderungskriterien.

In der Fokusgruppe wurde diskutiert, welche potenziellen Ansprechpartner_innen sich durch den Titel und insbesondere durch den Begriff „Impact“ nicht angesprochen sehen. Übereinstimmend wurde festgehalten, dass „Impact“ vielfach mit dem Erwirken eines gesellschaftlichen Impacts konnotiert. Die Diskussion mündete in die Empfehlung, diesen Begriff beizubehalten, jedoch in der Kommunikation stärker auf die Bandbreite an möglichem Impact (technologischen, ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen⁴) hinzuweisen.

Ein Kritikpunkt im Hinblick auf die Offenheit des Programms hinsichtlich der förderwürdigen Organisationen wurde geäußert: **Sozialunternehmen, die über den KMU-Schwellen liegen**, bergen ein innovatives Potenzial. Im Rahmen von "Impact Innovationen" sind diese Organisationen jedoch nicht förderbar.

Empfehlung: Bessere Klärung des Begriffs „Impact“

⁴ Gesellschaftlicher Impact kann weiter nach politischem, sozialem und kulturellem Impact differenziert werden.

5.2 Der Einsatz von Innovationsmethoden

Der Einsatz von Innovationsmethoden stellt eine wesentliche Fördervoraussetzungen des Pilotprogramms „Impact Innovation“ dar. Deshalb überrascht es auch nicht, dass alle geförderten Projekte Innovationsmethoden eingesetzt haben.

Allerdings war bei den Interviews auffallend, dass der Einsatz von Innovationsmethoden bei den befragten Projekten kein sehr präsent Thema war. Innovationsmethoden gehörten zwar durchaus zum Innovationsprozess, wurden aber im Vergleich zum „Impact“ weniger als auszeichnendes Merkmal des Projekts gesehen. Ein Grund dafür stellt möglicherweise die Tatsache dar, dass beim Pilotprogramm die „Innovationsmethoden“ noch relativ unscharf definiert waren und die FFG (im Unterschied zur Ausschreibung 2018) noch keine Trainings in diese Richtung angeboten hatte.

Im Hinblick auf den Ablauf des Innovationsprozesses zeigen sich Unterschiede in der Art und Weise, wie der Einsatz von Innovationsmethoden implementiert wurde. Diesbezüglich scheint die Rolle, die das durch „Impact Innovation“ geförderte Vorhaben im Organisationskontext der Antragsstellenden spielt, ein wesentliches Differenzierungsmerkmal unter den Projekten zu sein. Zu ersten Gruppe können jene Organisationen oder Antragsteller_innen, die schon relativ etabliert sind, die ein Kerngeschäft entwickelt haben oder für die „Impact Innovation“ ein Projekt von mehreren war, zusammengefasst werden. Ihr Einsatz von Innovationsmethoden kann als planvolles Vorgehen mittels kreativer und innovativer Methoden, die nicht Teil des üblichen Tagesgeschäfts sind, verstanden werden. Sie widmeten dem Innovationsprozess einen bestimmten und abgegrenzten Raum und Zeitrahmen, der der Suche nach einer Lösung gewidmet war.

Ein Beispiel für diese Art, Innovationsmethoden einzusetzen, waren Hackathons oder Workshops, die nach dem Design-Thinking-Ansatz gestaltet waren, die außerhalb der Arbeitsräume der Projekte über ein bis zwei Tage und unter Einbindung externer Stakeholder_innen stattfanden. Mitunter erfolgte die praktische Umsetzung der Innovationsmethoden unter Anleitung von Innovationsberater_innen.

„Das Gute an diesen neuen Arbeitsmethoden (wie Hackathon) ist, dass sie den Menschen Motivation geben und man wirklich etwas voranbringt.“

„Im ersten Schritt des Design-Thinking-Workshops war vor allem die Generierung von Ideen wichtig. Am Ende ist nun jene Variante herausgekommen, bei der fast alle gesagt haben: das ist nicht unsere Kernkompetenz, das kostet zu viel Geld, das haben wir noch nie so gemacht. Wichtige Elemente waren das bereichsübergreifende Denken und die Ortsveränderung im ersten Schritt. Erstens hilft es sehr, um vom Tagesgeschäft wegzukommen und zweitens ist auch das Umfeld der [gewählten

Räumlichkeit] sehr kreativitätsfördernd. Es kommen wirklich coole Ideen, die so nicht planbar sind.“

Ein anderes Beispiel stellen Aktivitäten dar, die die Befragten als Forschungstätigkeiten bezeichnen. Hier lassen sich etwa Erstellung einer Studie oder Durchführung von Labortests nennen, welche normalerweise nicht zum Kerngeschäft der geförderten Organisationen zählen. Die Notwendigkeit, den Innovationsprozess im Antrag zu planen, wurde von vielen Projekten positiv bewertet:

„Die Vorausplanung des Innovationsprozesses aufgrund der Anforderungen im Antrag hat sich sehr gelohnt, weil schon im Antrag definiert werden musste, wie vorgegangen wird. Das Projekt hatte aufgrund dieses Antrags eine gute Struktur, einen guten Fahrplan. Es war wichtig, dass der Projektplan konkret genug ist und gut kommunizierbar ist.“

Zur zweiten, zahlenmäßig kleineren Gruppe lassen sich jene Organisationen zusammenfassen, die „Impact Innovation“ genutzt haben, um ihr Kerngeschäft aufzubauen, oder die der Start-Up-Szene zuzuordnen sind. Bei dieser Gruppe erschien der Innovationsprozess flexibler und beruhte stärker auf dem ad-hoc-Einsatz von Innovationsmethoden. Dies kann einerseits der spezifischen Such- und Aufbauphase geschuldet sein, in der viel ausprobiert und wieder verworfen wird. Andererseits gehören innovative Methoden und Ansätze bei diesen Organisationen eher zur Organisationskultur und sind daher stärker in die Arbeitsprozesse von Start-Ups integriert. Innovative und kreative Formen der Problemlösung sind zwar handlungsleitend, werden aber auch weniger reflektiert, da sie Teil des impliziten und handlungsleitenden Wissens von Start-Ups darstellen. In Interviewsituationen fällt es den Interviewten daher schwerer ihren Innovationsprozess unter dem Bezug auf Innovationsmethoden zu explizieren.

„Natürlich haben wir auch Innovationsmethoden eingesetzt. Anders können wir das Geschäft ja gar nicht aufbauen.“

In Summe lässt sich festhalten, dass in allen Projekten Innovationsmethoden zum Einsatz gekommen sind. Unterschiede bestehen jedoch in der Gestaltung des Innovationsprozesses und in der Wichtigkeit, die diesem Element beigemessen wird. Zu den häufig genannten Innovationsmethoden gehörten Fast Prototyping, Design Thinking, Hackathons sowie – in sehr hohem Ausmaß – Interviews mit und Befragungen von potenziellen Nutzer_innen und anderen Stakeholdern.

Empfehlung: Genauere Erläuterung der Innovationsmethoden, Angebot von Trainings⁵

⁵ Dies wurde in der Ausschreibung 2018 bereits umgesetzt. Für die Projekte der Pilotausschreibung war der Einsatz von Innovationsmethoden noch recht vage definiert.

5.3 Die Einbindung von Stakeholdern

Neben dem Einsatz von Innovationsmethoden war die Einbindung von zentralen Akteur_innen ein wesentliches Kriterium, um durch „Impact Innovation“ gefördert zu werden. Diese beiden Kriterien sind nicht unabhängig voneinander zu sehen, da das Ausmaß und die Intensität der Einbindung vielfach auch die Methodik definierte.

Auch bei diesem Aspekt zeigten sich Unterschiede zwischen den geförderten Projekten in der Auffassung der wesentlichen Akteure und auch in der Breite und Intensität ihrer Einbindung.

1. Es gab Projekte mit einer sehr klaren, kleinen und abgegrenzten Gruppe an Akteuren, deren Bedürfnisse meist in Form von Einzelinterviews genau erhoben und berücksichtigt wurden.
2. Andere Projekte involvierten größere und heterogenere Gruppen systematisch mithilfe definierter Innovationsmethoden.
3. Eine dritte, kleine Gruppe wiederum adressierte Teile einer breiteren Öffentlichkeit.

Insbesondere für Sozialunternehmen, die verstärkt mit vulnerablen Gruppen arbeiten, war die Einbindung von Stakeholdern selbstverständlich, da die Ausrichtung ihrer Organisation und Arbeitsprozesse inhärent mit dem Empowerment dieser Zielgruppen verbunden ist.

Die Interviews deuten darauf, dass die Stakeholder an zwei Stellen im Innovationsprozess eingebunden wurden. Erstens wurden zu Beginn des Innovationsprozesses ihre Bedürfnisse über Interviews und Fragebögen abgefragt. Nach einer Phase der Entwicklung des Prototypens wurden die Stakeholder (besonders die zukünftigen Nutzer_innen) außerdem eingebunden, um ihr Feedback zu den entwickelten Lösungsansätzen und Prototypen einzuholen.

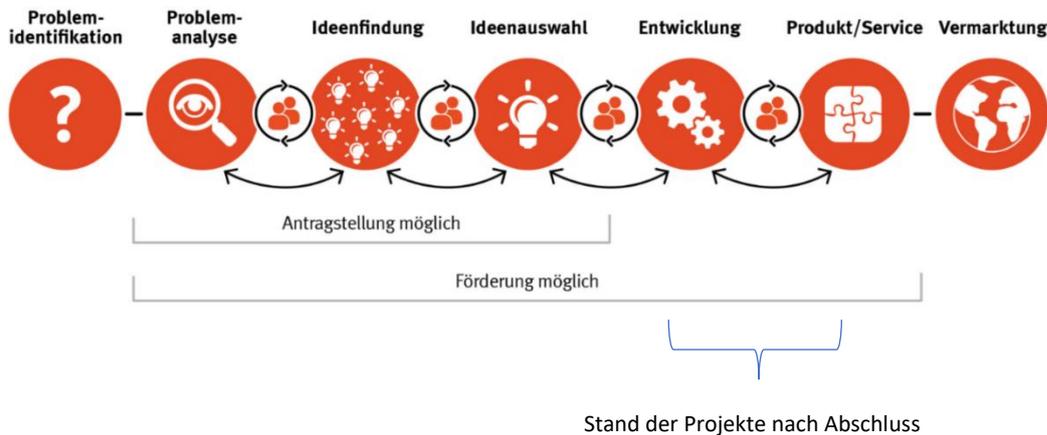
Die relative kurze Projektlaufzeit von max. einem Jahr hat auch Auswirkungen darauf, welche (und wie viele) Stakeholder eingebunden werden können. Gerade bei internationalen Stakeholdern oder Stakeholdern, die nicht so einfach zugänglich sind, waren hier Grenzen gesetzt.

Insgesamt wurden die Akteur_innen vor allem genutzt, um Feedback einzuholen, um verschiedene Lösungswege bewerten zu lassen oder auch um Bestätigung für verschiedene Optionen zu erhalten (i.e. Validierung). Selten fanden gemeinsame Entwicklungen neuer Lösungswege unter beständiger Einbindung von Akteur_innen im Sinne eines Co-creation-Ansatzes statt.

Empfehlung: Co-creation stärker bewerben (z.B. durch Beratung und Training)

5.4 Outputs/Ergebnisse der Projekte

In der Zusammenschau aller Projekte lässt sich festhalten, dass alle Projekte wesentliche Fortschritte erzielt haben. In Rückbezug auf den Innovationsprozess, den „Impact Innovation“ ermöglichen soll, können die meisten Projekte zu Projektende zwischen den Schritten „Entwicklung“ und „Produkt/Service“ eingeordnet werden.



Die direkten Ergebnisse (Outcomes) der Projekte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Vielen Projekten ist es während der Projektlaufzeit gelungen, **zentrale Annahmen** unter Einbindung der wesentlichen Stakeholder-Gruppen zu **testen**. Die folgenden Beispiele illustrieren diese Annahmen:
„Wie lassen sich webbasierte Lösungen in China zur Abwicklung von Einkäufen in Europa implementieren?“
„Um regionale Akteure (abseits von Wien) bestmöglich zu unterstützen, muss man das vorhandene Wissen sprachlich und anhand von lokalen Beispielen auf die regionalen Gegebenheiten adaptieren.“
2. Der Innovationsprozess unter Einsatz von Innovationsmethoden und der Einbindung von Stakeholdern hat den **„Solution-Fit“ der Entwicklung verbessert**. Die entwickelte Dienstleistung bzw. das entwickelte Produkt ist daher besser auf die Bedürfnisse der Nutzer_innen ausgerichtet.
„Unsere Dienstleistung muss auch das Komprimieren der Daten enthalten anstatt auf bestehenden Lösungen aufzubauen“

3. Jene Projekte, die (auch) auf die Entwicklung einer Webplattform oder einer App abzielten, haben einen **weit fortgeschrittenen Prototypen** entwickelt, der aber **nicht marktfähig** ist.

„Bis zum Ende der Projektlaufzeit haben wir einen working prototype der Plattform entwickelt. Die einzelnen Features wurden bereits getestet, eine längere Testphase der gesamten Plattform ist für April geplant.“

„Der nächste Schritt ist die für April geplante Nachabfrage mit dem Prototypen, der zu etwa 90% funktionstüchtig ist. Auf Basis der Ergebnisse wird das Unternehmen entscheiden, ob wir viel Geld in die Serienumsetzung des neuen Systems investieren.“

4. Darüber hat besonders die Einbindung zentraler Akteur_innen in einigen Fällen dazu beigetragen, **bestehende Produkte oder Prozesse nutzer_innenfreundlicher** zu gestalten.

„Wir haben auch operatives Feedback zur Verbesserung des Anmeldesystems umgesetzt.“

Ein Ziel des Pilotprogramms „Impact Innovation“ war die Verbreiterung der Innovationsbasis durch neue Formen von Innovationen. Die untenstehende Abbildung gruppiert überblicksmäßig die **Art der Innovationen**, die die geförderten Projekte im Rahmen von „Impact Innovation“ geleistet haben. Grob lassen sich drei Arten von Innovationen unterscheiden.

1. Erstens wurden durch „Impact Innovation“ **innovative Bildungs- und/oder Dienstleistungskonzepte** generiert. Ihr innovatives Potenzial liegt darin, neues Wissen sowie neue Ansätze und Methoden zu entwickeln und zu verbreiten. Eine wesentliche Leistung, die die geförderten Projekte in Bezug auf die erfolgreiche Diffusion des neuen Wissens bzw. neuer Methoden erbracht haben, liegt in der Lokalisierung des Wissens und der Methoden. Das bedeutet, die Projekte haben es auch für Nutzer_innen relevant gemacht, die sonst keinen Zugang zu diesem Wissen gefunden hätten und haben es auf lokale Besonderheiten angepasst. Außerdem zielten gerade die innovativen Dienstleistungskonzepte darauf ab, einen sozialen Bedarf zu decken oder Lösungen für gesellschaftliche Herausforderung zu finden. Mit ihren sozialen Dienstleistungsinnovationen tragen diese Projekte dazu bei, vulnerable Zielgruppen langfristig einzubinden und ihnen gesellschaftlichen Teilhabe zu ermöglichen (insbesondere dahir und atempo), Konsument_innen u.a. durch mehr Transparenz und Information zu ermächtigen (benu, erdbeerwoche) sowie Akteur_innen zu bestärken einen innovativen Umgang mit gesellschaftlichen Problemstellungen zu finden (impact hub, fjum).
2. Zweitens wurden durch „Impact Innovation“ **digitale Angebote**, wie eine Webplattform oder eine App entwickelt. Diese Angebote zielen darauf ab, Prozesse für

die Nutzer_innen zu vereinfachen oder zu beschleunigen, den Informationsstand der Nutzer_innen zu erhöhen oder ihre Vernetzung untereinander bzw. mit Expert_innen zu ermöglichen. Zudem können über Apps oder Plattformen, Produkte oder Dienstleistungen gesteuert oder vertrieben werden.

3. Die dritte Form der Innovation sind **technologische Innovationen**, die allerdings die zahlenmäßig kleinste Gruppe darstellen.

Hier ist es wichtig zu betonen, dass das größte Innovationspotenzial in der **Kombination dieser Innovationsarten** liegt. In Abbildung 7 wird dargestellt, dass die meisten Projekte zwischen unterschiedlichen Arten der Innovation liegen (einzig dahir, fjum und Werkraum Bregrenzer Wald sind nur einem Bereich, nämlich innovativen Bildungs- und Dienstleistungskonzepten zuzuordnen).

Die Bedeutung der Kombinationen lässt sich gut am Beispiel von benu, einer Webplattform zur Organisation von Beerdigungen veranschaulichen. Die Dienstleistung per se – also die modulhafte Zusammenstellung und Buchung von Services für Beerdigungen – ist nicht neu. Ebenso wenig stellt das Anbieten von Dienstleistungen über Webplattformen und die damit verbundene Herstellung von Transparenz ein Novum dar. Das Innovationspotenzial von benu liegt hingegen in dem Zusammenbringen dieser spezifischen Dienstleistung und einer Webplattform sowie in der Annahme, dass sich Empathie und transparente, kostengünstige digitale Angebote nicht gegenseitig ausschließen.

Bei einer Verschränkung aller drei Innovationsarten kommt es z.B. auch bei Ares Genetics. Ihre Innovation ergibt sich aus einer technologischen Innovation zur DNA-basierten Testung von Bakterien, die bereits im Vorfeld von „Impact Innovation“ entwickelt wurde, einer Software, die die Verarbeitung der Testergebnisse möglich macht und einer bestimmten Dienstleistung, die die Technologie erst verwertbar macht.

Empfehlung: Kombinationen verschiedener Innovationen in Produkten und Dienstleistungen ermöglichen und adressieren

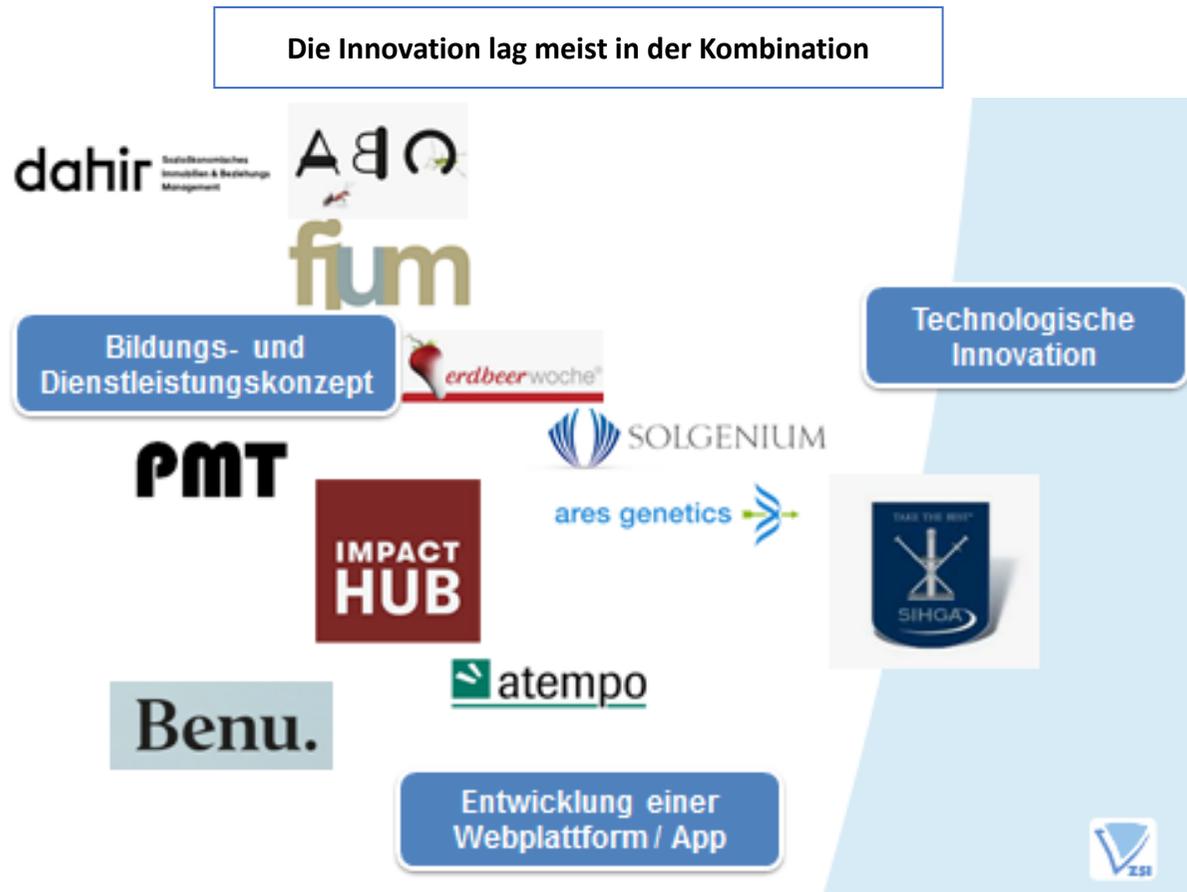


Abbildung 6: Outputs der Projekte, eigene Darstellung

5.5 Impacts/ Wirkungen auf Projektebene

Die Interviews mit den geförderten Projekten fanden relativ bald nach dem Ende ihrer Laufzeit statt. Deshalb sind die Wirkungen bzw. der Impact der geförderten Projekte schwer einzuschätzen. Bei den meisten steht ein Markteintritt mit der entwickelten Innovation noch bevor, bei anderen lässt sich ein solcher Markt schwer definieren. Zudem waren die eingereichten Projektvorhaben sehr klein und divers, so dass sie sich kaum in klassischen Output- und Impact-Kategorien fassen lassen.

In einem einzigen Fall wurden während der Projektlaufzeit nennenswert Arbeitsplätze geschaffen, die dem Projekt zuzurechnen sind.

Auf der anderen Seite gab es keinen Projektabbruch (beispielsweise wegen Insolvenz des Unternehmens) zu verzeichnen, was bei dem heterogenen Feld der Antragstellenden durchaus beachtlich ist. Die getätigten Innovationen waren in der Regel zentral für die durchführende Organisation, in einigen Fällen sogar zentraler, konstituierender Unternehmensgegenstand.

An weiteren Wirkungen kann genannt werden:

1. Mit dem Einbezug einer breiten Gruppe an zentralen Akteur_innen bzw. Stakeholdern haben die geförderten Projekte dazu beigetragen, dass sich die **Akteur_innen ihres jeweiligen Ökosystems untereinander vernetzen**. Dadurch sind zum Teil Netzwerke zwischen Akteur_innen, die derselben Stakeholdergruppe angehören sowie gruppenübergreifende Kooperationen und Netzwerke entstanden. Außerdem konnte in einigen Fällen die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen (einzelnen) Stakeholdern verbessert werden.
2. Das Pilotprogramm „Impact Innovation“ hat auch auf Ebene der durchführenden Organisationen bzw. Akteur_innen gewirkt. Gerade durch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern hat sich die **Sichtbarkeit der jeweiligen Fördernehmer_innen in ihrem spezifischen Feld erhöht**. Einigen projektdurchführenden Organisationen ist es gelungen, ihre Expertise national und international bekannter zu machen. So sind etwa aufgrund des Projektes und der damit verbundenen Aktivitäten Kooperationen für Folgeaufträge bzw. Folgeanträge entstanden. Einem Projekt ist es gelungen, auf politischer Ebene zu einem wichtigen Ansprechpartner_in zu werden und zu politischen Gremien eingeladen zu werden.
3. Die deutlichste Veränderung auf der Ebene der Organisation haben jene Fördernehmer_innen durchlaufen, die die **Förderung dazu nutzen konnten, ihre jeweiligen Unternehmen zu konstituieren**. So hat sich etwa ein Dienstleister für Krankenhäuser zu einem Forschungsunternehmen entwickelt, das die von Krankenhäusern gesammelten Daten innovativ verknüpft und so die Personal- und Materialplanung effektiver und innovativer ermöglicht. Die Förderung durch „Impact

Innovation“ stellte die Initialzündung dazu dar, die Unternehmensausrichtung zu verändern, neue Mitarbeiter_innen einzustellen und weitere Standorte des Unternehmens zu eröffnen.

4. Wie oben bereits angeschnitten haben einige Projekte das **Potenzial soziale Innovationen** im engeren Sinn zu stiften. Im Falle ihrer Implementierung bzw. ihres Markterfolges können sie dazu beitragen, einen sozialen Bedarf decken, Lösungen für soziale Herausforderungen der Gesellschaft finden sowie langfristig einen systemischen Wandel unterstützen. Damit kann das Programm „Impact Innovation“ auch einen Beitrag zur Realisierung missionszentrierter Forschung und Innovation – gerade in Bezug auf die Sustainable Development Goals – leisten.

Diese Effekte sind angesichts der relativ kurzen Projektlaufzeit, der (überschaubaren) Förderhöhe und des Zeitpunkt des Assessments kurz nach dem Abschluss durchaus beachtenswert.

Empfehlung: Wirkungen sichtbar machen und kommunizieren

5.6 Problemfeld: Anschlussoptionen und Skalierung

Mit dem Fokus auf Projektvorhaben, die bei der Problemanalyse, der Ideenfindung und der Ideenauswahl ansetzen, ermöglicht „Impact Innovation“ Zeit und Ressourcen in die Entwicklung innovativer Dienstleistungen, Produkte oder Konzepte zu investieren. Wie oben im Abschnitt zu den Ergebnissen beschrieben, haben alle Projekte deutliche Fortschritte erzielt. Für so gut wie alle Projekte stellt sich allerdings nun die Herausforderung, eine geeignete Anschlussoption an die Förderung durch „Impact Innovation“ zu finden, um ihre **innovative Lösung so weiterzuentwickeln, dass sie skalierbar, marktfähig bzw. tatsächlich implementierbar ist**. Von den interviewten Projekten denken einige über eine Einreichung in einem weiteren Programm der FFG nach (meist in den Basisprogrammen) oder anderen Förderinstitutionen, andere versuchen Investor_innen zu gewinnen.

Bei der Suche nach Anschlussoptionen zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den etablierten und gewinnorientierten Unternehmen einerseits und Start-Ups bzw. sozialen Unternehmen und nicht markt-orientierten Organisationen andererseits. Bei der ersten Gruppe scheint die Frage nach den Anschlussoptionen eine strategische Unternehmensentscheidung zu sein, nämlich die Frage, ob das Unternehmen ein ausreichend großes Marktpotenzial erkennt, um in die Weiterentwicklung der Dienstleistung oder des Produkts zu investieren. Bei Start-Ups, die noch nicht so viele Einnahmen generieren oder bei Sozialunternehmen, zu deren „Kund_innen“ bzw. „Investor_innen“ auch die öffentliche Hand zählt, entscheidet eine Folgeförderung über die Fortführung der durch „Impact Innovation“ gestarteten Aktivität. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der durch „Impact Innovation“ geförderten Lösung und ihrer Implementierung sind demnach Start-Ups und Sozialunternehmen in höherem Ausmaß von der Verfügbarkeit öffentlicher Förderprogramme abhängig.

In Bezug auf das Problemfeld der Anschlussoptionen und Vermarktungs- bzw. Skalierungsmöglichkeiten könnte die FFG – in Abhängigkeit ihrer Ressourcen – eine Beratung über Anschlussoptionen (Folgeförderungen bei der FFG, bei anderen Fördergebern, bei Investoren) andenken.

Empfehlung: Beratung zu Anschlussoptionen

5.7 Additionalität

Aus den Interviews wurde deutlich, dass alle Fördernehmer_innen ihr Innovationsvorhaben ohne die Förderung entweder gar nicht oder nur in einer sehr reduzierten Form umgesetzt hätten. Auch die Befunde aus den Interviews mit den abgelehnten Projekten lassen darauf schließen, dass die Förderung durch „Impact Innovation“ essentiell gewesen wäre, um die beantragte Idee wirklich umzusetzen. Von den fünf interviewten Projekten hat nur eines versucht, das Vorhaben in einer „Schmalspurvariante“ umzusetzen:

„Die Idee wurde ansatzweise in anderen Projekten durchgeführt.“

Eine andere Organisation hat bei der zweiten Ausschreibung von „Impact Innovation“ erfolgreich eingereicht und konnte das Projekt so umsetzen. Zwei weitere Einreicher_innen haben ihr Vorhaben nach Ablehnung ihrer Förderanträge gänzlich bleiben lassen; ein weiterer arbeitet zwar im Themenfeld weiter, aber nicht an dem ursprünglich eingereichten Vorhaben:

„Die Idee wurde nicht umgesetzt, für solche Inhalte ist in dem täglichen Projektgeschäft kein Platz.“

Empfehlung: Programm fortführen und Additionalität an Eigentümer der FFG kommunizieren

5.8 Zusammenarbeit mit der FFG

5.8.1 Allgemein

Die Zusammenarbeit mit der FFG wurde von den interviewten Projekten als positiv bewertet. Besonders die Experten in den Basisprogrammen wurden für ihre Offenheit, Serviceorientierung und Flexibilität gelobt:

„Im Prozess der Einreichung war die FFG extrem hilfsbereit und kooperativ. In den Gesprächen, die im Vorfeld der Bewilligung stattgefunden haben, wurde gemeinsam nach Lösungen gesucht. Diese Einstellung der FFG war bemerkenswert und sehr welcoming.“

„Ein Investor wird nicht weniger fordern. FFG ist eigentlich recht angenehm und will noch nicht einmal equity.“

„Insgesamt sind die Programme der FFG – im Vergleich zu vielen anderen Förderungsgebern wie EU oder Stadt Wien – sehr gut verständlich, die Darstellungen sind einfach und klar, die Antragsgestaltung kundenfreundlich“

5.8.2 Förderungsabwicklung, Abrechnung und Controlling

Weniger positiv äußern sich die Projektleitungen, wenn es um Abwicklung, Abrechnung und Controlling geht. Gerade jene Projekte, die bisher noch keine (FFG-)Förderung erhalten haben, hatten Schwierigkeiten mit der Abrechnungslogik der Förderung:

„Die FFG ist etwas für Profis“

Die Informationsveranstaltung der FFG zu Beginn der Projektlaufzeiten stellt einen ersten und wichtigen Schritt dar, neue Fördernehmer_innen mit der Abrechnungslogik vertraut zu machen. Es zeigte sich in den Interviews jedoch, dass einige Fördernehmer_innen Schwierigkeiten hatten, ihre Prozesse (v.a. hinsichtlich den notwendigen Aufzeichnungen) von Anfang an so aufzusetzen, dass sie mit den Anforderungen übereinstimmen.

„Wir sind extra aus Tirol angereist, aber den größten Teil der Ausführungen haben wir nicht verstanden.“

Einige geförderte Projekte wünschten sich Beispielabrechnungen, aus denen erkennbar wird, welcher Detailgrad bei einer Abrechnung verlangt wird.

„Ich wusste nicht, welcher Detailgrad bei der Abrechnung notwendig ist. Tagesgenau und wöchentlich, muss das mit konkreten Tätigkeiten hinterlegt sein? Im Zweifel erfasst man das lieber ganz genau, aber das könnte auch unnötig sein.“

Aus ihrer eigenen ökonomischen Logik war es für manche Projekte auch nicht nachvollziehbar, weshalb nach dem ersten Zwischenbericht Förderungen gekürzt wurden, wenn die Quote nicht erreicht wurde:

„Ich dachte, die FFG freut sich, dass ich so sparsam war. Außerdem führt diese Praxis der FFG zu einer kreativen Gestaltung der Eingangsrechnungen“

Unklarheiten bestanden zudem, wie Eigenleistungen am besten abgerechnet werden können, ohne dass dafür Mehrkosten für die Projekte entstehen.

In Bezug auf die Tools, die die FFG zum Reporting verwendet, wünschten sich einige der Befragten eine höhere Nutzer_innenfreundlichkeit. Die tabellarisch aufgebaute Word-Vorlage für die Zwischen- und Endberichte wurde als unvorteilhaft bewertet. In diesem Format fällt es den Befragten schwer, den Innovationsprozess in stringenter Form darzustellen. Hierzu einige Aussagen⁶:

„Die IT-Oberfläche für Kostendarstellung ist schrecklich.“

„Zusätzlich könnte die FFG noch auf Tools hinweisen, die hilfreich für Förderungsnehmer_innen sein können (zB Zeiterfassung).“

„Bei Fragen an die FFG wäre es sinnvoll, diese für alle anonymisiert zugänglich zu machen. So könnte auch das FAQs erweitert werden bzw. ein Wiki für die Projektabwicklung aufgebaut werden.“

⁶ Einige der bemängelten Punkte wurden inzwischen geändert (z.B. die Darstellung der FAQs)

„Gestaltung des Zwischen- und Abschlussberichts in einer anderen Form, der die Darstellung des Innovationsprozesses in einer übersichtlicheren und schlüssigeren Form erlaubt.“

„Leitfäden und Informationen durch andere Abteilungen als Basisprogramme waren noch nicht auf das Pilotprogramm zugeschnitten.“

Auch wurde bedauernd geäußert, dass man mit Abschluss des Projektes kein inhaltliches Feedback seitens der inhaltlich zuständigen Experten erhält:

„Mit den Guten hat man nur zu Beginn zu tun.“

Diese Zitate stammen fast ausschließlich von Projekten ohne jede Vorerfahrung in der Forschungsförderung. Projektteilnehmende, die auch mit anderen Förderungseinrichtungen Erfahrung haben, äußerten sich anders:

„Bei anderen Fördergebern, die auch im Umgang sehr flexibel waren, zeigt sich dann bei der Endabrechnung und Prüfung des Projektes eine andere Vorgehensweise. Projekte werden fast auf jeden Beistrich geprüft, die Kontrolllogik macht wenig Sinn.“

Empfehlung: Förderungsabwicklung und Abrechnung einfach gestalten und kommunizieren, spezifische Beratung für Erstantragende

6 Wirkungen auf Programmebene

6.1 Ausweitung des Innovationsbegriffs

Die Zielsetzung der Verbreiterung der Innovationsbasis durch ein breiteres Verständnis von Innovation (in neuen Bereichen ohne F&E-Schwerpunkt und im nicht-technischen Bereich) hat die FFG mit „Impact Innovation“ nachdrücklich erreicht. Die in Abschnitt 5.4. gezeigte Vielfältigkeit der Projektergebnisse und Wirkungen zeichnet ein buntes Bild sehr verschiedener Arten und Formen von Innovation, die sich im sonstigen Programmportfolio sicherlich selten finden. Auch die Antragstellenden reflektieren dies in positiver Weise (das folgende Zitat stammt von einer Ablehnung):

„Das Format ist sehr gut und die FFG sollte wesentlich mehr in dieser Richtung machen. Sie sollte es sich zur Aufgabe machen, Freiräume zu schaffen und viele niederschwellige Formate anbieten. Derzeit ist die FFG viel zu sehr etwas für die immergleichen [technologieorientierten Unternehmen], GSK und ähnliche Inhalte haben da wenig Chancen.“

6.2 Erreichung neuer Zielgruppen

Das Programm „Impact Innovation“ ermöglicht es auch Antragsteller_innen, die sonst nicht besonders forschungsnah sind bzw. für andere Forschungsförderungen nicht als förderwürdig gelten, Innovationen umzusetzen.

Die Zielsetzungen, offen für neue innovative Förderwerber_innen zu sein sowie auch andere Formen von Innovation als rein technologische zu fördern, wurden von dem Programm erfüllt. Gerade die Förderung von Dienstleistungs- und Bildungsorganisationen zeigt, welches Innovationspotenzial in diesem Bereich liegt. Hier leistet „Impact Innovation“ einen zentralen Beitrag, Innovationen auf eine breitere Basis zu stellen.

Mit der Ausweitung des Innovationsbegriffs und der Erreichung neuer Zielgruppen sind jedoch auch Probleme bei der Verortung des Programms im Gesamtportfolio der FFG verbunden. Diese sind im letzten Abschnitt genauer dargestellt.

7 Wirkungen auf Ökosystemebene

Wie im vorliegenden Bericht nun schon einige Male erwähnt wurde, ist das Pilotprogramm „Impact Innovation“ selbst ein innovatives Förderprogramm, das eine Lücke in der Förderlandschaft schließt. Im aktuellen Innovationsökosystem gibt es keine vergleichbare Förderung, die mit einem derart breiten Verständnis von Innovationen, das ausdrücklich auch soziale bzw. gesellschaftliche Innovationen einschließt, in dieser frühen Projektphase ansetzt.

- Es ermöglicht, mehr Zeit und Ressourcen in den Innovations- und Entwicklungsprozess zu investieren. Durch dieses Mehr an Ressourcen können Stakeholder besser eingebunden werden und Innovationsmethoden zielgerichtet eingesetzt werden.

- Es ermöglicht die Förderung innovativer Aktivitäten für Fördernehmer_innen, für die sonst keine Förderprogramme offen sind. So konnten einige Sozialunternehmen durch das Programm Innovationen umsetzen. Hier schließt das Programm eine wichtige Lücke, da – trotz einiger Initiativen zur Förderung von Social Business – Förderungen fehlen, die es Social Businesses ermöglichen würden, innovative Entwicklungen voranzutreiben.
- Mit dem breiteren Innovationsbegriff zeigt das Programm auf Ökosystemebene/gesellschaftlicher Ebene das große Potenzial innovativer Vorhaben in Österreich auf.

Das Pilotprogramm hat eine wahrnehmbare Wirkung auf das Innovationsökosystem, wirft mit der Inklusion von Sozial- und Bildungsunternehmen jedoch auch einiges an Fragen auf, die vor allem im Rahmen der Fokusgruppe zur Diskussion standen:

- Ist die FFG prinzipiell die richtige Adresse für Sozialunternehmen?
- Bräuchten Sozialunternehmen eine höhere Förderquote (z.B. 75%)?
- Sollte man jene Innovationen, die auf die innovative Erbringung von Dienstleistungen im öffentlichen Interesse abzielen und für die es keinen klassischen Markt gibt, getrennt behandeln?
- Wären hier nicht andere Einrichtungen sinnvoller zu adressieren? Wie überschneidet sich hier das Aktivitätsspektrum von aws und FFG? Gibt es überhaupt potente alternative Förderungsmöglichkeiten für soziale Innovationen?
- Sind Bildungseinrichtungen eine Zielgruppe, welche die FFG adressieren soll? Wäre hier nicht eher die Bildungstiftung gefragt?

Es konnte in der Diskussion kein abschließendes Ergebnis erreicht werden. Es ist allerdings zu beachten, dass die Öffnung des Innovationsbegriffs und die Ermöglichung des Zugangs für weitere Zielgruppen programmimmanent sind. Damit treten neue Antragstellende, eben auch Sozial- und Bildungsunternehmen in Erscheinung, diese Unternehmen stellen aber keine explizit adressierte Zielgruppe des Programms „Impact Innovation“ dar.

Auch wurde von den Teilnehmenden der Fokusgruppe überlegt, das Programm in zwei Interventionslinien aufzuteilen. Die erste Interventionslinie mit höherer Förderquote sollte sich an Sozialunternehmen richten, die innovative Lösungen für Dienstleistungen im öffentlichen Interesse erbringen und nicht auf einem Markt bzw. auf Quasi-Märkten operieren. Die zweite Interventionslinie könnte marktorientierte Innovationen fördern, deren Wirkungen aber auch gesellschaftlich sein können. Wie auch immer eine Entscheidung hier ausfällt, derzeit füllt das „Impact Innovation“ Programm jedenfalls die Lücke der Kreation von sozialen Innovationen in der Frühphase, was ein Alleinstellungsmerkmal im Unterstützungsspektrum durch die öffentliche Hand darstellt.

8 Herausforderungen und Anregungen

Die Interviews mit den durchgeführten Projekten zeigen, dass „Impact Innovation“ einen Innovationsprozess ermöglicht hat, bei dem ausreichend Zeit und Ressourcen für die Problemanalyse, die Ideenfindung, die Ideenauswahl und die Entwicklung innovativer Konzepte, Produkte oder Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Der Fokus auf diese Phasen unter dem Einsatz von Innovationsmethoden und der Einbindung von Stakeholdern wirkt sehr positiv auf den Problem-Solution-Fit und damit die Wirkung/den Impact, die durch die Innovationen entstehen. Deshalb empfehlen wir Elemente von „Impact Innovation“ auch in andere Förderprogramme zu integrieren.

Wie aus den Interviews und der Fokusgruppe hervorgegangen ist, sehen alle Befragten die Notwendigkeit nach mehr Angeboten zur **Förderung von offenen Innovationsprozessen**. Die große Stärke von „Impact Innovation“ liegt darin, dass dieses Programm eine bestimmte Form des Innovationsprozesses fördert, aber nicht ein bestimmtes Projektergebnis. Bei anderen Förderprogrammen, die auf ein durch den Förderantrag festgelegtes Ergebnis abzielen, besteht die Gefahr, dass Produkte oder Lösungen entwickelt werden, die wenig Nutzen für die User_innen oder die einreichende Organisation haben. Diese Lösungen werden häufig niemals implementiert oder gar in den Markt eingeführt. Die Förderung von offenen Innovationsprozessen wirkt solchen Entwicklungen entgegen.

Trotz der durchgehend positiven Ergebnisse, die für die Pilotphase gezeigt werden konnten, birgt das Programm einiges an Herausforderungen in sich, die weiterer Überlegungen bedürfen. Diese resultieren genau aus den zentralen Zielsetzungen des Programms, neue Arten von Innovationen und neue Zielgruppen zu adressieren. Die mögliche Reflexion der FFG zu diesen zentralen Punkten betrifft vor allem das Ausmaß der Öffnung gegenüber diesen neuen Innovationen:

Neue Antragstellende willkommen heißen:

Ein Großteil der neuen Antragstellenden waren mit den FFG Regelungen wenig vertraut. Sie wussten nicht, dass Wiedereinreichungen möglich sind, was Förderquoten sind, wie abgerechnet wird und die Administration funktioniert. Sollen neue Antragstellende explizit angesprochen werden, so benötigen diese auch eine gute und genaue Anleitung, was die FFG von ihnen erwartet. Dies kann durchaus programm- und bereichsübergreifend organisiert sein:

- Spezifische Formate in der Beratung neuer Antragstellender (in gemeinsamer Verantwortung inhaltlicher Expert_innen und Controlling Bereich)
- Administrative Anforderungen deutlich kommunizieren und gegebenenfalls vereinfachen

Formalanforderungen überdenken:

Einige Förderkriterien schließen interessante, potenzielle Fördernehmer_innen de facto aus. Besonders für Sozialunternehmen (möglicherweise auch für Start-Ups in der Formierungsphase) sind die Anforderungen hinsichtlich Eigenkapitalquote zu hoch. Soweit Sozialunternehmen gewünscht sind, ist auch die Einschränkung auf KMUs hinderlich:

- Notwendige Eigenkapitalquote gegebenenfalls senken
- Förderungshöhe, KMU-Regelung und Laufzeit reflektieren

Crowd-funding Fitness ermöglichen:

Eine Kopplung mit Crowd-funding erscheint in dieser frühen, explorativen Phase wenig erfolgversprechend, kann aber als mögliche Finanzierung vonseiten der FFG angesprochen werden. Hier stellt sich allerdings die Frage, wie aktiv die FFG hier eine mögliche vermittelnde Rolle wahrnehmen möchte, da Crowd-funding-Kampagnen auf beiden Seiten mit hohem administrativem Aufwand verbunden ist. Eine verpflichtende direkte Koppelung zwischen FFG-Förderung und Crowd-funding-Erfolg wird aufgrund fehlender Passgenauigkeiten, thematischer Selektivität beim Crowd-funding, Kostenaufwand und dem hohen Vorbereitungsaufwand für Crowd-funding-Kampagnen nicht empfohlen.

Feedback geben:

Gerade neue Antragstellende wünschen sich am Ende des Projektes mehr Austausch mit der FFG. Ein **Abschlussgespräch mit der FFG** kann hier mehrere wichtige Funktionen erfüllen:

- Feedback zum Projektverlauf und den Ergebnissen
- Diskussion zu Möglichkeiten der Anschlussfinanzierung bzw. weiterer Förderungsmöglichkeiten
- Anerkennung der Leistung der Projekte sowie mögliche Formen der Öffentlichkeitsarbeit (auch FFG intern als „Vorzeigeprojekt“)
- Beitrag des Projekts zur weiteren Kommunikation des Programms

Austausch mit anderen „Impact Innovation“-Projekten initiieren:

Die Interviews mit den Projekten haben ergeben, dass trotz der Heterogenität ein Wunsch nach gemeinsamem Austausch besteht. Dies könnte die FFG – subsidiär – ermöglichen, indem sie ein Austauschforum initiiert, die weitere Organisation jedoch den Projekten selbst überlassen wird. Dies könnte:

- Einen Austausch zum Innovationsprozess selbst herstellen
- Eine Möglichkeit des Peer-to-Peer-Lernens darstellen.

Impact Innovation Impact „mainstreamen“:

Innovation Impact birgt ein Potenzial in sich, das andere FFG-Programme mit Gewinn integrieren und übernehmen könnten. So könnte das Innovationspotenzial bestehender FFG-

Formate und Programme durch eine **integrierte Förderung von Explorationsphasen** (etwa als Modul 0) gesteigert werden. In diesem Zusammenhang ist auch ein Redesign des Instruments „Sondierungen“ anzudenken.

Zielgruppen anpassen:

Es stellt sich für die FFG sehr grundsätzlich die Frage, wie sie mit den neuen Förderwerber_innen nach „Impact Innovation“ umgehen möchte. Die von „Impact Innovation“ geförderten Projekte passen nicht oder nur zu einem Teil zum restlichen Förderportfolio der FFG. Die neuen Innovator_innen stehen folglich vor dem Problem, mit den von ihnen betriebenen Innovationsarten in den bestehenden Programmen, nicht mehr zur Zielgruppe zu gehören.

Aus dieser mangelnden Passung zwischen den neuen Förderwerber_innen und einem Großteil der FFG-Programme lassen sich zwei Schlüsse ziehen. Eine Möglichkeit wäre es, dass die gesamte Organisation einen breiteren Innovationsbegriff adaptiert und auch die üblichen Programme für nicht-technische/nicht-technologische Innovationen öffnet. Die zweite Möglichkeit wäre es, „Impact Innovation“ innerhalb der Organisation als das in Bezug auf die Zielgruppe an Einreicher_innen am weitesten geöffnete Programm zu positionieren, mit dem die FFG einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung von gesellschaftlichen, Dienstleistungs- und Business-Modell-Innovationen leistet, das aber nicht für die Förderwerber_innen als Einstieg in eine „Förderlaufbahn“ bei der FFG fungieren soll.

Impact Assessment der Projekte andenken:

Bei einem Förderprogramm, das auf die Stärkung von möglichst wirkungsvollen Innovationen abzielt, stellt sich unweigerlich die Frage, ob und wie der Impact der geförderten Projekte systematisch erfasst werden soll. Diese Frage wurde auch im Rahmen der Fokusgruppe diskutiert, allerdings ohne zu einem eindeutigen Ergebnis zu kommen. Ein Impact Assessment der geförderten Projekte wäre herausfordernd, da das Programm ja auf die Entwicklung von Lösungen, nicht aber ihre Implementierung und Umsetzung abzielt. Insofern kann eher das Wirkungspotenzial erhoben werden, aber noch nicht die tatsächlichen Wirkungen der Projekte.

Programm und Projekte deutlicher kommunizieren:

Im Pilotprogramm wurden spannende Vorhaben gefördert, die sich gut für die Öffentlichkeitsarbeit der FFG eignen würden. Abseits der Projektberichte stellt sich daher die Frage, welche Formate sinnvoll wären, um die Projekte, den Innovationsprozess und ihre Ergebnisse gut an interne und externe Stakeholder der FFG zu kommunizieren (z.B. kurze Videos, lebhaftes Bildpräsentation inkl. Fotodokumentation des Innovationsprozesses, Best-Practice-Beispiele auswählen und neuen Fördernehmer_innen im Kurzvortrag präsentieren). Die Projektbeispiele können auch dazu beitragen, das Verständnis von „Impact“ zu schärfen und zu kommunizieren.

Regionale Multiplikator_innen einbinden:

Um den nächsten Call von „Impact Innovation“ möglichst weit zu verbreiten, wäre eine weitere Stärkung der Zusammenarbeit mit regionalen Multiplikator_innen (auch außerhalb Wiens) empfehlenswert. Diese können die regionale Innovationservices in den Bundesländern (z.B. Innovationsservice für Salzburg, Technologie- und InnovationsPartner TIP Niederösterreich), Start-Up-Netzwerke oder Inkubatoren (z.B. StartUp300, AplusB Zentren) und regionale Vereinigungen von Sozialunternehmen (z.B. Social Business Club Styria) umfassen.

Wie bereits in Abschnitt 5 (Ergebnisse Projektebene) erwähnt, empfehlen wir außerdem eine genauere Erläuterung von Innovationsmethoden und Methoden zur Stakeholdereinbindung (z.B. durch Beratung und Training), um den Aspekt der Co-Creation in den Projekten zu stärken. Im Hinblick auf die Outcomes der innovativen Projekte wäre es zudem gewinnbringend, Kombinationen verschiedener Innovationen in Produkten und Dienstleistungen zu adressieren und zu befördern.