



Entrepreneurship im Tourismus

Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die Initialphase von Unternehmen

Schlussbericht

Mit französischer und italienischer Zusammenfassung.
Avec résumé en français. Con riassunto in italiano.

Mai 2019



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung

Impressum

Auftraggeber und Herausgeber

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Tourismuspolitik

Auftragnehmerin

BHP – Brugger und Partner AG
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Autoren

Dr. Stefan Lüthi (BHP – Brugger und Partner AG)
Guido Cavelti (BHP – Brugger und Partner AG)
Prof. Dr. Franz Kronthaler (HTW Chur)
Prof. Dr. Kerstin Wagner (HTW Chur)
Prof. Norbert Hörburger (HTW Chur)

Adressen

BHP – Brugger und Partner AG
Lagerstrasse 33
8004 Zürich

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Comercialstrasse 22
7000 Chur

Management Summary (d)

Der vorliegende Bericht verfolgt das Ziel, Grundlagenwissen zu Unternehmensgründungen im Tourismus sowie zu den damit verbundenen Herausforderungen aufzuarbeiten. Zudem enthält der Bericht ein Inventar der vorhandenen Fördermassnahmen und -instrumente. Es werden Handlungsempfehlungen entwickelt, wie touristische Unternehmensgründungen und technologieorientierte Start-ups gezielt unterstützt werden können.

Der Bericht soll damit die neue Tourismusstrategie des Bundes unterstützen, welche der Förderung von Unternehmertum eine grosse Bedeutung beimisst. Zu den übergeordneten Zielsetzungen der Tourismusstrategie zählen die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gründungen im Tourismus, die Förderung von Unternehmertum, die Nutzung der Chancen der Digitalisierung sowie die Attraktivitätssteigerung des Angebots und des Marktauftrittes.

Um die Projektziele zu erreichen, wurden die vorhandene Literatur zum Thema Entrepreneurship im Tourismus aufgearbeitet, vorhandene gründungsbezogene Daten analysiert, qualitative Interviews mit Gründerinnen und Gründern geführt, Workshops im Vorfeld und anlässlich des Tourismus Forum Schweiz TFS 2018 durchgeführt sowie die bestehende Förderlandschaft mit den unternehmerischen Herausforderungen von Start-ups bzw. Unternehmensgründungen im Tourismus abgeglichen.

Im Ergebnis zeigt sich, dass das Thema Unternehmertum in der wissenschaftlichen Literatur im Tourismus nur rudimentär behandelt wird bzw. bisher nur punktuell erforscht ist. Darüber hinaus sind die Ergebnisse der wissenschaftlichen Literatur nur wenig praxisrelevant und dienen bestenfalls den fördernden bzw. finanzierenden Institutionen im Umfeld von Gründungen. Im wissenschaftlichen Bereich ist grosses Potential vorhanden, sich mit dem Thema Unternehmertum im Tourismus auseinanderzusetzen.

Lücken bestehen nicht nur in der Literatur, sondern auch bezüglich der vorhandenen Datenbasis. Die Auseinandersetzung mit den vorhandenen Daten zeigt, dass touristische Gründungen mit der vorhandenen Datengrundlage nur schwer von anderen Branchen abgegrenzt werden können und technologieorientierte Start-ups im Tourismus nur lückenhaft erfasst sind.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die Datenbank UDEMO (Statistik der Unternehmensdemografie) des Bundesamtes für Statistik BFS mit dem Satellitenkonto Tourismus der Schweiz (TSA) abgeglichen, mit dem Ziel, touristische Gründungen zu identifizieren. Dieser Ansatz zeigt, dass in den tourismuscharakteristischen Bereichen relativ wenig Neugründungen erfolgen. Zudem deutet das Ergebnis darauf hin, dass der Anteil der touristischen Gründungen an den Gesamtgründungen kleiner ist als die Bedeutung des Tourismus für die Volkswirtschaft insgesamt (gemessen am Beschäftigtenanteil an der Gesamtbeschäftigung). Ferner zeigt sich, dass der Gründungsanteil im Zeitablauf relativ stabil ist. Die Schweiz als Tourismusstandort bietet für Gründungen ein stabiles Potenzial. Aufbauend auf diesen Statistiken kann weiterhin vermutet werden, dass viele Gründungen nicht im klassischen Tourismus selbst, sondern im Bereich der zusätzlichen Leistungserbringung für den Tourismus erfolgen. An dieser Stelle ist aber darauf hinzuweisen, dass Standorteröffnungen von Hotelketten – ein Segment, das sich weltweit und in der Schweiz sehr dynamisch entwickelt – und IT-Start-ups mit Tourismusbezug mit dieser Vorgehensweise nicht erfasst werden.

Die Interviews und Workshops zeigen, dass Unternehmensgründungen und Start-ups im Tourismus mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert sind, welche hauptsächlich in den Bereichen Arbeitskräfte und Kompetenzen (Gründerteam, Mitarbeiter), Finanzierung sowie Absatzmarkt und

Kunden zu finden sind. Diese Themen erfordern besondere Aufmerksamkeit, da hier die Situation im Vergleich zu etablierten Unternehmen oftmals nachteilig ist.

Die Analyse der vorhandenen Förderinstrumente zeigt, dass es eine grosse Anzahl an Fördermöglichkeiten für Unternehmensgründungen und technologieorientierte Start-ups im Tourismus gibt. Diese Instrumente sind grösstenteils nicht auf den Tourismus ausgerichtet, können aber auch von touristischen Unternehmen genutzt werden. Ein Abgleich des bestehenden Förderinstrumentariums mit den wichtigsten Herausforderungen zeigt, dass zahlreiche Fördermöglichkeiten auf Bundesebene, auf interkantonalen, kantonalen, regionalen und lokaler Ebene bestehen. Eigentliche instrumentelle Lücken sind kaum auszumachen.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen lassen sich verschiedene Handlungsansätze identifizieren, welche sich in vier Bereiche gliedern lassen.

Finanzielle Unterstützung

Hinsichtlich der finanziellen Bedürfnisse von Gründungen ist zwischen klassischen Unternehmensgründungen und technologieorientierten Start-ups zu unterscheiden. Start-ups sind stark wachstumsorientiert und benötigen umfangreiche finanzielle Mittel, um über mehrere Jahre hinweg neue Produkte und Leistungen zu entwickeln sowie eine Kunden- und Nutzerbasis aufzubauen. Eine wichtige Rolle bei der Eigenkapitalfinanzierung spielen private Investoren wie z.B. Businessangels. Die Aufnahme von Eigenkapital auf formellen und informellen Beteiligungskapitalmärkten erhöht dabei neben der Liquidität für weiteres Wachstum auch die Bonität des Unternehmens.

Als Ergebnis der durchgeführten Interviews und Recherchen lässt sich festhalten, dass für Start-ups mit skalierbarem Geschäftsmodell kaum Finanzierungsengpässe vorliegen und deshalb hier kein Handlungsbedarf gegeben bzw. staatliche Unterstützung erforderlich ist. Anders verhält es sich bei klassischen Unternehmensgründungen. Diese sind weniger wachstumsorientiert und die Möglichkeiten der klassischen Beteiligungsmärkte bleiben ihnen verschlossen. Klassische Unternehmensgründungen müssen frühzeitig Umsätze generieren oder ihr eigenes Vermögen einbringen, um den ersten Finanzierungsbedarf zu decken. Sie zeichnen sich aber oft durch beschränkte finanzielle Mittel aus und müssen Lösungsansätze finden, um die finanziellen Herausforderungen zu bewältigen. Hier scheint gemäss den Analyseergebnissen die finanzielle Unterstützung in Form von Zuwendungen der öffentlichen Hand, in der Regel durch die Kantone, sehr hilfreich zu sein.

Bezüglich der vorhandenen Förderinstrumente scheinen keine Lücken vorzuliegen, denn die Fördermöglichkeiten sind sehr zahlreich. Es ist allerdings zu überlegen, wie Formen der indirekten finanziellen Unterstützung weiterentwickelt werden könnten, die den Unternehmen bei der Generierung frühzeitiger Umsätze helfen. Qualitätslabels (z.B. über Innosuisse) können ein vertrauensbildendes, verlässliches Signal für potenzielle Partner und Kunden sein und helfen, deren Informationsaufwand zu reduzieren. Auch könnte die Unterstützung der Teilnahme an internationalen Messen (z.B. über Switzerland Global Enterprise) sinnvoll sein, um potenzielle, internationale Kunden auf Produkte und Leistungen aufmerksam zu machen. Die Präsenz der Unternehmen kann deren Reputation im Markt erhöhen.

Information, Coaching und Qualifizierung

Ein wichtiger Schwerpunkt der Gründungsförderung im Tourismus ist die Qualifizierung der touristischen Unternehmensgründerinnen und -gründer. Touristische Unternehmen benötigen ein funktionierendes Geschäftsmodell mit der entsprechenden Ertragsmechanik. Weiterbildungsangebote helfen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse (Buchhaltung, Marketing, Verkauf) oder soziale Kompetenzen (Produktpräsentation, Rhetorik) aufzubauen oder zu erweitern und damit das Geschäftsmodell

und dessen Umsetzung zu verbessern. Entsprechende Qualifizierungsleistungen werden z.B. im Rahmen der RIS¹-Coachings angeboten, sind aber besser bekannt zu machen. Daneben gilt es Massnahmen zur Stärkung der digitalen Kompetenz im touristischen Umfeld zu entwickeln. Mit niederschweligen Angeboten kann eine Sensibilisierung für die Anwendung digitaler Lösungen geschaffen werden, welche die Adaptionsfähigkeit der Branche stärkt.

Ferner deuten die Ergebnisse darauf hin, dass das Thema Unternehmertum an den Hochschulen und höheren Fachschulen stärker verankert werden müsste. Um die Umsetzung innovativer Geschäftsvorhaben von Start-ups und Gründungen zu ermöglichen, sollten inhaltliche, tourismusbezogene Fachthemen – wie z.B. Dienstleistungsinnovationen, Management-Themen sowie die Planung und Umsetzung von Neugründungen – in der Ausbildung stärker berücksichtigt werden.

Netzwerke und Matching-Events

Ein weiteres wichtiges Instrument der Gründungsförderung im Tourismus sind Veranstaltungen wie Messen, Kongresse oder Businessplanwettbewerbe, um Gründungsinteressierte mit Beratern, Kapitalgebern oder Kunden zusammenzubringen. Dabei geht es nicht um den Aufbau zusätzlicher Events, sondern vielmehr um wirkungsvolle Vernetzungsmöglichkeiten, die in bestehende Anlässe integriert sind.

Gründungsförderung muss verstärkt als Netzwerkansatz verstanden werden, so dass ein lebendiges Ökosystem für technologiebasierte Start-ups und Unternehmensgründungen im Tourismus entstehen kann. Der öffentlichen Hand kommt in diesem Ökosystem die Rolle des Anstossgebers, des «Ermöglichers» zu. Die Tourismusstrategie des Bundes legt die Basis, um die Akteure innerhalb der bestehenden Förderinstrumente des Bundes besser zu vernetzen. Die touristischen Organisationen wie hotelleriesuisse, Schweiz Tourismus, kantonale Stellen, DMOs, Gründerzentren, Hochschulen und Innosuisse bilden wichtige Teile des Netzwerks und wirken für Start-ups und Unternehmensgründerinnen und -gründer als Türöffner zu den touristischen Leistungsträgern.

Fördersystem

Ein letzter Handlungsansatz bezieht sich auf die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gründerinnen und Gründer. Die grosse Anzahl an Fördermöglichkeiten und Förderinstrumenten auf Bundesebene, auf interkantonalen, kantonalen, regionalen und lokaler Ebene ist nicht nur positiv zu bewerten. Aus Sicht der Nutzenden ist es teilweise schwierig, den Überblick zu behalten und das passende Förderinstrument auszuwählen. Notwendig ist nicht ein weiterer Ausbau des Förderinstrumentariums, sondern die Zugänglichkeit des bestehenden Systems, so dass es optimal genutzt und seine Wirkungskraft entfalten kann. Dazu gehört, die vorhandenen Fördermöglichkeiten bekannter zu machen, um potenzielle Nachfrager besser zu erreichen. Hilfreich sind Informationsmaterialien – vor allem digitaler Natur – welche die vorhandenen Förderinstrumente übersichtlich darstellen. Denkbar ist zum Beispiel eine Datenbank, welche die Nutzerinnen und Nutzer anhand von Stichworten und Abfragen zum jeweiligen Förderinstrument leitet. Die Interessierten sollen automatisch zum richtigen Förderinstrumentarium gelenkt werden. Optimal dazu wäre eine dynamische Datenbank, die sich dezentral und kollaborativ aktualisieren lässt. In diesem Zusammenhang ist das erst kürzlich veröffentlichte interaktive Tool von regionsuisse erwähnenswert. Dieses bietet eine erste Übersicht über ausgewählte Finanzhilfen für die Regionalentwicklung.

¹ Regionale Innovationssysteme (RIS)

Neben der Übersichtlichkeit der Förderinstrumente bildet auch eine belastbare statistische Basis eine wichtige Rahmenbedingung. Die unzureichenden statistischen Grundlagen und damit verbunden die limitierte Anzahl an empirisch-wissenschaftlichen Publikationen führt zu einer unvollständigen Wissensbasis mit Blick auf die unternehmerischen Prozesse in der Initialphase touristischer Gründungen sowie von Start-ups. Ein Monitoring touristischer Gründungen und Gründungsaktivitäten, z.B. in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Verbänden, dürfte die Auseinandersetzung der Wissenschaft mit Gründungsprozessen im Tourismus fördern und damit die Wissensbasis verbessern. Dies würde helfen, Strukturen, Dynamiken und Prozesse besser zu verstehen und damit eine zielgerichtetere Förderung von touristischen Gründungen ermöglichen.

Management Summary (fr)

Le présent rapport a pour objectif d'étudier les connaissances de base par rapport à la création d'entreprises dans le domaine du tourisme ainsi qu'aux défis qui y sont associés. En outre, le rapport contient un inventaire des mesures et instruments de promotion disponibles. Des recommandations sont formulées sur la manière de soutenir de façon ciblée la création d'entreprises dans le domaine du tourisme et les start-ups orientées vers la technologie.

Le rapport doit ainsi soutenir la nouvelle stratégie touristique de la Confédération, laquelle attache une grande importance à la promotion de l'entrepreneuriat. Parmi les objectifs généraux de la stratégie touristique comptent l'amélioration des conditions cadres pour la création d'entreprises dans la branche touristique, la promotion de l'entrepreneuriat, la mise à profit des chances liées à la numérisation ainsi que l'augmentation de l'attractivité de l'offre et de la présence sur le marché.

Afin de satisfaire les objectifs du projet, la littérature existante abordant le thème de l'entrepreneuriat dans le domaine du tourisme a été étudiée, les données relatives aux créations d'entreprises analysées, des interviews conduites avec les créatrices et créateurs et des ateliers réalisés avant ainsi que pendant le Forum Tourisme Suisse (FTS) 2018. Par ailleurs, l'état actuel des systèmes de promotion a été comparé aux défis entrepreneuriaux des start-ups ou de la création d'entreprises dans le domaine du tourisme.

Le résultat indique que jusqu'ici, la littérature scientifique aborde le thème de l'entrepreneuriat dans le domaine du tourisme uniquement de façon rudimentaire, ne faisant l'objet que d'études ponctuelles. En outre, les conclusions de la littérature scientifique manquent de pertinence pour la pratique et servent, tout au plus, aux institutions de promotion ou aux bailleurs de fonds confrontés aux créations d'entreprises. Dans le domaine scientifique, un potentiel important existe concernant l'étude du thème de l'entrepreneuriat dans la branche du tourisme.

Des lacunes apparaissent dans la littérature, mais également en ce qui concerne les bases de données disponibles. L'analyse des données existantes révèle qu'avec les bases de données actuelles, la création d'entreprises dans le domaine touristique ne peut être que difficilement mise en exergue par rapport aux autres branches et que les start-ups orientées vers la technologie dans la branche touristique ne sont recensées que de manière lacunaire.

Dans le cadre de la présente étude, la banque de données UDEMO (statistique de la démographie des entreprises) de l'Office fédéral de la statistique OFS a été alignée sur le compte satellite du tourisme, afin d'identifier les créations d'entreprises touristiques. Cette comparaison révèle que relativement peu de nouvelles créations d'entreprises sont recensées dans les domaines caractéristiques du tourisme. En outre, le résultat indique que la part de créations d'entreprises touristiques par rapport à l'ensemble des créations d'entreprises est en deçà de l'importance du tourisme pour l'économie publique au sens général (sur la base de la part du taux d'emploi par rapport à l'emploi total). En outre, il est apparu que la proportion de nouvelles entreprises est relativement stable sur l'échelle du temps. La Suisse, en tant que site touristique, offre un potentiel stable pour la création de nouvelles entreprises. Partant de cette statistique, il peut en outre être déduit que de nombreuses créations d'entreprises concernent non pas le tourisme classique, mais le domaine des prestations complémentaires en faveur du tourisme. À ce stade, il convient cependant de mentionner que l'ouverture de nouveaux sites de chaînes hôtelières – un segment connaissant un développement particulièrement dynamique dans le monde et en Suisse – ainsi que les start-ups orientées vers la technologie en lien avec le tourisme ne sont pas prises en compte par cette approche.

Les interviews et ateliers révèlent que les nouvelles entreprises et les start-ups dans la branche touristique sont confrontées à de nombreux défis, lesquels se situent principalement dans les domaines de la main d'œuvre et des compétences (équipe créatrice, collaborateurs), du financement ainsi que du marché des ventes et des clients. Ces thèmes exigent une attention particulière, car dans ce contexte, la situation est souvent défavorable par rapport aux entreprises établies.

L'analyse des instruments de promotion révèle qu'il existe un grand nombre de possibilités de soutien pour la création d'entreprises et les start-ups orientées vers la technologie dans le tourisme. La majeure partie de ces instruments n'est pas réservée au tourisme, mais peut être utilisée par les entreprises touristiques. La comparaison des instruments de promotion et des principaux défis indique qu'il existe de nombreuses possibilités de soutien au niveau fédéral, intercantonal, cantonal, régional et local. Aucune réelle lacune dans les instruments de promotion n'est constatée.

Partant de ces conclusions, différentes pistes d'action sont identifiables, qui se répartissent en quatre domaines.

Soutien financier

Eu égard aux besoins financiers liés à la création d'entreprises, il convient de différencier la création d'entreprises classiques et les start-ups orientées vers la technologie. Les start-ups sont fortement axées sur la croissance et requièrent des moyens financiers plus importants afin de développer de nouveaux produits et prestations sur la durée ainsi que de créer une base de clients et d'utilisateurs. Les investisseurs privés, par exemple les business angels, jouent un rôle important en termes d'apport de fonds propres. L'apport de fonds propres issus de marchés de capitaux participatifs formels et non-formels augmente non seulement les liquidités pour le développement de la croissance, mais aussi la solvabilité de l'entreprise.

Les interviews réalisées et les recherches effectuées ont permis de déterminer que pour les start-ups basées sur un modèle commercial échelonné, les difficultés de financement sont rares et aucune nécessité d'agir n'est apparue, ni de nécessité concernant un soutien fédéral. Il en va autrement pour les créations d'entreprises classiques. Elles sont moins orientées vers la croissance et n'ont pas accès aux possibilités des marchés participatifs classiques. Les créations d'entreprises classiques doivent rapidement générer un chiffre d'affaires ou disposer d'un patrimoine propre, permettant de couvrir le besoin de financement initial. Souvent, elles doivent composer avec des moyens financiers limités et trouver des solutions afin de surmonter les défis financiers. Les résultats des analyses laissent apparaître que le soutien financier sous forme de subventions publiques, généralement apportées par les cantons, est très utile.

Concernant les instruments de financement existants, il ne semble pas y avoir de lacunes, car les possibilités de subvention sont très nombreuses. Il convient toutefois de réfléchir comment les formes de soutien financier indirect pourraient être développées, afin d'aider les entreprises à générer plus rapidement du chiffre d'affaires. Les labels de qualité (par ex. via Innosuisse) peuvent représenter un signal fiable pour les partenaires et clients potentiels et contribuent à réduire le travail d'information. Un soutien également au travers de la participation à des salons internationaux (par ex. via Switzerland Global Enterprise) pourrait être utile afin d'attirer l'attention de clients internationaux potentiels sur les produits et prestations de services. La présence des entreprises peut accroître leur notoriété sur le marché.

Information, coaching et qualification

Un point essentiel du soutien au niveau de la création d'entreprises dans le tourisme est la qualification des créatrices et créateurs d'entreprises. Les entreprises touristiques ont besoin d'un modèle

commercial efficient, doté d'une mécanique de rendement correspondante. Les offres de formation continue contribuent à acquérir ou à approfondir les connaissances d'économie commerciale (comptabilité, marketing, vente) ainsi que les compétences sociales (présentation de produits, rhétorique) afin d'améliorer le modèle commercial et sa mise en œuvre. Des prestations de qualification correspondantes sont proposées, par ex. dans le cadre de coachings RIS², mais devraient jouir d'une plus grande notoriété. Il faut en outre développer des mesures de renforcement de la compétence numérique dans l'environnement touristique. Des offres faciles d'accès peuvent susciter la sensibilisation relative à l'application de solutions numériques, lesquelles renforcent la capacité d'adaptation de la branche.

Par ailleurs, les résultats indiquent que le thème de l'entrepreneuriat devrait être plus fortement ancré dans les hautes écoles et les hautes écoles spécialisées. Afin de permettre la mise en œuvre de projets commerciaux novateurs de start-ups et de nouvelles entreprises, les contenus spécifiques axés sur le tourisme – par ex. les innovations en matière de prestations de services, les thèmes du management ainsi que de la planification et de la mise en œuvre de créations d'entreprises – devraient être mieux pris en compte au cours de la formation.

Réseaux et manifestations de matching

Un autre instrument important de l'aide à la création d'entreprises dans la branche du tourisme sont les manifestations telles que les salons, congrès ou concours de businessplan, permettant de réunir les personnes intéressées à créer une entreprise et les conseillers, bailleurs de fonds ou clients. Dans ce contexte, il n'est pas question de la mise en place de nouvelles manifestations mais bien davantage des possibilités de réseautage efficaces que présentent les manifestations existantes.

L'aide à la création d'entreprises doit davantage être perçue comme une possibilité de réseautage, lequel peut donner naissance à un écosystème dynamique pour les start-ups basées sur la technologie et la création d'entreprises dans le domaine du tourisme. Au sein de cet écosystème, le secteur public joue un rôle d'initiateur et de facilitateur. La stratégie touristique de la Confédération définit la base permettant aux acteurs de mieux interagir au sein des instruments de financement existants de la Confédération. Les organisations touristiques comme hotelleriesuisse, Suisse Tourisme, les offices cantonaux, les centres en faveur de la création d'entreprises, les hautes écoles et Innosuisse constituent des parties importantes du réseau et établissent le lien entre les start-ups, les créateurs d'entreprises et les prestataires touristiques.

Système de soutien

Une dernière piste d'action se rapporte à l'amélioration des conditions cadres pour les créatrices et créateurs d'entreprises. La multitude de possibilités de financement et d'instruments de promotion à l'échelle fédérale, intercantonale, cantonale, régionale et locale ne revêt pas uniquement un aspect positif. Du point de vue des utilisateurs, il est parfois difficile de conserver une vue d'ensemble et de choisir l'instrument de promotion adéquat. Il n'est pas nécessaire de prévoir une extension des instruments de promotion, mais il faudrait s'efforcer d'améliorer l'accès au système existant, afin qu'il puisse être utilisé de manière optimale et déployer tout son effet. Pour cela, il convient d'étendre la notoriété des possibilités de soutien existantes, afin de mieux atteindre les demandeurs potentiels. Le matériel d'information – surtout de nature numérique – permettant de présenter les instruments de promotion existants de manière structurée, est particulièrement utile. Il serait par exemple envisageable de créer une banque de données que les utilisatrices et utilisateurs pourraient utiliser sur

² Systèmes régionaux d'innovation (RIS)

la base de mots-clés. Les personnes intéressées devraient être automatiquement redirigées vers l'instrument de soutien adéquat. Une banque de données dynamique, actualisée de manière décentralisée et de façon collaborative serait optimale. Nous citerons dans ce contexte l'outil interactif récemment mis à disposition par regio.suisse. Il offre une vue d'ensemble des aides financières destinées au développement régional.

Outre la classification des instruments de promotion, une base statistique fiable serait aussi une condition cadre essentielle. Les bases statistiques insuffisantes et le nombre limité de publications scientifiques empiriques y relatif conduit à une base de connaissances lacunaire concernant les processus entrepreneuriaux au cours de la phase initiale de la création d'entreprises touristiques et de start-ups. Un monitoring des activités créatrices dans le tourisme, par exemple en collaboration avec les associations correspondantes, devrait stimuler la réflexion relative aux processus créateurs de la branche touristique et ainsi améliorer les bases de connaissances. Ceci aiderait à mieux comprendre les structures, la dynamique et les processus et ainsi à permettre le soutien ciblé de la création d'entreprises touristiques.

Management Summary (it)

Il presente rapporto ha lo scopo di elaborare le conoscenze di base concernenti la costituzione di nuove imprese nel turismo e le sfide che ne derivano. Inoltre il rapporto comprende un inventario degli strumenti e delle misure promozionali esistenti. Vengono sviluppate raccomandazioni operative per poter promuovere in modo mirato la costituzione di imprese turistiche e le start-ups orientate alla tecnologia.

Pertanto il rapporto intende sostenere la nuova strategia della Confederazione nel campo del turismo, con la quale si attribuisce grande importanza alla promozione dell'imprenditorialità. Fra gli obiettivi prioritari della strategia turistica vi sono il miglioramento delle condizioni quadro per le costituzioni nel settore del turismo, la promozione dell'imprenditoria, lo sfruttamento delle opportunità della digitalizzazione e il perfezionamento dell'attrattiva e della visibilità dell'offerta turistica.

Per raggiungere gli obiettivi del progetto si è studiata la bibliografia esistente sul tema dell'imprenditoria nel turismo, si sono analizzati i dati disponibili in relazione alla costituzione di imprese e condotte interviste con i loro promotori, organizzati workshops alla vigilia e nel corso del Forum Turismo Svizzera FTS 2018 e infine si sono armonizzate le attuali attività di promozione con le sfide imprenditoriali delle start-ups e della costituzione di imprese nel settore del turismo.

Dal risultato si evince che nella bibliografia scientifica il tema dell'imprenditoria nel turismo è stato solo trattato in modo rudimentale oppure oggetto di ricerche focalizzate su singoli punti. Inoltre i risultati della bibliografia scientifica non sono molto rappresentativi per la situazione pratica e nel migliore dei casi possono servire alle istituzioni che promuovono o finanziano la costituzione di imprese. In ambito scientifico sussiste un forte potenziale per dedicarsi al tema dell'imprenditoria nel turismo.

Ma le lacune non esistono soltanto nella bibliografia, lacunose sono pure le banche dati esistenti. Quando ci si occupa dei dati disponibili, si nota rapidamente che su tali basi risulta molto difficile differenziare le costituzioni nell'ambito del turismo da quelle degli altri settori e che le start-ups orientate alla tecnologia nel turismo non vengono rilevate in modo completo.

Nel quadro del presente studio la banca dati UDEMO (statistica della demografia delle imprese) dell'Ufficio federale di statistica UST è stata allineata con il conto satellite del turismo (CST) al fine di identificare le costituzioni di imprese turistiche. Con questo approccio si è visto che nei settori caratteristici del turismo la costituzione di nuove imprese è un evento relativamente raro. Inoltre il risultato indica che la quota di nuove costituzioni turistiche rispetto al numero totale di costituzioni è inferiore all'importanza del turismo per l'economia nazionale nel suo complesso (misurata in base al rapporto fra quota di persone occupate e occupazione totale). Infine risulta che la quota di costituzioni resta relativamente stabile nel corso del tempo. Quale piazza turistica la Svizzera offre un potenziale stabile per la costituzione di imprese. Sulla base di queste statistiche si può anche presumere che molte delle costituzioni non riguardino il turismo classico, bensì la fornitura di prestazioni complementari per il turismo. Bisogna però sottolineare che con questo modo di procedere non si rilevano le aperture degli esercizi di catene alberghiere – un segmento che si sta sviluppando molto dinamicamente in Svizzera e nel mondo – né delle start-ups IT collegate al turismo.

Le interviste e i workshops rivelano che nel settore del turismo la costituzione di imprese e le start-ups si vedono confrontate con numerose sfide, prevalentemente nell'ambito della manodopera, delle competenze (team di promotori, collaboratori), del finanziamento, del mercato di sbocco e dei clienti.

Questi temi richiedono una particolare attenzione, dato che in questo caso la situazione risulta spesso svantaggiosa rispetto a quella delle imprese affermate.

L'analisi degli strumenti promozionali disponibili evidenzia che nel settore del turismo vi è un gran numero di possibilità per promuovere la costituzione di imprese e le start-ups orientate alla tecnologia. In massima parte questi strumenti non sono orientati al turismo, però possono essere utilizzati dalle aziende turistiche. Un confronto dello strumentario di promozione esistente con le sfide più importanti evidenzia che vi sono numerose possibilità di promozione a livello federale, intercantonale, cantonale, regionale e locale. Non si notano praticamente vere lacune strumentali.

Sulla base di tali constatazioni si possono identificare diversi approcci operativi che si suddividono in quattro categorie.

Sostegno finanziario

In merito ai bisogni finanziari per la costituzione di imprese bisogna distinguere fra le imprese classiche e le start-ups orientate alla tecnologia. Le start-ups sono molto orientate alla crescita e necessitano di molti fondi per poter sviluppare sull'arco di parecchi anni nuovi prodotti e prestazioni e costituire un portafoglio di clienti e utenti. Un ruolo importante nel finanziamento del capitale proprio viene svolto dagli investitori privati, come p. es. i Business Angels. La raccolta di capitale proprio su mercati della partecipazione formali e informali aumenta – oltre che la liquidità per un'ulteriore crescita – anche la solvibilità dell'azienda.

Dalle interviste e ricerche effettuate risulta che per le start-ups con modello commerciale scalabile praticamente non ci sono difficoltà di finanziamento e pertanto a questo proposito non occorre alcun intervento né sostegno statale. Diversa è la situazione per la costituzione di imprese classiche. Queste ultime sono meno orientate alla crescita e non dispongono di alcuna possibilità di accedere ai classici mercati della partecipazione. Le imprese classiche di nuova costituzione devono generare rapidamente un fatturato o impiegare la propria sostanza per coprire il primo fabbisogno finanziario. Però spesso sono caratterizzate dalla scarsità di mezzi finanziari e devono trovare soluzioni per superare le sfide finanziarie. In base ai risultati delle analisi pare, che in questo caso un sostegno finanziario in forma di sovvenzioni da parte dell'ente pubblico (di regola i Cantoni) possa essere un aiuto molto utile.

Riguardo agli strumenti promozionali esistenti non sembra vi siano lacune, perché le possibilità di promozione sono molto numerose. Peraltro bisogna considerare come si potrebbero sviluppare ulteriormente forme di sostegno finanziario indiretto, che aiutino l'impresa a generare rapidamente un fatturato. I marchi di qualità (p. es. tramite Innosuisse) possono costituire un segnale affidabile per suscitare la fiducia dei potenziali partner e clienti, riducendo il lavoro necessario per informarsi. Anche un sostegno per partecipare a fiere internazionali (p. es. tramite Switzerland Global Enterprise) potrebbe essere uno strumento ragionevole per attirare l'attenzione dei clienti internazionali su prodotti e prestazioni. La presenza delle imprese può migliorare la loro reputazione sul mercato.

Informazione, coaching e qualificazione

Un aspetto molto importante per la promozione della costituzione di imprese turistiche è la qualificazione dei loro promotori. Le imprese turistiche necessitano di un modello commerciale funzionante con i corrispondenti meccanismi per generare i ricavi. Le offerte di formazione continua contribuiscono ad approfondire o ampliare le conoscenze di economia aziendale (contabilità, marketing, vendite) e le competenze sociali (presentazione dei prodotti, retorica), così da migliorare il modello commerciale e la sua applicazione. Tali prestazioni di qualificazione vengono offerte p. es. nel quadro

del RIS³-coaching, però occorre farle conoscere meglio. Oltre a questo, occorre sviluppare misure per rafforzare la competenza digitale nel campo turistico. Con offerte "a bassa soglia" si può ottenere una sensibilizzazione per l'impiego di soluzioni digitali, in grado di migliorare la capacità di adattamento del ramo.

Inoltre dai risultati si evince che il tema dell'imprenditoria dovrebbe essere trattato maggiormente dalle università e dalle scuole universitarie professionali. Per consentire l'attuazione di progetti commerciali innovativi di start-ups e imprese di nuova costituzione, nella formazione si dovrebbero prendere maggiormente in considerazione temi specifici relativi al turismo – come p. es. innovazioni dei servizi, temi della gestione nonché pianificazione e attuazione della costituzione di nuove imprese.

Reti e matching-events

Un ulteriore, importante strumento per promuovere la costituzione di imprese nel settore del turismo è costituito da eventi come fiere, congressi o concorsi per business plans, al fine di stabilire il contatto fra persone interessate a costituire un'impresa e consulenti, finanziatori o clienti. Non si tratta di organizzare nuovi eventi, ma piuttosto di integrare negli eventi esistenti possibilità efficaci per allacciare una rete di contatti.

La promozione di nuove imprese va intesa maggiormente come un approccio a rete, in modo che possa nascere un ecosistema vivente di start-ups basate sulla tecnologia e imprese turistiche di nuova costituzione. In tale ecosistema l'ente pubblico svolge il ruolo di chi dà la spinta e «rende possibile» la cosa. La strategia turistica della Confederazione pone le basi per realizzare una rete migliore fra gli attori all'interno della gamma di strumenti promozionali della Confederazione. Le organizzazioni turistiche, come hotelleriesuisse, Svizzera Turismo, uffici cantonali, DMOs, centri di promotori, università e Innosuisse sono elementi importanti della rete e per le start-ups e i promotori di imprese costituiscono la porta di accesso agli operatori turistici.

Sistema di promozione

Un ultimo approccio operativo riguarda il miglioramento delle condizioni quadro per i promotori di imprese. Il gran numero di possibilità e strumenti promozionali a livello federale, intercantonale, cantonale, regionale e locale non va considerato soltanto un elemento positivo. Nell'ottica degli utenti risulta in parte difficile mantenere la visione di insieme e scegliere lo strumento promozionale più adatto. Non occorre ampliare ulteriormente lo strumentario di promozione, bensì si tratta di migliorare l'accessibilità del sistema esistente, in modo da consentirne un uso ottimale, così che possa sviluppare la sua efficacia. Questo include fra l'altro la necessità di far conoscere maggiormente le possibilità di promozione e raggiungere meglio chi potenzialmente ne può usufruire. A questo proposito sono molto utili i materiali informativi – soprattutto di natura digitale – che presentano in modo chiaro gli strumenti di promozione. Si può pensare per esempio a una banca dati, che in base alle chiavi di ricerca e alle interrogazioni degli utenti li indirizza allo strumento promozionale più idoneo. Le persone interessate dovrebbero essere guidate automaticamente verso lo strumentario di promozione giusto. A tal fine l'ideale sarebbe una banca dati dinamica che possa essere aggiornata mediante una collaborazione decentralizzata. A questo proposito vale la pena di menzionare il tool interattivo di regiosuisse, pubblicato solo di recente. Esso offre una prima panoramica con una scelta di sussidi finanziari per lo sviluppo della regione.

Oltre alla chiarezza degli strumenti promozionali, un'importante condizione quadro è costituita da una solida base statistica. La carenza di dati statistici, con conseguente limitazione del numero di

³ Sistemi regionali di innovazione (RIS)

pubblicazioni empirico-scientifiche, non permette di avere una base completa di conoscenze concernenti i processi imprenditoriali nella fase iniziale della costituzione di imprese turistiche e delle start-ups. Un monitoraggio delle costituzioni di imprese turistiche e delle attività di costituzione, p. es. in collaborazione con le corrispondenti associazioni di categoria, dovrebbe promuovere lo studio scientifico dei processi di costituzione nel turismo e migliorare così la base di conoscenze. Ciò contribuirebbe a comprendere meglio le strutture, le dinamiche e i processi, così da consentire una promozione più mirata della costituzione di imprese turistiche.

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Entrepreneurship, Unternehmertum und Tourismus.....	3
2.1	Einleitung	3
2.2	Begriffsabgrenzung	3
2.3	Methodik	6
2.4	Ergebnisse	7
2.4.1	Ergebnisse der Literaturanalyse	7
2.4.2	Ergebnisse der Statistik	12
3	Entscheidende Faktoren und Herausforderungen von Unternehmensgründungen und Start-ups im Tourismus	19
3.1	Einleitung	19
3.2	Methodik	19
3.3	Ergebnisse	20
3.3.1	Gründung und Führung allein oder in Teams.....	21
3.3.2	Mit neuen Mitarbeitern wachsen	22
3.3.3	Finanzierung von neuen Unternehmen	24
3.3.4	Bekanntmachung von Leistungen und Akquise von Neukunden.....	25
3.3.5	Gründungsspezifische Herausforderungen im internationalen Kontext	26
4	Fördermassnahmen und Förderinstrumente	27
4.1	Einleitung und Methodik	27
4.2	Förderung auf Ebene Bund	27
4.3	Weitere Förderangebote	32
4.4	Fallbeispiele	34
4.5	Fazit	40
5	Handlungsempfehlungen für mehr Unternehmertum im Tourismus.....	41
5.1	Herausforderungen von Start-ups und Unternehmensgründungen - ordnungspolitische Überlegungen zur Gründungsförderung.....	41
5.2	Handlungsempfehlungen	43
	Literatur	49
	Anhang.....	52
	Anhang 1: Liste Interviewpartner und Unternehmensporträts.....	52
	Anhang 2: Inventar Förderinstitutionen.....	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Treffer der touristischen Literaturrecherche nach Kategorien.....	9
Tabelle 2-2: Anzahl der von der Unternehmensdemografie UDEMO erfassten Gründungen im Zeitraum von 2001 bis 2015	12
Tabelle 2-3: Gründungsanteile in Prozent nach Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2015 ..	13
Tabelle 2-4: Unternehmensgründungen in den tourismuscharakteristischen Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2015	16
Tabelle 2-5: Gründungsanteile in den tourismuscharakteristischen Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2015.....	17

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Gründungen nach Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2012	14
Abbildung 2-2: Gründungen nach Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2012 (Basis 2001=100).....	15

1 Einleitung

Mehr Unternehmertum im Tourismus! Dieser Aufruf aus der Politik ist der Wunsch, die touristischen Leistungsträger sowie die touristischen Akteure im Umfeld von Bund und Kantonen für das Thema zu sensibilisieren und unternehmerische Initiativen zu fördern. Die neue Tourismusstrategie, die vom Bundesrat am 15. November 2017 gutgeheissen wurde, misst der Förderung von Unternehmertum eine grosse Bedeutung bei (Bundesrat, 2017). Im Vordergrund der Tourismusstrategie des Bundes stehen die Ziele, die Rahmenbedingungen für den Tourismus zu verbessern, Unternehmertum zu fördern, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen sowie die Attraktivität des Angebots und den Marktauftritt zu stärken.

Unternehmertum im Tourismus fördern

Der vorliegende Bericht ist das Resultat eines Projekts mit dem Ziel, Grundlagenwissen zu Unternehmensgründungen, Start-ups sowie Unternehmensnachfolgen⁴ im Tourismus zu erarbeiten. In der Initialphase sind die unternehmerischen Fähigkeiten der touristischen Akteure besonders gefordert. Für Unternehmensgründungen und Start-ups gilt es, Marktchancen zu erkennen und zu ergreifen. Bei der Unternehmensnachfolge kann die Nachfolgerin ihre unternehmerischen Fähigkeiten nutzen, um das bisherige Geschäftsmodell zu überdenken und das Unternehmen neu auf den Markt auszurichten. Neben dem Erarbeiten von Grundlagenwissen ist es Ziel des Projekts, bestehende Herausforderungen bei Unternehmensgründungen, Start-ups und Unternehmensnachfolgen im Tourismus zu identifizieren und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wie Unternehmertum im Tourismus gestärkt werden kann. Fragen zu Rahmenbedingungen und Regulierungen im Tourismus stehen nicht im Fokus und werden darum im vorliegenden Bericht nicht vertieft betrachtet.

Ziele des Projekts

Um die Ziele zu erreichen, bediente sich das Projekt mehrerer Methoden, gegliedert in drei Vorgehensschritte⁵.

Methodenvielfalt

- Im ersten Schritt wurden mit einer Literaturanalyse, einer Datenanalyse und einer Serie von qualitativen Interviews mit Start-ups, Unternehmensgründern und Nachfolgerinnen die empirischen Grundlagen erarbeitet. Mit Hilfe der Literaturanalyse wurde identifiziert, welche Themen aus der Entrepreneurship-Literatur für den Tourismus relevant sind. Die Themen wurden im Rahmen von Unternehmensinterviews diskutiert und mit Informationen zu den wichtigsten, unternehmerischen Herausforderungen angereichert. Das gewonnene Wissen wurde anschliessend in drei Fallstudien verdichtet.

⁴ Da Nachfolgen im Tourismus im Vergleich zu Neugründungen und Start-ups mit etwas anderen Herausforderungen konfrontiert sind, werden die Erkenntnisse zum Thema Unternehmensnachfolgen im vorliegenden Bericht nicht vertieft betrachtet, sondern in einem separaten TFS-Arbeitspapier festgehalten.

⁵ Weiterführende methodische Spezifikationen werden in den einzelnen Kapiteln erläutert.

- In einem zweiten Schritt wurden auf Basis der Fallstudien drei Workshops zu den Themen Start-ups, Unternehmensgründungen und Unternehmensnachfolgen durchgeführt, um die empirischen Erkenntnisse des ersten Projektschritts zu erweitern. In jedem Workshop wurden über Herausforderungen und Bedürfnisse der entsprechenden Unternehmen diskutiert sowie mögliche Förderinstrumente und Massnahmen identifiziert. Die Erkenntnisse der Workshops wurden in Form von vier Impulspapieren festgehalten, die als Grundlage für die Diskussion im Tourismus Forum Schweiz TFS 2018 dienen.
- Im dritten Schritt wurden am TFS 2018 auf Basis der Impulspapiere vier sogenannte runde Tische durchgeführt, um das gewonnene Wissen anzureichern und zu validieren. Die runden Tische dienen dazu, die Impulspapiere bzw. die darin enthaltenen Thesen zu diskutieren, zu bewerten sowie den Dialog zwischen den Teilnehmenden zu fördern.
- Im letzten Schritt wurde die bestehende Förderlandschaft mit den unternehmerischen Herausforderungen von Start-ups bzw. Unternehmensgründungen im Tourismus abgeglichen und Handlungsempfehlungen erarbeitet, wie Unternehmertum im Tourismus weiter gestärkt werden kann.

Im Laufe des Projekts hat sich gezeigt, dass Nachfolgen im Tourismus im Vergleich zu Neugründungen und Start-ups mit anderen Herausforderungen konfrontiert sind, insbesondere während des Übernahmeprozesses. In den ersten Jahren nach der Übernahme – also in der Initialphase – nähern sich die Herausforderungen und Bedürfnisse tendenziell an, da es in dieser Zeit ähnlich wie bei Gründungen und Start-ups darum geht, das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und allenfalls neu auszurichten. Der vorliegende Bericht fokussiert zu Gunsten einer präziseren Argumentation auf Unternehmensgründungen und Start-ups im Tourismus.

Fokus auf Gründungen und Start-ups im Tourismus

Die Studie gliedert sich wie folgt. Kapitel 2 diskutiert anhand der Literatur und der vorliegenden Daten den Stand des Wissens zum Unternehmertum im Tourismus. Im Kapitel 3 werden anhand von Unternehmensgesprächen mit den Unternehmensgründern und Start-up-Verantwortlichen Herausforderungen von Start-ups und Unternehmensgründungen im Tourismus in der Schweiz identifiziert. Im Kapitel 4 werden die vorhandenen Förderinstrumente vorgestellt und mit Blick auf das Unternehmertum im Tourismus analysiert. Kapitel 5 bringt alle Ergebnisse zusammen und es werden Handlungsempfehlungen mit Blick auf Unternehmensgründungen und Start-ups im Tourismus abgeleitet.

Gliederung der Studie

2 Entrepreneurship, Unternehmertum und Tourismus

Franz Kronthaler, Kerstin Wagner, Norbert Hörburger

2.1 Einleitung

Dass der Aufruf nach mehr Unternehmertum im Tourismus dringender denn je ist, wird deutlich, wenn man sieht, wie stark der Tourismussektor seit Jahren radikalen Veränderungen ausgesetzt ist. Kundenbedürfnisse haben sich stark verändert, und gleichzeitig sind eine ganze Reihe neuer Technologien aufgekommen, die grossen Einfluss auf die gesamte Tourismusindustrie haben (Hall & Williams 2008). Neue Technologien sind heute nicht nur fester Bestandteil im alltäglichen Tourismus, sie haben zudem die Art und Weise, wie Reisen geplant, wie touristische Leistungen angeboten und wo die Geschäfte abgeschlossen werden, nachhaltig verändert (Neuhofer et al. 2014).

Neben dem Einfluss neuer Technologien bewegt sich der Tourismus in einem wettbewerbsintensiven Umfeld, so dass unternehmerisches Handeln notwendiger denn je ist: Dazu gehören der Umgang mit Unsicherheiten und Risiken, mit komplexen Märkten und den dort eingesetzten Technologien, neu aufkommenden Trends und Innovationen und generell der Umgang mit Wandel (Malerba, 2010). Um im Tourismus neue Werte zu schaffen, ist es immens wichtig, in diese Fähigkeiten zu investieren.

Wo findet Unternehmertum im Tourismus statt, wo liegen unternehmerische Gelegenheiten? Das vorliegende Kapitel geht dieser Frage nach und analysiert die touristische Literatur dahingehend, wie und wo Unternehmertum im Tourismus stattfindet.

2.2 Begriffsabgrenzung

Was genau bedeutet Unternehmertum? Meist wird entweder von dem Begriff Unternehmertum oder dem englischen Begriff Entrepreneurship gesprochen. Dabei umfassen beide Begriffe eine Vielzahl von Assoziationen. Der englischsprachige Begriff Entrepreneurship stammt ursprünglich vom französischen «entreprendre» - etwas unternehmen – ab, und wurde erstmalig durch den Bankier Richard Cantillon (1755) geprägt, der mit «Entrepreneuren» wirtschaftlich selbständige Personen meint, die Wissen unter Unsicherheit zum Einsatz bringen (Cantillon & Murphy, 2015). Adam Smith (1776) betont, dass Entrepreneure daran arbeiten, das Lebensniveau zu verbessern, und Jean-Baptiste Say (1803) stellt in den Vordergrund, dass Entrepreneure als Vorausseher der Wirtschaft zu betrachten sind, die Produktionsfaktoren (Boden, Kapital, Arbeitskräfte) einsetzen und koordinieren (Guillaumont, 2003). Joseph Schumpeter (1911) argumentiert, dass Entrepreneure neue Güter, Leistungen und Prozesse erschaffen, indem sie Ressourcen neu kombinieren und auf den Markt bringen (Schumpeter, 2003). Dadurch stören sie das Marktgleichgewicht, indem sie bestehende, weniger innovative Unternehmen ablösen. Entrepreneurship umschreibt somit den

Aufruf zu mehr Unternehmertum im Tourismus

Wettbewerbsintensives Umfeld

Entrepreneurship

Prozess der Identifikation neuer unternehmerischer Gelegenheiten und deren Umsetzung in marktfähige Produkte und Leistungen (Volery et al. 2016).

Für den Begriff Entrepreneurship gibt es keine eindeutige Übersetzung im Deutschen. Oft wird der Begriff Unternehmertum verwendet, welcher aber etwas breiter abgegrenzt ist, da er sowohl die Eigentumsfunktion, Managementfunktion als auch die Innovationsfunktion beinhaltet (Faltin 2018).

Betrachtet man die Begriffe Entrepreneurship und Unternehmertum gemeinsam so stehen innovative unternehmerische Initiativen im Mittelpunkt. Personen ergreifen unternehmerische Chancen oder Gelegenheiten, die in organisatorischen Zusammenhängen stattfinden und oftmals in der Gründung eines neuen Unternehmens münden (Shane & Venkataraman 2000; Gartner 1988). Sie können aber auch die Wiederbelebung oder ein verbessertes Auftreten eines bereits bestehenden Unternehmens bedeuten (Covin & Slevin 1991).

Von einer Unternehmensgründung spricht man dann, wenn eine neue, gewinnorientierte betriebliche Einheit erschaffen wird. Unternehmensgründungen können in klassische Unternehmensgründungen und Start-ups unterteilt werden. Entgegen der allgemeinen Wahrnehmung sind nur ein kleiner Anteil der neu gegründeten Unternehmen tatsächlich Start-ups⁶.

Bei einer klassischen Unternehmensgründung stehen die Gründerpersonen im Vordergrund mit dem Ziel, eine oder mehrere stabile Vollexistenzen aufzubauen. In der Regel ist klassische Unternehmensgründung auf einen räumlich eingeschränkten Kundenkreis (im touristischen Kontext z.B. ein Restaurant) ausgerichtet und steht in Konkurrenz zu den regionalen Mitbewerbern.

Ein Start-up hat die Vision, auf Basis einer neuen technologischen Entwicklung schnell zu wachsen. Das Wachstumsziel ist allen anderen Unternehmenszielen übergeordnet. Ein charakteristisches Merkmal ist die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells. Start-ups müssen etwas anbieten, das viele potenziellen Kunden nachfragen und das sich auf einem grossen Markt verkaufen lässt. Ein Start-ups muss daher eine Vielzahl von potenziellen Kunden erreichen und diese auch mit ihren Leistungen bedienen können (Graham 2012). Dabei verursacht jede neu verkaufte Leistung bzw. jeder neu hinzugekommene Kunde bzw. Nutzer keinen weiteren grossen Aufwand.

Ein weiteres charakteristisches Merkmal eines Start-ups ist der Innovationsgrad: Ein international tätiges und wachsendes Start-up steht in Konkurrenz zu allen Anbietern weltweit. Daher müssen der Neuigkeitswert und der Innovationsgrad für ein Start-up ungleich höher sein als für eine klassische Unternehmensgründung, denn die offensichtlichen Geschäftsideen hat bereits jemand woanders auf der Welt umgesetzt. Dies legt den Schluss nahe, dass

Entrepreneurship vs. Unternehmertum

Im Zentrum von Entrepreneurship und Unternehmertum stehen innovative unternehmerische Initiativen

Klassische Unternehmensgründungen und Start-ups

Klassische Unternehmensgründungen agieren regional

Start-ups wachsen international

Start-ups sind technologiegetrieben

⁶ Ein Bericht des Bundesrates (2017) kommt zu dem Ergebnis, dass auf 100'000 Einwohner bis zu sieben stark wachsende, bis fünfjährige Jungunternehmen kommen.

die Gründer von Start-ups andere Fähigkeiten und Kompetenzen mitbringen als Unternehmensgründer (Graham 2012).

Zusammenfassend kann ein Start-up von klassischen Gründungen abgegrenzt werden:

„Start-ups entwickeln innovative Geschäftsideen, die hohe Wachstumspotenziale und ein skalierbares Geschäftsmodell aufweisen. Dafür sind sie früh auf den Erhalt von Seed Capital und Venture Capital angewiesen“.

Bei Start-up-Geschäftsideen spielen oft Software-Lösungen bzw. digitale Technologien eine grosse Rolle. Start-ups schaffen es, über neue Technologien Kundenbedürfnisse anders bzw. neuartig zu erfüllen. Zudem können sie über den Einsatz von Software und Automatisierung Wachstum realisieren, ohne weiteren Arbeitsaufwand zu verursachen.

Software-Lösungen spielen eine grosse Rolle

Wo gibt es also unternehmerische Initiativen im Tourismus? Entsprechend der oben aufgeführten Begriffsabgrenzungen gibt es im Tourismus sowohl klassische Unternehmensgründungen in Destinationen als auch vereinzelt Start-ups. Zudem lässt sich festhalten, dass insbesondere im Nachfolgeprozess die Möglichkeit besteht, unternehmerisch aktiv zu werden und ein bestehendes Unternehmen wiederzubeleben oder besser zu positionieren. Zu beachten ist, dass nicht alle Eigentümer und Inhaber etablierter touristischer Betriebe (z.B. Hotellerie, Gastronomie, Transport) Entrepreneur im engeren Sinne sind. Oft umfasst die Managementtätigkeit eines kleinen bis mittelgrossen Betriebs die Bewältigung des Tagesgeschäfts, ohne dass neue unternehmerische Gelegenheiten ergriffen werden können.

Unternehmerische Initiativen im Tourismus

Entsprechend werden in der Tourismusbranche unternehmerische Initiativen sowohl in Form von neuen Unternehmensgründungen als auch von touristischen Leistungsträgern in bestehenden Betrieben ergriffen. Die Übernahme eines Familienbetriebs durch die nächste Generation und vor allem auch durch einen neuen externen Nachfolger bietet eine gute Chance, neue Wege einzuschlagen, indem Ressourcen verlagert werden und so einen neuen Fokus erhalten. Diese Umbrüche bei etablierten Betrieben erlauben es, sich neben dem operativen Geschäft mit strategischen Fragen zur (Neu-)Positionierung und Ausrichtung des Geschäfts zu befassen und diese umzusetzen.

Neue Wege bei der Nachfolge

Trotz der unternehmerischen Möglichkeiten, die der Nachfolgeprozess in sich birgt, wird in dieser Studie aufgrund der Besonderheiten des Nachfolgeprozesses⁷ primär der Fokus auf die Initialphase von Unternehmensgründungen gelegt, d.h. auf die ersten fünf Jahre, in denen ein neues Unternehmen gegründet wird und sich am Markt etabliert.

⁷ Die strategischen Entscheidungen im Nachfolgeprozess werden oft von psychologischen und emotionalen Entscheidungen überlagert, was eine Behandlung des Themas im Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde.

2.3 Methodik

Um zu identifizieren, wo im Tourismus Unternehmertum stattfindet, wird die aktuelle Literatur analysiert. In einem ersten Schritt werden zunächst generell anhand der Entrepreneurship-Literatur relevante Themenfelder identifiziert. In einem zweiten Schritt fokussiert die Literaturrecherche auf den Einbezug von Entrepreneurship-Fragestellungen in tourismusrelevanten Fachzeitschriften.

Analysiert wurden folgende, englischsprachige «peer-to-peer-reviewed» touristische Fachzeitschriften:

- Tourism Management
- International Journal of Tourism Management
- Annals of Tourism Research
- Tourism Management Perspectives
- Journal of Hospitality and Tourism Management
- Journal of Destination Marketing & Management
- International Journal of Hospitality Management
- Journal of Travel Research
- Journal of Hospitality and Tourism Research

Diese Zeitschriften wurden mit Hilfe folgender englischsprachiger Suchbegriffe auf die Auseinandersetzung der Tourismusforschenden mit dem Thema Unternehmertum analysiert:

- Startup / Start-up
- Business Model (Geschäftsmodell)
- Entrepreneurship (synonym für Unternehmertum)
- New Venture (neues Unternehmen, Unternehmensgründung)
- Growth (Wachstum)
- Succession (Unternehmensnachfolge)
- Family Business (Familienunternehmen, Familienbetrieb)

In die Literaturrecherche wurden alle Artikel, die in den letzten fünf Jahren bis Juni 2018 veröffentlicht wurden, einbezogen. Zusätzlich wurden die Literaturverzeichnisse der gefundenen Artikel nach einem Schneeballverfahren auf weitere relevante ältere Artikel untersucht. Zudem wurden im Rahmen einer Aktualisierungsrecherche im November 2018 einzelne weitere neu erschienene Artikel identifiziert.

Neben der Literaturanalyse wird zusätzlich die Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO daraufhin analysiert, in welchen tourismusrelevanten Branchen Unternehmensgründungen stattfinden und wie sich diese im Zeitablauf entwickelt haben.

Die Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO des Bundesamtes für Statistik BFS (Statistik der Unternehmensdemografie, o. D.) befasst sich mit den jährlich in der Schweiz neu gegründeten Unternehmen, differenziert nach verschiedenen Merkmalen wie z.B. Wirtschaftssektor, Unternehmensgrösse, Rechtsform, u.a. Erfasst werden nur echte Neugründungen «ex nihilo». Rechtsformänderungen, Fusionen, o.ä. werden nicht miteinbezogen.

Analyse der Entrepreneurship- und der touristischen Literatur

Verwendete Suchbegriffe

Artikel der letzten fünf Jahre plus Schneeballverfahren

UDEMO

UDEMO erhebt Neugründungen nach Sektoren

Zudem werden nur Unternehmen des privaten und öffentlichen Sektors behandelt, die eine marktwirtschaftliche Tätigkeit im sekundären oder tertiären Sektor ausüben. Nicht berücksichtigt werden der primäre Sektor, die öffentliche Verwaltung sowie private Organisationen ohne Erwerbszweck. Die im Sektor «Erziehung und Unterricht» sowie «Gesundheits- und Sozialwesen» erfassten Unternehmen sind mehrheitlich Einheiten, die im Privatsektor tätig sind.

Die in der UDEMO erfassten Daten stehen aktuell seit dem Jahr 2001 bis zum Jahr 2015 zur Verfügung. Im Jahr 2016 wurde die Statistik umfassend revidiert und an die Grundgesamtheit der Statistik der Unternehmensstruktur STATENT angepasst. Diese Revidierung führt zu einem Bruch in der Zeitreihe, so dass die Daten, welche vor und nach der Revidierung erhoben wurden, nicht vergleichbar sind. Insbesondere wurde die UDEMO mit der Revision auf eine breitere Basis gelegt. In der STATENT werden alle Unternehmen (einschliesslich Selbstständigerwerbende), die Sozialversicherungsbeiträge für ihr Personal oder für sich selber leisten, erfasst und damit auch in der UDEMO mit einbezogen. Vor der Revision wurden in der Statistik der Neugründungen hingegen lediglich jene Unternehmen berücksichtigt, die mindestens 20 Stunden pro Woche eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübten. Diese methodischen Veränderungen führten insbesondere dazu, dass heute viel mehr Gründungen erfasst werden: So gab es beispielsweise im Jahr 2013 nach altem Schema 12'440 neue Unternehmen, während nach neuem Schema im Jahr 2013 mit 37'317 Einheiten mehr als dreimal so viel neue Unternehmen existieren.⁸ Obwohl die Daten nicht direkt vergleichbar sind, so können sie doch genutzt werden, um Tendenzaussagen zu machen und Sachverhalte zu validieren.

UDEMO Daten stehen seit 2001 zur Verfügung

Grundsätzlich muss aber angemerkt werden, dass die UDEMO genutzt werden kann, Unternehmensgründungen im Tourismus zu erfassen, nicht aber um klassische Unternehmensgründungen von Start-ups abzugrenzen. Letztere sind empirisch nur schwer fassbar und müssten z.B. über Befragungen ermittelt werden.

Start-ups sind quantitativ schwer fassbar

2.4 Ergebnisse

2.4.1 Ergebnisse der Literaturanalyse

Die Literatur zu Entrepreneurship und Unternehmertum ist mannigfaltig. Eine Eingabe des Suchbegriffs «Entrepreneurship» bei den Publikationsorganen des Springer-Verlags erzeugen allein 33'577 Suchresultate. Entrepreneurship ist jedoch kein klar abgegrenztes wissenschaftliches Forschungsfeld wie die Volkswirtschaftslehre, die Betriebswirtschaftslehre oder auch die Naturwissenschaften. Die Entrepreneurship-Forschung im deutschsprachigen

Interdisziplinäre Gründungsforschung

⁸ Das Jahr 2013 ist noch nach der alten Methode berechnet. Damit ein Vergleichszeitpunkt vorhanden ist, wurden die Neugründungen von 2013 zusätzlich anhand der neuen Grundgesamtheit berechnet.

Raum ist seit ihren Anfängen in den 1970er und 1980er Jahren interdisziplinär: Sowohl die Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft, aber auch die Psychologie, die Soziologie, die Regionalwissenschaften und die Rechtswissenschaften thematisieren ausgewählte Fragestellungen im Spannungsfeld neuer Unternehmen und Gründer.

Dabei war die Entrepreneurship-Forschung von Anfang an stark durch US-amerikanische Forschung beeinflusst und ist bis heute stark empirisch orientiert (Klandt 2018). Die Forschung konzentriert sich auf Fragestellungen zu den Lebensphasen von Gründungen bis hin zur Geschäftsaufgabe (unternehmensbezogene Ansätze), die Aktivitäten und Eigenschaften von Gründern (personenbezogene Ansätze) sowie Aspekte aus dem Umfeld von Gründungen (umfeldbezogene Ansätze, z.B. Infrastruktur).

Entrepreneurship-Literatur ist US-amerikanisch geprägt

Zudem werden seit einiger Zeit insbesondere Themen wie Finanzierung oder auch Marketing mit einem speziellen Entrepreneurship-Fokus behandelt (Klandt 2018), denn viele Start-ups weisen im Vergleich zu klassischen KMU besondere Finanzierungsbedürfnisse auf. Daher sind bis heute viele Studien zu den Themen Venture Capital, Business Angels, Crowdfunding und auch Crowdfunding entstanden (Achleitner & Braun 2018).

Fokusthemen

Grosse Teile der Entrepreneurship-Forschung haben sich in den vergangenen Jahrzehnten an der aus den Sozial- und Naturwissenschaften stammenden empirischen Forschung orientiert und für ihre Forschungszwecke eingesetzt. Empirisch untersucht wurden beispielsweise Objekte wie «Gründer», «Start-ups», «Venture Capital-Gesellschaften» oder «Inkubatoren» und über messbare Merkmale (Alter der Gründer, Alter des Start-ups, Finanzierungssumme, etc.) operationalisiert (Klandt 2018). Auf diese Weise werden aus Einzelfällen aggregierbare, zu verallgemeinernde Informationen zusammengetragen und zu Regeln oder Schlussfolgerungen gemacht.

Entrepreneurship-Literatur ist empirisch geprägt

Doch obwohl der Startpunkt der Forschung und das gewählte Forschungsproblem in der Praxis liegt, findet der Erkenntnisgewinn nur selten Eingang in die Praxis, um dort zu einer besseren Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen beizutragen. Dies ist drei Gründen geschuldet: einer Fokussierung auf empirisch-methodische Entwicklungen und weniger auf praxisrelevante Herausforderungen, der Ausrichtung der Forschenden auf wissenschaftlich publizierbare Ergebnisse sowie fehlende praxisrelevante Informationen. Erkenntnisse, ob Männer oder Frauen erfolgreicher gründen, ob ihre Unternehmen schneller wachsen oder ob jüngere Gründer erfolgreicher sind als ältere, sind alles Erkenntnisse, die nur wenig zweckdienlich für die bessere Bewältigung von Gründungsaufgaben in der Praxis sind.

Entrepreneurship-Literaturerkenntnisse nur bedingt praxisrelevant

Bestenfalls dient der Erkenntnisgewinn aus der Entrepreneurship-Forschung den fördernden bzw. finanzierenden Institutionen im Umfeld von Gründungen. Bei den Fragen, ob eine beurteilende VC-Gesellschaft bei der Selektion ihrer Projekte stärker auf die Köpfe des Start-ups oder das Produkt setzen sollten oder ob staatliche Rahmenbedingungen stärker bei der Finanzierung oder bei anderen infrastrukturellen Massnahmen ansetzen sollten, kann die Forschung wichtige Erkenntnisse liefern. Für diese – meist komplexen und

Erkenntnisgewinn dient unterstützenden Institutionen

nicht immer einfach messbaren – Sachverhalte kann die Entrepreneurship-Forschung wertvolle Dienste erbringen.

Die Entrepreneurship-Literatur differenziert in der Regel nicht nach Branchen, sondern üblicherweise nach «high-tech» oder «low-tech», Mittelstand- oder Familienunternehmen, Produktion oder Dienstleistungen. Die Tourismusbranche hat einen ausgeprägten Querschnittscharakter, so dass sich Branchenzugehörigkeit aus der Literatur nicht bestimmen lässt.

Die Analyse der touristischen Fachzeitschriften mit Blick auf Entrepreneurship zeigt, dass das Thema Unternehmertum in den einschlägigen internationalen Tourismusfachzeitschriften nur am Rande behandelt wird. Für Tourismusforschende scheinen die Themenbereiche Entrepreneurship, Start-ups und Gründungen nur eine untergeordnete und das Thema Unternehmensnachfolge so gut wie keine Rolle zu spielen.

Die Analyse der touristischen Fachzeitschriften anhand der Suchbegriffe ergab zunächst mehr als 250 Treffer, von denen sich aber die wenigsten tatsächlich auf Unternehmertum beziehen. Beispielsweise bezieht sich der relativ breit definierte Begriff «Growth» (Wachstum) in nur sehr wenigen Fällen auf schnell wachsende innovative Unternehmen. Von den über 250 Treffern bleiben de facto nur 39 wissenschaftliche Artikel, die sich bedingt mit relevanten Inhalten zu Unternehmertum im Tourismus befassen. Es zeigt sich, dass nahezu kein Artikel zu Unternehmensgründungen, Start-ups oder Nachfolgeunternehmen existiert. Es scheint, als wären diese Themen in der touristischen Forschung nahezu nicht existent oder aber als Untersuchungsobjekt nicht fassbar bzw. nicht messbar (vgl. Tab. 2-1):

Tourismusunternehmen in Entrepreneurship-Literatur nicht identifizierbar

Entrepreneurship in touristischer Literatur Randerscheinung

Drei Überblicksartikel im Spannungsfeld Entrepreneurship und Tourismus

Tabelle 2-1: Treffer der touristischen Literaturrecherche nach Kategorien

Kategorie / Themenbereich	Anzahl Artikel
Innovation und Performanz touristischer Leistungsträger	12
Unternehmerisches Handeln in touristischen Betrieben	7
Wirtschaftliches Wachstum von Destinationen	7
Sustainable Entrepreneurship / Nachhaltiges Unternehmertum	4
Entrepreneure: Unternehmertypen, -rollen, -charakteristika	3
Ausbildung und Unternehmertum / Entrepreneurship Education	2
Digitale Technologien und Kundenbeziehung	2
Sharing Economy	2

Quelle: Eigene Erhebung.

Die wenigen verbleibenden Artikel der touristischen Literatur zum Unternehmertum konzentrieren sich mehrheitlich auf die Frage, wie bestehende touristische Betriebe bzw. touristische Leistungsträger mit innovativen Vorhaben (12 Artikel) oder unternehmerischen Handeln (7 Artikel) ihre Betriebsergebnisse verbessern können. Nahezu die Hälfte der Artikel beschäftigt sich somit mit einzelbetrieblicher Innovationsforschung, in der Regel in Familienbetrieben. Einen weiteren Baustein stellen die Publikationen auf der Ebene ganzer Destinationen dar und wie das wirtschaftliche Wachstum von Destinationen vorangetrieben werden kann. Zudem wird diskutiert, welchen Einfluss digitale Technologien auf die Kundenbeziehung und -intensität zum Gast haben und wie das Konzept der Sharing Economy ausgestaltet werden kann.

Innovative Vorhaben von touristischen Leistungsträgern

Zwei Artikel werfen die Frage auf, inwieweit Unternehmertum und unternehmerisches Handeln Eingang in die touristische Ausbildung finden sollte. Der erste Artikel analysiert, inwieweit in touristischen Ausbildungsgängen an Hochschulen auch sog. Entrepreneurship Education («unternehmerische Ausbildung», «Ausbildung zum Unternehmer») integriert wird und kommt zu dem Ergebnis, dass es in Europa zehn Masterprogramme an acht unterschiedlichen Hochschulen gibt, die sich explizit in ihren touristischen Ausbildungsprogrammen dem Thema Entrepreneurship und Innovation widmen (Ndou et al. 2018). Davon sind zwei Programme an zwei Hochschulen in Österreich verortet, jeweils zwei in Frankreich und Spanien, eines in Polen und 3 in England (an der gleichen Hochschule).

Unternehmertum im Tourismus

Der zweite Artikel diskutiert die Frage, weshalb unternehmerische Kompetenzen bislang in der touristischen Aus- und Weiterbildung unterrepräsentiert sind und wie besser gefördert werden können (Daniel et al. 2017). Oft werden weiche Kompetenzen («Soft Skills») wie Kommunikationsfähigkeiten, Problemlösefähigkeiten oder Verhandlungskompetenzen von Unternehmen häufig als relevanter eingestuft als sog. «Hard Skills» (Sisson & Adams 2013) und unternehmerische Fähigkeiten werden gemäss der Studie so gut wie gar nicht berücksichtigt (Daniel et al. 2017).

Unternehmertum in der touristischen Bildung bisher unterrepräsentiert

Zusammenfassend zeigt sich, dass sowohl auf quantitativer als auch auf qualitativer Forschungsebene bislang nur punktuell für die Tourismusindustrie erforscht wird, welche Potenziale innovative Startups dem Tourismus und den touristischen Leistungsträgern bieten können. Der Grossteil der Studien befasst sich mit Innovationsvorhaben innerhalb der bestehenden touristischen Betriebe und den Chancen und Möglichkeiten, die unternehmerisches Handeln (im Management, in der Geschäftsführung) mit sich bringen können. Oftmals werden hierfür einzelne Organisationen in Form von Case Studies (z.B. Thomas Cook) untersucht, Befragungen innerhalb eines touristischen Typus (z.B. Hotels, kleine Betriebe, Restaurants) durchgeführt oder aber bestimmte Destinationen bzw. Regionen (z.B. Tirol, Südkroatien, Wales) analysiert.

Unternehmertum im Tourismus bisher nur punktuell erforscht

Die Ergebnisse werden bestätigt durch drei Überblicksartikel, die ebenfalls den aktuellen Stand der Forschung zum Thema Entrepreneurship und Tourismus dokumentieren. Der erste Artikel stammt von Li (2008) aus den USA, der zweite von Solvoll, Alsos und Bulanova (2015) aus Norwegen und der dritte Aufsatz von Fu, Okumus, Wu und Köseoglu (2019), einem Autorenteam aus China und den USA. Der letzte Artikel begutachtet trotz aktuellem Erscheinungsjahr lediglich relevante Publikationen bis 2016. Im Zeitraum von 1986 bis 2006 widmen sich lediglich 2% der Artikel, die in den führenden Tourismusfachzeitschriften publiziert wurden, im weitesten Sinne dem Thema Entrepreneurship (Li 2008). Dieses mangelnde Interesse an Entrepreneurship-Fragestellungen wird zudem dadurch belegt, dass lediglich eine Tourismusfachzeitschrift das Thema Entrepreneurship als relevante Fachdisziplin in ihrem Mission Statement aufgeführt hat (Cheng et al. 2011).

Die Autoren der Überblicksartikel betonen zudem, dass es noch keinen Konsens gibt bei der Frage, wie genau Entrepreneurship in der Tourismuswirtschaft definiert und abgegrenzt werden kann (Fu et al. 2019). Die Entrepreneurship-Forschung im Tourismus befindet sich noch in einer sehr frühen Phase und es existieren nahezu keine theoretischen Grundlagen (Zhao et al. 2011).

2% der Tourismus-Artikel befassen sich im weitesten Sinne mit Entrepreneurship

Kein einheitliches Verständnis von Entrepreneurship in der Tourismusforschung

2.4.2 Ergebnisse der Statistik

Die Auswertung der UDEMO zeigt, dass in den Jahren 2001 bis 2013 jährlich ca. 10'000 bis 12'000 Neugründungen erfasst wurden. Aufgrund der breiteren Erfassungsgrundlage (siehe 2.4.1 Methodik) stieg die Zahl von 2013 bis 2015 auf rund 37'000 bis 42'000 an (vgl. Tab. 2-2).

UDEMO erfasst ca.
40'000 Gründungen pro
Jahr

Tabelle 2-2: Anzahl der von der Unternehmensdemografie UDEMO erfassten Gründungen im Zeitraum von 2001 bis 2015

Branchen	UDEMO altes Schema*												UDEMO neues Schema*		
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tourismuscharakteristische Branchen	261	292	343	319	313	307	272	263	303	312	251	288	1107	1226	1324
Bergbau	2	2	2	2	5	9	2	1	4	0	1	1	7	5	4
Verarbeitendes Gewerbe	778	632	728	832	756	777	838	696	609	568	549	568	1612	1943	1778
Energie, Wasser, Abfall	20	16	21	30	29	30	40	31	25	41	36	35	111	92	108
Bau	1204	1030	1060	1230	1281	1496	1496	1423	1236	1406	1390	1568	2919	3084	3145
Handel, Verkehr, Lagerei	2756	2659	2930	3124	2822	2705	2646	2319	2447	2682	2398	2472	5475	6281	5588
Information und Kommunikation	1489	1150	1049	1016	975	992	1121	1071	956	1075	954	934	2098	2381	2284
Finanzen und Versicherungen	324	295	390	360	288	394	394	420	474	482	447	391	1115	1143	1093
Grundstück- und Wohnungswesen	215	220	261	326	306	307	354	357	365	491	444	473	1338	1355	1654
Freiberufliche Dienstleistungen	2907	2496	2662	2727	2551	2719	2821	2975	2783	2857	2918	2986	8074	8920	8242
Sonstige wirtschaftl. Dienstleistungen	592	539	555	538	602	668	744	684	664	694	708	653	1710	2053	1804
Erziehung, Gesundheit, Unterhaltung	521	510	644	654	602	695	619	654	735	806	787	850	7751	9217	8210
Sonstige Dienstleistungen	435	419	582	690	663	616	628	702	688	679	648	672	4000	4778	4292
Total	11504	10260	11227	11848	11193	11715	11975	11596	11289	12093	11531	11891	37317	42478	39526

* Daten sind nicht vergleichbar (siehe Erläuterungen im Methodikteil).

Quelle: Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, Bundesamt für Statistik BFS, 2018.

Von diesen Neugründungen erfolgten gemäss der Abgrenzungen des Satellitenkonto Tourismus der Schweiz rund 2% bis 3% in den sogenannten tourismuscharakteristischen Branchen (vgl. Tab. 2-3).⁹

Pro Jahr ca. 1'200 touristische Gründungen

Tabelle 2-3: Gründungsanteile in Prozent nach Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2015

Branchen	UDEMO altes Schema*												UDEMO neues Schema*		
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tourismuscharakteristische Branchen	2.3%	2.8%	3.1%	2.7%	2.8%	2.6%	2.3%	2.3%	2.7%	2.6%	2.2%	2.4%	3.0%	2.9%	3.3%
Bergbau	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Verarbeitendes Gewerbe	6.8%	6.2%	6.5%	7.0%	6.8%	6.6%	7.0%	6.0%	5.4%	4.7%	4.8%	4.8%	4.3%	4.6%	4.5%
Energie, Wasser, Abfall	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%	0.3%
Bau	10.5%	10.0%	9.4%	10.4%	11.4%	12.8%	12.5%	12.3%	10.9%	11.6%	12.1%	13.2%	7.8%	7.3%	8.0%
Handel, Verkehr, Lagerei	24.0%	25.9%	26.1%	26.4%	25.2%	23.1%	22.1%	20.0%	21.7%	22.2%	20.8%	20.8%	14.7%	14.8%	14.1%
Information und Kommunikation	12.9%	11.2%	9.3%	8.6%	8.7%	8.5%	9.4%	9.2%	8.5%	8.9%	8.3%	7.9%	5.6%	5.6%	5.8%
Finanzen und Versicherungen	2.8%	2.9%	3.5%	3.0%	2.6%	3.4%	3.3%	3.6%	4.2%	4.0%	3.9%	3.3%	3.0%	2.7%	2.8%
Grundstück- und Wohnungswesen	1.9%	2.1%	2.3%	2.8%	2.7%	2.6%	3.0%	3.1%	3.2%	4.1%	3.9%	4.0%	3.6%	3.2%	4.2%
Freiberufliche Dienstleistungen	25.3%	24.3%	23.7%	23.0%	22.8%	23.2%	23.6%	25.7%	24.7%	23.6%	25.3%	25.1%	21.6%	21.0%	20.9%
Sonstige wirtschaftl. Dienstleistungen	5.1%	5.3%	4.9%	4.5%	5.4%	5.7%	6.2%	5.9%	5.9%	5.7%	6.1%	5.5%	4.6%	4.8%	4.6%
Erziehung, Gesundheit und Unterhaltung	4.5%	5.0%	5.7%	5.5%	5.4%	5.9%	5.2%	5.6%	6.5%	6.7%	6.8%	7.1%	20.8%	21.7%	20.8%
Sonstige Dienstleistungen	3.8%	4.1%	5.2%	5.8%	5.9%	5.3%	5.2%	6.1%	6.1%	5.6%	5.6%	5.7%	10.7%	11.2%	10.9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Daten sind nicht vergleichbar (siehe Erläuterungen im Methodikteil).

Quelle: Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, Bundesamt für Statistik BFS, 2018.

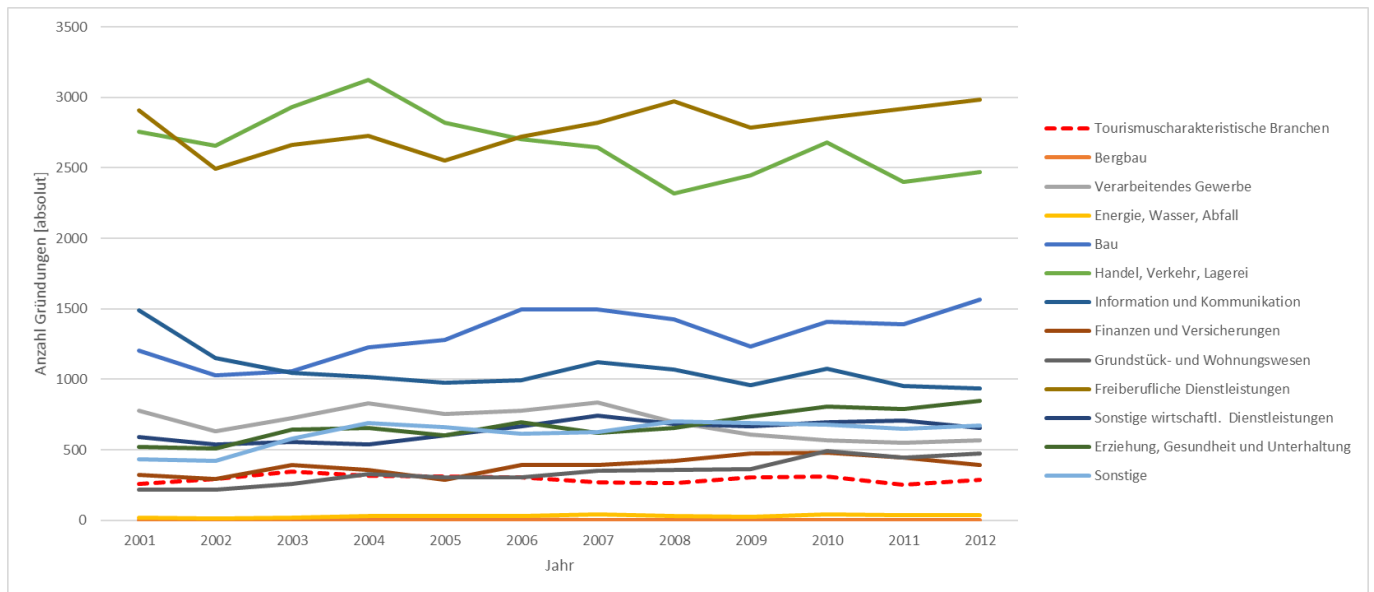
⁹ Im Satellitenkonto Tourismus der Schweiz wird alle drei Jahre die touristisch generierte Wertschöpfung nach Branchen und Wertschöpfungsanteilen erfasst. Die Abgrenzung der tourismuscharakteristischen Branchen erfolgt dabei auf der sechsten Ebene der Allgemeinen Systematik der Wirtschaftszweige NOGA 2008 (NOGA 6-Steller-Ebene). Hier wurde diesem Ansatz gefolgt und es wurden die entsprechenden Neugründungen dem Tourismus zugeordnet.

Es zeigt sich dabei, dass die Anteile von 2001 bis 2012 zwischen 2.2% und 3.1% lagen und heute auf Basis der breiteren Datengrundlage zwischen 2.9% und 3.3%. Folgt man dem aktuellen Ansatz, so finden jährlich ca. 1'200 Gründungen in den tourismuscharakteristischen Branchen statt (arithmetischer Mittelwert der Jahre 2013 bis 2015).¹⁰

Wird die Entwicklung der Gründungen in den tourismuscharakteristischen Branchen betrachtet, so zeigt sich, dass diese über den gesamten Zeitraum von Schwankungen abgesehen relativ stabil ist (vgl. Abb. 2-1).¹¹

Anzahl touristischer Gründungen leicht steigend

Abbildung 2-1: Gründungen nach Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2012



Quelle: Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, Bundesamt für Statistik BFS, 2018.

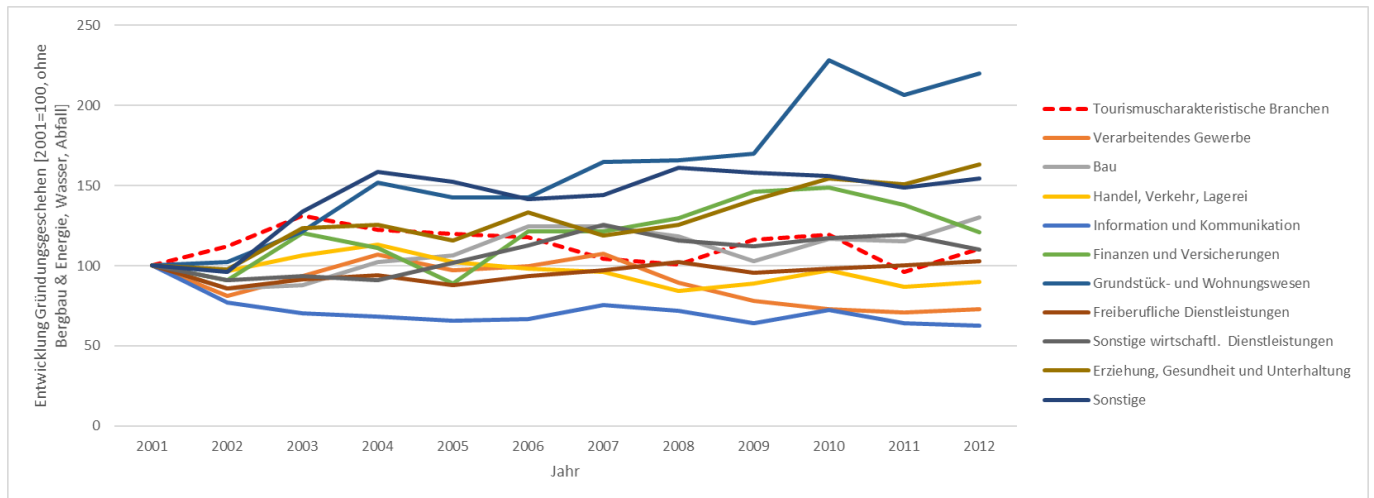
Betrachtet man die Entwicklung der Anzahl Gründungen im Vergleich zu den anderen Branchen, so weist die Anzahl Gründungen bei den tourismuscharakteristischen Branchen eine eher unterdurchschnittliche Entwicklung auf. Nur in den Branchen Freiberufliche Dienstleistungen, Handel, Verkehr und Lagerei, Verarbeitendes Gewerbe sowie Information und Kommunikation war die Entwicklung noch ungünstiger (vgl. Abb. 2-2).

Entwicklung touristischer Gründungen im Vergleich eher unterdurchschnittlich

¹⁰ Hier ist darauf hinzuweisen, dass mit der UDEMO keine Start-ups abgegrenzt werden können, die im weiteren Sinne den Tourismus mit technologiebasierten Leistungen und Produkten bedienen. Diese Start-ups würden sich nach ihrem Selbstverständnis in Erhebungen eher in ITK-Branchen (Informations- und Kommunikationstechnologien) verorten.

¹¹ Auf die Darstellung der Zahlen von 2013 bis 2015 wird hier verzichtet, da die Zeitreihe der UDEMO nach neuem Muster relativ kurz ist. Wird die Entwicklung von 2013 bis 2015 betrachtet, so zeigt sich, dass in den letzten Jahren die Tendenz leicht steigend ist.

Abbildung 2-2: Gründungen nach Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2012 (Basis 2001=100)



Quelle: Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, Bundesamt für Statistik BFS, 2018.

Im Folgenden werden Gründungen in den tourismuscharakteristischen Branchen noch etwas näher untersucht. Gemäss dem Satellitenkonto Tourismus der Schweiz werden auf der sechsten Ebene der NOGA 2008 jene Branchen abgegrenzt, die einen starken Bezug zum Tourismus haben. Die Branchen umfassen dabei die Unternehmen in den folgenden Kategorien:

Tourismuscharakteristische Branchen

- Hotellerie
- Parahotellerie
- Verpflegung in Gaststätten und Hotels
- Eisenbahn, Bergbahnen, Strassenverkehr, Schifffahrt, Luftverkehr & Hilfsdienste
- Vermietung von Transportfahrzeugen
- Reisebüros und Reiseveranstalter
- Kultur
- Sport und Unterhaltung
- Diverse Dienstleistungen

Gemäss der absoluten Anzahl finden die meisten Gründungen in den Bereichen Verpflegung in Gaststätten und Hotels, sowie Reisebüros und Reiseveranstalter statt (vgl. Tab. 2-4). Nach neuem Schema der UDEMO gesellen sich zu diesen Branchen noch die Bereiche Sport und Unterhaltung, Kultur, Parahotellerie sowie Eisenbahn, Bergbahnen, Strassenverkehr, Schifffahrt, Luftverkehr & Hilfsdienste hinzu.

Tabelle 2-4: Unternehmensgründungen in den tourismuscharakteristischen Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2015

Tourismuscharakteristische Branchen	UDEMO altes Schema*												UDEMO neues Schema*		
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hotellerie	13	12	16	7	13	19	8	8	7	8	8	6	48	44	63
Parahotellerie	3	9	4	5	6	15	16	16	12	57	16	42	119	112	125
Verpflegung in Gaststätten und Hotels	101	139	164	137	146	123	104	89	110	89	82	87	360	429	480
Eisenbahn, Bergbahnen, Strassenverkehr, Schifffahrt, Luftverkehr & Hilfsdienste	17	15	19	22	17	22	28	39	41	31	27	23	98	103	132
Vermietung von Transportfahrzeugen	5	2	4	4	2	4	3	2	4	6	5	7	13	15	16
Reisebüros und Reiseveranstalter	98	90	105	115	104	98	83	71	92	84	76	86	154	172	176
Kultur	6	6	6	5	6	5	3	5	6	5	4	5	192	208	187
Sport und Unterhaltung	18	19	24	22	18	20	25	31	29	30	31	30	120	139	142
Diverse Dienstleistungen	0	0	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	4	3
Total	261	292	343	319	313	307	272	263	303	312	251	288	1107	1226	1324

* Daten sind nicht vergleichbar (siehe Erläuterungen im Methodikteil).

Quelle: Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, Bundesamf für Statistik BFS, 2018.

Werden die Anteile weiter ausdifferenziert (vgl. Tab. 2-5), so zeigt sich erstens, dass die Anteile im Zeitverlauf stark schwankend sind, zweitens sieht man aber auch, dass in den Bereichen der Dienstleistungserbringung für den klassischen Tourismus relativ viele Gründungen stattfinden. Die Bereiche Verpflegung in Gaststätten und Hotels, Eisenbahn, Bergbahnen, Strassenverkehr, Schifffahrt, Luftverkehr & Hilfsdienste, Kultur sowie Sport und Unterhaltung stellen nach neuem Schema der UDEMO in etwa 71% der Gründungen (Jahr 2015), wobei es sich bei den Gründungen im Bereich Verpflegung in Gaststätten und Hotels häufig um Event-Catering-Betriebe und im Bereich Verkehr mehrheitlich um neue Beförderungsbetriebe handelt.

Insgesamt zeigt sich, dass das Gründungsgeschehen weniger in den klassischen Tourismusbereichen Hotellerie, Parahotellerie, stattfindet, sondern Gründungen vor allem auch im Bereich der zusätzlichen Leistungserbringung (Dienstleistungen) für den klassischen Tourismus stattfinden.

71% der Gründungen bei Verpflegung, Sport und Unterhaltung, Kultur und Verkehr.

Gründungen finden vor allem in der zusätzlichen Dienstleistungserbringung statt

Tabelle 2-5: Gründungsanteile in den tourismuscharakteristischen Branchen im Zeitraum von 2001 bis 2015

Tourismuscharakteristische Branchen	UDEMO altes Schema*												UDEMO neues Schema*		
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hotellerie	5.0%	4.1%	4.7%	2.2%	4.2%	6.2%	2.9%	3.0%	2.3%	2.6%	3.2%	2.1%	4.3%	3.6%	4.8%
Parahotellerie	1.1%	3.1%	1.2%	1.6%	1.9%	4.9%	5.9%	6.1%	4.0%	18.3%	6.4%	14.6%	10.7%	9.1%	9.4%
Verpflegung in Gaststätten und Hotels	38.7%	47.6%	47.8%	42.9%	46.6%	40.1%	38.2%	33.8%	36.3%	28.5%	32.7%	30.2%	32.5%	35.0%	36.3%
Eisenbahn, Bergbahnen, Strassenverkehr, Schifffahrt, Luftverkehr & Hilfsdienste	6.5%	5.1%	5.5%	6.9%	5.4%	7.2%	10.3%	14.8%	13.5%	9.9%	10.8%	8.0%	8.9%	8.4%	10.0%
Vermietung von Transportfahrzeugen	1.9%	0.7%	1.2%	1.3%	0.6%	1.3%	1.1%	0.8%	1.3%	1.9%	2.0%	2.4%	1.2%	1.2%	1.2%
Reisebüros und Reiseveranstalter	37.5%	30.8%	30.6%	36.1%	33.2%	31.9%	30.5%	27.0%	30.4%	26.9%	30.3%	29.9%	13.9%	14.0%	13.3%
Kultur	2.3%	2.1%	1.7%	1.6%	1.9%	1.6%	1.1%	1.9%	2.0%	1.6%	1.6%	1.7%	17.3%	17.0%	14.1%
Sport und Unterhaltung	6.9%	6.5%	7.0%	6.9%	5.8%	6.5%	9.2%	11.8%	9.6%	9.6%	12.4%	10.4%	10.8%	11.3%	10.7%
Diverse Dienstleistungen	0.0%	0.0%	0.3%	0.6%	0.3%	0.3%	0.7%	0.8%	0.7%	0.6%	0.8%	0.7%	0.3%	0.3%	0.2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

* Daten sind nicht vergleichbar (siehe Erläuterungen im Methodikteil).

Quelle: Statistik der Unternehmensdemografie UDEMO, Bundesamt für Statistik BFS, 2018.

Zusammenfassend lässt sich folgendes festhalten:

- In den tourismuscharakteristischen Bereichen erfolgen relativ wenig Neugründungen. Dies zeigt sich am Vergleich des Gründungsanteils von ca. 3% mit dem Beschäftigtenanteil des Tourismus von 4.5%. Der Anteil an den Neugründungen an den Gesamtgründungen ist niedriger, wie der Beschäftigtenanteil an der Gesamtbeschäftigung.
- An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass Standorteröffnungen von Hotelketten – ein Segment, das sich weltweit und in der Schweiz sehr dynamisch entwickelt – und IT-Start-ups mit Tourismusbezug mit diesem Ansatz nicht erfasst werden. Die Anzahl Gründungen wird damit tendenziell unterschätzt.
- Der Gründungsanteil ist über den Zeitablauf relativ stabil, im Vergleich zu den anderen Branchen ist die Entwicklung aber eher unterdurchschnittlich.

- Die Stabilität des Gründungsanteils ist positiv zu werten, da der Tourismus eine stark konjunkturabhängige Branche ist. Die Schweiz als Tourismusstandort bietet für Gründungen ein stabiles Potenzial.
- Viele Gründungen in den tourismuscharakteristischen Branchen finden im Bereich der zusätzlichen Leistungserbringung für den klassischen Tourismus statt.

3 Entscheidende Faktoren und Herausforderungen von Unternehmensgründungen und Start-ups im Tourismus

Kerstin Wagner, Franz Kronthaler, Mirko Schedlbauer

3.1 Einleitung

Die Aufbereitung der wissenschaftlichen Literatur zu Fragestellungen von Unternehmertum im Tourismus verdeutlicht, dass bislang kaum relevante Forschungserkenntnisse in die Praxis zurückgeflossen sind, die verwertet werden können. Allenfalls existieren Studien zu Innovationsaktivitäten der bestehenden touristischen Leistungsträger. Welche entscheidenden Faktoren jedoch relevant für den erfolgreichen Start in der Tourismusbranche sind, bleibt bislang weitgehend unerforscht. Es soll mehr darüber in Erfahrung gebracht werden, wie mit den relevanten Herausforderungen, die mit und nach der Gründung auftauchen, umgegangen wird. Diese entscheidenden Herausforderungen werden im folgenden Kapitel erarbeitet, um sie mit der bestehenden Förderlandschaft im Tourismus abzugleichen und Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze zu entwickeln, wie Unternehmertum im Tourismus weiter gestärkt werden kann. Fragen zu Rahmenbedingungen und Regulierungen im Tourismus stehen dabei nicht explizit im Fokus.

Entscheidende Faktoren und Herausforderungen bei Gründungen

3.2 Methodik

Für die vorliegende Studie wurde ein zweistufiges methodisches Vorgehen ausgewählt. In einem ersten Schritt wurden im Vorfeld relevante Themenbereiche, entscheidende Faktoren und Herausforderungen bei der Gründung und Unternehmensnachfolge in der klassischen Entrepreneurship-Literatur identifiziert. Aus einer Vielzahl von Publikationen (Fachartikel und Bücher) wurden Themen identifiziert und ausgewertet.

Entscheidende Faktoren und Herausforderungen

In einem zweiten Schritt wurden narrative, qualitative Interviews mit Unternehmensgründerinnen und Unternehmensnachfolgern geführt, die in entweder als Gründer und Inhaber selbst oder als Geschäftsführerin in den Gründungs- und Nachfolgeprozesse involviert waren. Beim narrativen Interview möchte der Interviewer Erlebnisse und Episoden aus der Lebensgeschichte der Respondenten erfahren (Schütze 1976).

Narratives Interview als Erzählform

Das Interview startet in der Regel mit einem Erzählanstoss, der eine Stegreiferzählung auslösen soll. Im vorliegenden Kontext ist der Erzählanstoss die Unternehmensgründung. Das im Zentrum stehende Thema ist für die Betroffene höchstrelevant, da sie selbst gegründet hat und als Expertin zum Thema gehört wird (Bortz & Döring 2016). Nach dem Erzählanstoss beginnt der Hauptteil des Interviews und der Informant erzählt seine Geschichte zum Befragungsthema, die nicht durch inhaltliche Kommentare des Interviewers unterbrochen werden. Nach der Haupterzählung endet das Interview mit

Erzählanstoss, Haupterzählung, Nachfragephase

dem dritten Teil, der Nachfragephase. Hier können offen gebliebene Hintergründe, Details und Widersprüchlichkeiten geklärt werden. Narrative Interviews haben den Vorteil, dass sie besonders informativ sind, da während des Erzählens von selbst Richtungen zum Weitererzählen entstehen, die nicht vom Interviewer initiiert werden. Die interviewte Person sieht sich aufgrund der begrenzten Zeit dazu gezwungen, nur die aus ihrer Sicht wichtigen Handlungsstränge zu erzählen und unwichtig empfundene Nebenstränge wegzulassen (Bortz & Döring 2009). So werden oftmals mehr Informationen offenbart als bei direktem Nachfragen.

Im vorliegenden Kontext wurde der Erzählanstoss über die Gründung bzw. die Unternehmensnachfolge gegeben. Die Interviewte wird aufgefordert, über ihre Gründung sowie über relevante Themen und Herausforderungen über den Gründungsverlauf zu berichten. In der Erzählphase entscheidet die Interviewte frei, über welche Themen sie vertieft sprechen möchte. In der Nachfragephase wird zusammenfassend eruiert, welche Aspekte als relevante Herausforderungen betrachtet wurden.

Im Zeitraum von 1. Juli bis 31. August 2018 wurden die narrativen Interviews mit 12 Unternehmensvertretern von Start-ups, klassischen Unternehmensgründungen und Nachfolgeunternehmen aus dem In- und Ausland durchgeführt. Die Interviews wurden je nach räumlicher Distanz persönlich oder telefonisch durchgeführt. Ein Interview dauerte zwischen 30 und 60 Minuten. Eine Liste der Interviewpartnerinnen sowie die jeweiligen Unternehmensporträts findet sich im Anhang 1. Die Ergebnisse der Interviews werden nicht in der Reihenfolge der Interviews, sondern entlang der entscheidenden Faktoren und relevanten inhaltlichen Themenbereichen diskutiert.

Gründung und Nachfolge
als Erzählanstoss

12 Interviews im In- und
Ausland

3.3 Ergebnisse

“People think startups grow out of some brilliant initial idea like a plant from a seed. But almost all [...] changed their ideas as they developed them. [...] Starting a startup is a process of trial and error. What guided the founders through this process was their empathy for the users. They never lost sight of making things that people would want.”

(Livingston 2009: xiv)

Dieses Zitat deutet an, dass gerade bei Start-ups die Ausrichtung und das Geschäftsmodell des neuen Unternehmens sich mit und auch nach der Gründung noch verändern. Dabei treten täglich neue Themen auf, denen Beachtung geschenkt werden muss – Themen, die womöglich alle Neugründungen betreffen, jedoch in der Ausprägung und Reihenfolge der jeweiligen Unternehmenstypen und der Ausrichtung variieren.

Im Folgenden werden die Themenbereiche diskutiert, die in der Literatur als entscheidende Faktoren behandelt werden und mit den Aussagen der interviewten Gründer differenziert gespiegelt.

Start-ups und der
Prozess von Trial and Er-
ror

3.3.1 Gründung und Führung allein oder in Teams

Neue Unternehmen können allein oder im Team gegründet werden. Eine Teamgründung ist eine gemeinsame Gründung von zwei oder mehreren Personen. Im Durchschnitt weisen Gründungsteams zwischen zwei und drei Teammitglieder auf (Ruef et al. 2003; Zolin et al. 2011). Dabei sind die Gründungsmitglieder sowohl am Eigenkapital als auch an der Geschäftsführung des neuen Unternehmens beteiligt (Ucbasaran et al. 2003). Lange ging die US-amerikanische Entrepreneurship-Forschung davon aus, dass neue Unternehmen vor allem von Einzelpersonen gegründet werden. Dies lässt sich zum einen auf eine individualistische (US-amerikanische) Kultur bzw. Gesellschaftsordnung zurückführen, zum anderen auf die Annahme, dass ein wesentliches Motiv für eine Gründung die eigene Unabhängigkeit ist (Witt 2018). Dass Gründungen mehrheitlich in Teams umgesetzt werden, hat sich seit einiger Zeit durchgesetzt. Schneller technologischer Wandel und immer weiter ausdifferenzierte Markt- und Kundenbedürfnisse bringen eine Reihe an Herausforderungen mit sich, die im Team besser bewältigt werden können (Witt 2018). Eine Vielzahl von Studien bestätigen inzwischen, dass die Gründungen, die sich erfolgreich am Markt behaupten können, mehrheitlich von Teams gegründet werden (Lechler 2001).

Teamgründungen sind erfolgreicher

Doch weshalb sind Teams gegenüber Einzelgründungen erfolgreicher? Der Hauptvorteil von Teams liegt darin, dass mehrere Teammitglieder unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten in eine Gründung miteinbringen und ihre Humankapitalausstattung erhöhen (Lechler 2001; Brüderl et al. 2007). Zudem besitzen mehr Teammitglieder mehr Kontakte und dementsprechend ein grösseres Netzwerk an Sozialkapital. Zudem bringt jedes Gründungsmitglied in der Regel eigene finanzielle Ressourcen ein und erhöht somit die Gesamtsumme an Startkapital. Potenzielle Investoren sind eher bereit, sich auf ein Projekt einzulassen, wenn es von einem Team anstatt von einer Einzelperson geführt wird (Baum & Silverman 2004; Higgins & Gulati 2006).

Mehr Teammitglieder bringen mehr Kompetenzen und Netzwerke ein

Teamgründungen erhöhen somit die Unternehmensressourcen und erleichtern es, bestimmte Aufgaben zu erledigen, die nur bestimmte Teammitglieder aufgrund ihrer Fachkompetenz erledigen können. Insbesondere in technologieorientierten Branchen wird mehrheitlich in Teams gegründet (Zolin et al. 2011). Gerade bei Start-ups sind Teams besonders wichtig, da für Wachstum viele unterschiedliche Fähigkeiten benötigt werden. Gerade Teams mit vielfältigen Ausbildungen bzw. Fachrichtungen sind besser in der Lage, ihre Umwelt und Märkte effektiv auf aktuelle Entwicklungen zu beobachten und strategische Fragen voranzutreiben (Henneke & Lüthje 2007). Zudem spielt es für technologieorientierte Startups eine grosse Rolle, ob jemand im Gründungsteam Software entwickeln kann. Nur so kann sichergestellt werden, dass die entwickelten Anwendungen (Plattform, Applikationen, Services, etc.) auch eine hohe Qualität aufweisen und das Preis-Leistungsverhältnis der entwickelten Software auch übereinstimmt (vgl. auch Interview Nr. 7). Doch auch bei klassischen Gründungen im Tourismus – beispielsweise im Beratungsbereich – spielt es eine grosse Rolle, dass unterschiedliche Personen vielfältige Fachkompetenzen in das Unternehmen miteinbringen.

Spezialisiertes Fachwissen beurteilen können

Dazu gehören beispielsweise Kompetenzen im Umgang mit neuen digitalen Technologien, Kenntnisse der Tourismusbranche sowie Fähigkeiten, Beratungskonzepte zu entwickeln und anzubieten (vgl. Interview Nr. 9).

Gründerteams neigen oftmals dazu, sich in Teams mit den Menschen zusammenzuschließen, die sich in Bezug auf demographische Charakteristika ähneln (Liao et al. 2009). Oft kennen sich die Teammitglieder bereits lange bevor sie gemeinsam ein Unternehmen gründen (Francis & Sandberg 2000). Auf diese Weise besteht bereits ein Vertrauensverhältnis und das Risiko, geschäftlich enttäuscht zu werden, sinkt deutlich (vgl. Interview Nr. 7).

Teams ähneln sich demographisch

Je höher und je mehr die Teammitglieder ausgebildet und berufserfahren sind, desto besser gelingt es ihnen auch, verschiedene finanzielle Optionen für das Unternehmen zu erschließen und das Unternehmen erfolgreich wachsen zu lassen (Colombo et al. 2004; Chandler & Lyon 2009). So ist beispielsweise sehr wichtig, das passende Ertragsmodell für das neue Unternehmen zu identifizieren und Erfahrungen mit Teammitgliedern zu reflektieren und am Markt anzupassen (vgl. Interview Nr. 9).

Höhere Ausbildung und Berufserfahrung fördert finanzielle Optionen und Wachstum

Auch Gründungserfahrung wirkt sich positiv aus: die Teammitglieder bringen mehr Netzwerke, wertvolle Kontakte zu potenziellen Investoren und zu neuen hochqualifizierten Mitarbeitern ein (Hsu 2007). So ist nicht zuletzt ein gut funktionierendes Team, das bereits früher gemeinsam gegründet hat, ein wichtiger Grund, weshalb ein neues Vorhaben in Angriff genommen wird (vgl. Interview Nr. 1).

Gründungserfahrung wirkt sich positiv aus

3.3.2 Mit neuen Mitarbeitern wachsen

Jede Gründerin, die ein Start-up oder eine klassische Gründung auf den Weg bringt, muss sich bereits bei der Gründung Gedanken darüber machen, welche Art von Unternehmen sie aufbauen möchte und wie das Unternehmen zukünftig ausgestaltet sein soll. Wichtige Weichen, wohin sich das Unternehmen entwickeln wird, werden bereits früh gestellt. Jene Fähigkeiten und Kompetenzen, die dem Gründer oder dem Gründungsteam fehlt, können über die ersten Mitarbeiter kompensiert werden.

Frühzeitig Weichen für Entwicklung stellen

Wenn mit der Unternehmensgründung beabsichtigt wird, ein skalierbares, wachstumsstarkes Unternehmen zu bauen, wird dafür ein anderes Kompetenzportfolio an Mitarbeitern benötigt als für eine klassische Gründung, die zunächst regional, dann überregional Leistungen verkaufen wird. Für ein wachstumsstarkes Unternehmen ist wichtig, erste Mitarbeiter mit für das Wachstum relevanten Kompetenzen einzustellen, um potenziellen Investoren zu signalisieren, dass das Unternehmen gut aufgestellt ist. Während Start-ups bereits früh eine Reihe an Spezialisten einstellen, suchen Geschäftsführer klassischer Gründungen eher Generalisten, die in der Lage sind, ein breiteres Spektrum an Aufgaben zu bewältigen. Gerade Unternehmen, die nicht über extern eingebrachtes Eigenkapital, sondern über eigene Umsätze organisch wachsen möchten, müssen Mitarbeitende finden, die vielseitige Fähigkeiten einbringen können oder aber bestimmte spezialisierte Aufgaben (Buchhaltung, Steuern, Administration, etc.) auslagern.

Neue Mitarbeiter: Generalisten vs. Spezialisten

Wachsende Start-ups, die auf der Suche nach Mitarbeitenden mit speziellen Kompetenzen – oftmals technisch bzw. technologieorientiert – sind, stehen dabei in den Städten bzw. Zentren immer lokal im Wettbewerb mit anderen Start-ups, aber auch mit etablierten Technologie-Unternehmen (z.B. Google, Microsoft). Die grossen Unternehmen haben oftmals aufgrund ihrer finanziellen Ressourcen zum einen attraktive Stellenangebote für lokale Arbeitskräfte, zum anderen aber auch besseren Zugang (Kontingente) zu Arbeitskräften aus dem Ausland, insb. Drittstaaten (vgl. Interview 7). Aufgrund dieses «Kampfes um die Talente» wird auch bereits von Start-ups sog. «Nearshoring» praktiziert (z.B. in Serbien, Kroatien). Dabei bezeichnet der Begriff Nearshoring eine Form von Offshoring - in Mitteleuropa geht dies in der Regel in Richtung osteuropäischer Länder. Zum einen können dadurch die Personalkosten gesenkt werden, zum anderen vereinfacht die gleiche Zeitzone und kulturelle Nähe die Zusammenarbeit (Boschma 2005). Zudem sind dort zunehmend hochqualifizierte und gut ausgebildete Arbeitskräfte, insb. IT-Talente, zu finden.

Nearshoring im Kampf um Talente

Doch auch für klassische Gründungen ist es oftmals eine grosse Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Gerade im B2B-Bereich (z.B. in der Tourismusberatung) müssen potenzielle Mitarbeiter die Branche gut kennen (z.B. Ausbildung im Hotel, Abschluss Höhere Fachschule), gleichzeitig müssen sie aber auch spezialisierte Kenntnisse für bestimmte Beratungsleistungen mitbringen und in ihrer Arbeitsweise deutlich selbständiger und flexibler agieren als im Hotel (Interview Nr. 11). Potenzielle Mitarbeitende mit diesen Anforderungen zu finden, stellt sich oftmals als schwierig dar (Interview Nr. 9). Gelöst wird das insofern, als dass mehr Wert auf die Fachkompetenz (z.B. Online-Distribution, Revenue Management, Datenmanagement, Reputation Management, etc.) gelegt wird und Beraterkompetenzen «on the job» vermittelt werden. Zuletzt spielt auch das Netzwerk, die Ausbildung und das frühere berufliche Umfeld der neuen Mitarbeiter eine grosse Rolle, da diese die neuen Mitarbeiter frühzeitig prägen, und aber auch dieses Sozialkapital in die neue Tätigkeit eingebracht werden kann (Interviews Nr. 9, 11).

Klassische Gründungen brauchen vielfältige Talente als Mitarbeiter

Klassische Unternehmensgründungen, die aus eigener Kraft – mit eigenen Mitteln und ersten Umsätzen – wachsen wollen, greifen oftmals auf tatkräftige Unterstützung im Familien- und Freundeskreis für bestimmte Leistungen zurück. Sie bauen bestimmte Infrastruktur selbst auf, eignen sich dazu Wissen an (z.B. eigene Webseite) und versuchen so, die Ausgaben schlank zu halten, da weitere Mitarbeiter noch nicht finanziert werden können (vgl. Interview Nr. 6). Ziel ist es primär, eigene selbständige Vollexistenzen für das Gründerteam zu schaffen. Gleichzeitig ist diese Vorgehensweise auch eher möglich, da sich diese Unternehmen nicht einem so stark internationalen, kompetitiven Umfeld bewegen wie Start-ups.

Klassische Gründer sind Generalisten

Für Start-ups ist in der wachstumsstarken Phase eine Person von besonderer Bedeutung: die Rolle des Chief Operating Officer (COO). Der COO regelt grundsätzlich alle nicht-investmentbezogenen Angelegenheiten im Unternehmen (Kernaktivitäten, Technologie, Personal, rechtliche Angelegenheiten).

Chief Operating Officer als wichtiges Signal an Investoren

ten, Finanzen, Steuern). Im Prinzip ist der COO derjenige, der das Tagesgeschäft im Unternehmen regelt und funktionieren lässt. Oftmals wird dann ein COO gebraucht, wenn die Gründer nicht mehr alle administrativen und strategischen Aufgaben alleine bewältigen können und so einzelnen Personen aufgrund der Fülle zu treffender Entscheidungen zum Flaschenhals wird (vgl. Interview Nr. 3). Auch privaten und professionellen Investoren signalisiert ein COO, dass die Geschäfte professionell im Hintergrund geführt werden. Dabei stammen die COO nur selten aus dem privaten Umfeld der Gründer, sondern oftmals aus dem geschäftlichen Netzwerk, insb. dem Netzwerk rund um die Investoren (Business Angels, Venture Capital Gesellschaften) (vgl. Interview Nr. 3).

3.3.3 Finanzierung von neuen Unternehmen

Die Finanzierungsarten für neue Unternehmen sind sehr abhängig von der grundsätzlichen Ausrichtung des neugegründeten Unternehmens. Für Wachstumsunternehmen ergeben sich völlig andere Voraussetzungen für Finanzierungsentscheidungen als für klassische Gründungen. Die Finanzierung von Wachstumsunternehmen hat in den letzten Jahrzehnten eine ganz eigene Forschungsrichtung hervorgebracht, die sich unter dem Begriff «Entrepreneurial Finance» abgrenzen lassen (Achleitner et al. 2018).

Entrepreneurial Finance für Wachstumsunternehmen

Empirische Studien aus dieser Forschungsrichtung zeigen, dass der Kapitalbedarf und die Finanzierungsstruktur neu gegründeter Unternehmen sehr heterogen sind (vgl. Achleitner et al. 2011). Zahlreiche neugegründete klassische Unternehmen, die weniger stark wachstumsgeprägt sind, generieren bereits frühzeitig Umsätze oder investieren ihr eigenes Vermögen, um den ersten Finanzierungsbedarf zu decken (vgl. Interviews Nr. 6, 7). Diese Art der Finanzierung nennt sich «Bootstrapping». Im Kontext von Unternehmensgründungen zeichnen sie sich durch beschränkte finanzielle Mittel aus und die daraus resultierende Notwendigkeit, alternative Lösungsansätze zu finden, um diese finanzielle Herausforderung zu lösen (Beier & Wagner 2017). Technologieorientierte Neugründungen benötigen häufig grössere finanzielle Mittel, um über mehrere Jahre hinweg neue Produkte und Leistungen zu entwickeln (vgl. Interviews 1, 3).

Kapitalbedarf und Finanzierungsstruktur neuer Unternehmen sehr heterogen

Für Wachstumsunternehmen wird zunächst zwischen zwei Phasen des Wachstums unterschieden: die Frühphase und die Wachstumsphase (Schefczyk 2006). Die Frühphase eines Unternehmens beginnt mit der sog. Seed-Phase. Dort sind alle Tätigkeiten angesiedelt, die der Vorbereitung der Gründung dienen (z.B. Entwicklung von Produkten und Leistungen). In dieser Phase steht die Beschaffung von Kapital durch das persönliche Netzwerk der Gründer im Vordergrund; in der Regel sind dies neben den Gründern selbst Freunde, Verwandte oder andere persönliche Bekannte («Family, Friends, & Fools») (vgl. Interviews Nr. 1, 2, 3, 7). Die Verfügbarkeit ist zwar eingeschränkt, doch sind die entstehenden Kapitalkosten aufgrund des persönlichen Verhältnisses recht gering. Oftmals wird dieser erste Finanzbedarf neben den finanziellen Einlagen der Gründer und dem Netzwerk auch mit einem ersten Gehaltsverzicht bzw. einer Gehaltsreduktion kombiniert gedeckt (vgl. Interview Nr. 1).

Frühphase: Seed- und Start-up-Phase

Der Seed-Phase schliesst sich die Start-up-Phase an, in der die Gründung des Unternehmens stattfindet und die Markteinführung beginnt. In der Start-up-Phase nimmt die Eigenkapitalfinanzierung eine wichtige Rolle ein. Da den neuen Unternehmen noch verlässliche Zahlen und Sicherheiten fehlen und die Unsicherheiten über den zukünftigen Erfolg und die Qualität des Projekts hoch sind («Liability of Newness» Stinchcombe, 1965), bleibt ihnen der Zugang zu Fremdkapital oftmals verwehrt. Die Aufnahme von Eigenkapital erhöht nicht nur die Liquidität für weiteres Wachstum, sondern erhöht auch die Bonität des Unternehmens. Zudem müssen nicht – wie bei Fremdkapital – kontinuierliche Kredit-Rückzahlungen über Tilgungen und Zinszahlungen geleistet werden.

«Liability of Newness»
als Problem

Eigenkapital in der Start-up-Phase wird in der Regel über private Investoren wie z.B. Business Angels beschafft (informeller Beteiligungskapitalmarkt) (Interviews Nr. 1, 3, 11). Zudem werden auch Zuwendungen der öffentlichen Hand in Form von à-fonds-perdu-Beiträgen genutzt (Interviews Nr. 2, 5, 11). Der Vorteil für die Beitragsempfänger liegt dabei auf der Hand: Die Gelder müssen nicht zurückgezahlt werden und können direkt für den definierten Zweck verwendet werden. Oft sind Beiträge an Auflagen (z.B. Aufbau von Stellen, Akquise von Pilotkunden, Akquise weiterer Geldgeber, etc.) gekoppelt.

Eigenkapital in Start-up-
Phase von privaten In-
vestoren oder der öffent-
lichen Hand

In der Wachstumsphase wird dann das Wachstum verstärkt, indem nationale Märkte weiter erschlossen werden und auch bereits international expandiert wird (vgl. Interviews Nr. 1, 5). Aufgrund der Skalierbarkeit des Geschäftsmodells ist in dieser Phase nun auch hohes Wachstum möglich und der Kapitalbedarf steigt entsprechend an. Spätestens an dieser Stelle kommen Wagniskapital- bzw. Venture-Capital-Gesellschaften (VC-Gesellschaft) als Investoren zum Tragen (Achleitner et al. 2018). Diese Gesellschaften sind auf derartige Investitionen spezialisiert (formeller Beteiligungskapitalmarkt) und unterstützen die Gründer neben der finanziellen Investition auch mit Wissen und ihrem Netzwerk. In der Schweiz und generell in Europa ist der früheste Zeitpunkt für den Einstieg einer VC-Gesellschaft in der Start-up-Phase, da eine Investition erst ab einer gewissen Höhe (ab ca. 500'000 Franken bzw. Euro) sinnvoll erscheint.

Wachstumsphase erfor-
dert viel Kapital

3.3.4 Bekanntmachung von Leistungen und Akquise von Neukunden

Neue Unternehmen – wie vorliegend im Tourismus – treiben den Strukturwandel voran, indem sie neue Produkte und Prozesse in den Markt einführen und dazu beitragen, dass neue Technologien verbreitet und angewandt werden. Wenn ein Prozess oder ein Produkt Verbreitung findet und einer Gruppe von Personen zugänglich gemacht wird, die zuvor von der Nutzung ausgeschlossen waren, dann kann von einer Innovation gesprochen werden. Ob eine Innovation erfolgreich ist, hängt somit nicht nur davon ab, ob eine neue Lösung (neues Produkt, effiziente Technologie, etc.) geschaffen wird. Erfolg von Innovationen hängt vielmehr davon ab, ob aus Sicht der Kunden (z.B. der touristischen Anbieter) die Vorteile einer Nutzung überwiegen. Wenn das soziale Umfeld eine Nutzung gutheisst, wenn die Kunden über die notwendigen Fähigkeiten für eine Nutzung verfügen und wenn ein leichter Einstieg

Innovation bedeutet
Adaption

in die neue Technologie möglich ist, dann erhöht dies die Adaption von Innovationen bei den Kunden. Erfolg bei der Einführung von Innovationen ist somit auch eng mit der regionalen Kultur, mit den vorherrschenden Werten und dem aktuellen Wissenstand der Branche verbunden.

Start-ups und Neugründungen stehen darüber hinaus weiteren Herausforderungen gegenüber. Ihnen fehlen generell die Glaubwürdigkeit und die Reputation am Markt. Potenzielle Kunden haben nicht genügend Informationen über die neuen Produkte und das Unternehmen selbst. Diese Informationen fehlen insbesondere bei Erfahrungs- und Vertrauensgütern. Erfahrungsgüter können vor dem Kauf nicht eingeschätzt werden, sondern müssen selbst genutzt werden. Vertrauensgüter sind in ihrer Qualität noch schwerer einzuschätzen, einige Eigenschaften bleiben unbekannt (z.B. Qualität der in Software programmierten Anwendung).

Fehlende Glaubwürdigkeit und Reputation am Markt

Potenzielle Kunden (Hoteliers, Restaurants, etc.) versuchen daher, diese fehlenden Informationen über die Produkte und die neuen Unternehmen zu kompensieren, indem sie auf den sog. «Social Proof» des Unternehmens achten und Informationen bei Mitbewerbern und in der Branche einholen, ob und welche Erfahrungen bereits mit den neuen Produkten und Leistungen bereits gemacht wurden (vgl. Interview Nr. 7 und 9). Reputationssteigernd wirkt oftmals auch, wenn neu gegründete Unternehmen vielfache Möglichkeiten haben, auf potenzielle Kunden zu treffen und ihre Leistungen bekannt zu machen.

Potenzielle Kunden brauchen «Social Proof»

Start-ups hingegen versuchen, früh potenzielle Kunden einzubinden bei der Entwicklung von Leistungen, um so eine frühe Identifikation mit dem Produkt herzustellen. Gleichzeitig sehen frühe Nutzer («Early Adaptor») eher über anfängliche Schwächen beim Produkt hinweg und geben Rückmeldung zu Verbesserungsmaßnahmen (vgl. Interview Nr. 5).

Einbindung von Kunden in die Produktentwicklung

3.3.5 Gründungsspezifische Herausforderungen im internationalen Kontext

Ein Vergleich der Interviews mit Schweizer Start-ups und Gründungen mit Start-ups aus den Nachbarländern (Deutschland, Österreich, Italien) zeigt, dass sich die für die Schweiz dargestellten Herausforderungen im Ausland sehr ähnlich darstellen. Auch wenn die einzelnen Aspekte nur punktuell in drei Interviews aufgenommen wurden und daher nur exemplarisch gelten können, so wird auf die oben beschriebenen Herausforderungen ähnlich eingegangen.

Start-ups im Ausland haben ähnliche Herausforderungen

Gerade in Grossstädten in Deutschland tritt ein ähnlicher Rekrutierungsmangel für bestimmte Spezialisten auf (z.B. Programmierer), so dass auf Arbeitskräfte in Osteuropa ausgewichen wird. Auch die Förderlandschaft wird in Deutschland als sehr – fast schon zu – vielfältig empfunden, so dass sie sich nur wenig überblicksartig und transparent vergleichen und erschliessen lässt.

Mangel an Spezialisten

Zudem wurde auch von den Start-ups in den Nachbarländern viel an eigenen Mitteln in der frühen Seed-Phase eingebracht und in der späteren Start-up-Phase auf Investoren zurückgegriffen. Auch in den Nachbarländern wird die

Eigene Mittel in Seed-Phase

Tourismusbranche als nur wenig experimentierfreudig beschrieben, die oftmals unerfahren im Umgang mit kleinen Service-Dienstleistern, den Start-ups, ist (vgl. Interviews 1, 5 und 11).

4 Fördermassnahmen und Förderinstrumente

Guido Cavelti, Stefan Lüthi

4.1 Einleitung und Methodik

In der Schweiz gibt es eine Vielzahl von Fördermassnahmen für Start-ups und Unternehmensgründungen. Es gibt Angebote des Bundes, der Kantone, der Städte, der Branchenorganisationen, der Privatwirtschaft und der Wissenschaft. Das nachfolgende Kapitel gibt einen Überblick über die Schweizer Förderlandschaft. Im ersten Teil werden wichtige Förderinstrumente des Bundes erläutert, gefolgt von einer Analyse weiterer Förderinstrumente auf kantonaler und regionaler Ebene. Basis dieser Analyse bildet ein umfassendes Förderinventar (vgl. Tabelle im Anhang 2). Anschliessend werden ausgewählte Beispiele von Förderinstitutionen genauer dargestellt, bevor im letzten Teil ein Fazit mit Blick auf die Förderlandschaft im Bereich Start-ups und Unternehmensgründungen in der Schweiz gezogen wird.

Vielzahl von Fördermassnahmen

Die Erhebung der Fördermassnahmen erfolgte mittels einer Internetrecherche von Juni bis Juli 2018. Der Überblick hat nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr geht es darum aufzuzeigen, wie reichhaltig die Förderlandschaft für Start-ups und Unternehmensgründungen in der Schweiz ausgestaltet ist. Bei der Internetrecherche wurde ein breiter Ansatz gewählt. Es wurden Förderinstitutionen erfasst, die jegliche Art von Start-ups und/oder Unternehmensgründungen unterstützen. Ob die entsprechenden Institutionen spezifische, touristische Start-ups oder Gründungen im Portfolio haben, wurde nicht systematisch geprüft. Dies ist aus Sicht der Autoren auch nicht notwendig, da touristische Start-ups grundsätzlich die Möglichkeit haben, bestehende Förderinstrumente zu nutzen – unabhängig von einer Branchenfokussierung.

Methodik

4.2 Förderung auf Ebene Bund

Innosuisse

Innosuisse ist die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. Der Auftrag, die Organisationsform, die Organe und die Instrumente sind im Bundesgesetz über die Schweizerische Agentur für Innovationsförderung (SAFIG) und im Bundesgesetz über die Förderung der Forschung und der Innovation (FIFG) verankert.

Innosuisse

Innosuisse ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes mit eigener Rechtspersönlichkeit, die sich aus vier Organen zusammensetzt: einem stra-

tegisches Organ (Verwaltungsrat), einem operativen Organ (Geschäftsstelle), einem Fachorgan (Innovationsrat) und einer Revisionsstelle. Für die Ausführung ihrer Tätigkeit greift Innosuisse auf einen Pool von Expertinnen und Experten zurück, die bei der Begutachtung von Fördergesuchen und der Begleitung von Projekten Unterstützung bieten.

Aufgabe von Innosuisse ist es, wissenschaftsbasierte Innovation im Interesse von Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Mit Innovationsprojekten, Vernetzung, Ausbildung und Coaching unterstützt sie die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Markt. Die Förderung funktioniert nach dem Subsidiaritätsprinzip: Projekte werden nur dann unterstützt, wenn Innovationen ohne Finanzierung nicht zu Stande kämen oder Marktpotenziale ungenutzt blieben. So will Innosuisse die Wettbewerbsfähigkeit von KMUs in der Schweiz stärken und die Entstehung erfolgreicher Schweizer Start-ups, Produkte und Dienstleistungen ermöglichen.

Innosuisse fördert primär Vorhaben mit hohem Innovationspotenzial. In folgenden Bereichen bietet Innosuisse Unterstützung:

- **Innovationsprojekte:** Innosuisse fördert in erster Linie Innovationsprojekte, die Firmen und Forschungsinstitutionen gemeinsam durchführen. Mit dem Innovationsscheck können KMUs die Umsetzbarkeit ihrer Idee testen. Innosuisse fördert aber auch risikoreiche Projekte mit hohem Innovationsgehalt von Forschenden, die noch keinen Partner für die Umsetzung der Resultate gefunden haben.
- **Unternehmensgründung:** Mit gezielten Trainings fördert Innosuisse das unternehmerische Denken des Wissenschafts- und Wirtschaftsnachwuchses. Start-ups und Gründungsinteressierte finden im individuellen Coaching optimalen Support. Erfahrene Coaches begleiten und unterstützen sie bei Gründung, Weiterentwicklung und nachhaltigem Wachstum.
- **Vernetzung:** Erfahrene Mentorinnen und Mentoren helfen KMUs kostenlos beim Aufsetzen von Innovationsprojekten und zeigen unterschiedliche Förderinstrumente auf. Innosuisse unterstützt zudem zehn nationale thematische Netzwerke (NTN) sowie thematische Fachveranstaltungen. Beide bringen KMUs und Forschungsinstitutionen zusammen.
- **Internationalisierung:** Start-ups können ihr Produkt oder Geschäftsmodell in Market Entry Camps im Ausland testen und ein lokales Netzwerk aufbauen. Zudem verschafft Innosuisse Unternehmen vereinfachten Zugang zu internationalen Forschungsnetzwerken und leitet das Enterprise Europe Network (EEN).

Innotour

2012 traten die totalrevidierten Gesetzesgrundlagen über die Förderung von Innovation, Zusammenarbeit und Wissensaufbau im Tourismus (Innotour) in Kraft. Auf der Grundlage dieser Gesetze können Finanzhilfegesuche beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) eingereicht werden.

Innotour

Ziel von Innotour ist die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Tourismus. Die Förderung konzentriert sich auf die nationale Ebene. Dies bedeutet, dass die Mehrheit der Mittel für Vorhaben mit nationaler Ausrichtung und für nationale Koordinationsaufgaben eingesetzt wird. Einzelbetriebliche Subventionen sind nicht möglich. Innotour wurde geschaffen, um die Innovationsrate anzuheben und die gemeinsame Leistungserstellung zu erleichtern. In erster Linie geht es darum, in den Destinationen ein günstiges Innovationsklima zu schaffen und so zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beizutragen.

Im Kern der Förderung von Innotour stehen Innovationen, Zusammenarbeit und der Wissensaufbau.

- **Innovationen:** Die Innovationsförderung ist die wichtigste Stossrichtung von Innotour. Im Vordergrund steht die Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten sowie die Verbesserung bestehender Dienstleistungen.
- **Zusammenarbeit:** Die zweite Stossrichtung betrifft die Optimierung der touristischen Strukturen als Wertschöpfungssystem, insbesondere an den Schnittstellen zwischen den Leistungsträgern. Damit können Kosten eingespart und der Nutzen für die Kundinnen und Kunden gesteigert werden.
- **Wissensaufbau:** Der dritte Schwerpunkt zielt auf den Wissensaufbau. Im Zentrum stehen die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung sowie die Förderung der Diffusion von Erfahrungswissen.

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH

Die rechtliche Basis der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) bildet das Bundesgesetz über die Förderung der Beherbergungswirtschaft vom Juni 2003. Die bedeutendsten Kapitaleigner sind die Banken, der Bund, die Kantone und die Gemeinden sowie die Beherbergungswirtschaft und deren Partner.

Die SGH ist eine öffentlich-rechtliche Genossenschaft. Sie untersteht der Aufsicht des Bundesrates, während das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF) über die bestimmungsgemässe Verwendung der Mittel wacht und das SECO mit der Vollziehung des Gesetzes beauftragt ist.

Ziel der SGH ist es, die Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Beherbergungswirtschaft zu erhalten und zu verbessern. Der Bund hat sich explizit das Ziel gesetzt, die Kapitalstruktur von Betrieben, die eine gute Ertragslage, jedoch einen Mangel an Eigenkapital aufweisen, durch Zuführung von Risikokapital zu verbessern und deren Existenz auf dem Markt zu sichern.

Kern der Dienstleistungen der SGH bilden die Finanzierung und die Beratung.

- **Finanzierung:** Die SGH gewährt zinsgünstige Darlehen für Investitionen von Beherbergungsbetrieben in festgelegten Fremdenver-

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
SGH

kehrungsgebieten und Badekurorten. Zu den Förderobjekten zählen Hotels, Gasthöfe, Motels und Beherbergungsbetriebe der Parahotellerie und entsprechende Grundstücke, Bauten, Räumlichkeiten, Installationen und Einrichtungen. Als Subsidiärfinanziererin ist die SGH oftmals das fehlende Puzzleteil zwischen Eigenkapital und klassischer Bankfinanzierung.

- **Beratung:** Neben der Finanzierung bietet die SGH auch Beratungsleistungen an wie Unternehmensbewertungen, Machbarkeitsstudien, Finanzierungsprüfungen oder die Entwicklung regionaler Förderprogramme. Zudem gestaltet und vermarktet sie eigene Produkte und fördert den Wissenstransfer zugunsten der Beherbergungswirtschaft. Zielgruppe der Beratung sind Hotels, Investoren und Finanzierer, aber auch Vertreterinnen und Vertreter von kantonalen Wirtschaftsförderungsstellen.

NRP: Tourismus und Regionale Innovationssysteme RIS

NRP

Das Mehrjahresprogramm des Bundes 2016-2023 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) hat den Tourismus und die Innovationsunterstützung in Regionalen Innovationssystemen (RIS) zur Förderpriorität erklärt. Rund 80 Prozent der verfügbaren A-fonds-perdu-Bundesmittel sind für Projekte in diesen beiden Förderschwerpunkten vorgesehen. Überdies unterstützt der Bund NRP-Projekte auch mit Darlehen.

Förderschwerpunkt Tourismus

NRP-Förderschwerpunkt
Tourismus

Der Tourismus spielt als exportorientierte Branche im Schweizer Berggebiet und ländlichen Raum eine wichtige Rolle. Bund und Kantone unterstützen eine Vielzahl von Projekten, die dazu beitragen, den Strukturwandel im Schweizer Tourismus zu bewältigen. Ziel ist es, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Tourismusdestinationen und damit einen wichtigen Pfeiler für die Berggebiete und den ländlichen Raum nachhaltig zu stärken.

Die NRP fördert den Tourismus in folgenden Bereichen:

- **Qualitäts- und Produktentwicklung zur Verlängerung der Wertschöpfungsketten im Tourismus:** Unterstützt wird die Entwicklung marktfähiger Tourismusprodukte und -dienstleistungen wie Erlebnis-Packages, Indoor-/Outdoor-Aktivitäten oder Markenentwicklungsprozesse. Neue Produkte und Angebote bereichern die regionalen Wertschöpfungsstrukturen an bzw. schaffen neue und generieren damit zusätzliche Einkommensmöglichkeiten. Projekte können auch Abklärungen zu Wertschöpfungsprozessen und Marktpotenzialen oder Bündelungen von Angeboten zu erweiterten Wertschöpfungsketten umfassen.
- **Optimierung der Strukturen und Verstärkung von Kooperationen:** Kooperationen zwischen verschiedenen Leistungserbringern und Beherbergungsbetrieben auf Destinationsebene sollen helfen, die Nachteile der oft kleinstrukturierten Tourismuswirtschaft abzubauen. Im Vordergrund stehen Stossrichtungen und Projektansätze

wie branchenübergreifende Kooperationen, Projekte zur gemeinsamen Nutzung von strategischen Ressourcen sowie Koordinations- oder Marketingplattformen. Unterstützt werden auch Umstrukturierungs- und Fusionsbestrebungen von Tourismusorganisationen.

- **Regionale Qualifizierungsmassnahmen:** Der sich intensivierende Standortwettbewerb zwingt die Unternehmen zu laufenden Produktionsfortschritten und zu einer verstärkten Innovationstätigkeit. Ein wichtiger Erfolgsfaktor stellen regional verfügbare, gut qualifizierte Arbeitskräfte dar. Der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften und die Bedeutung von regelmässiger Weiterbildung nehmen auch im Tourismus stetig zu. Die NRP kann die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten und Fachkräfteinitiativen oder Programmen zur Förderung des Unternehmertums unterstützen.
- **Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturprojekte:** Für Infrastrukturen können NRP-Darlehen gewährt werden. Die Förderung von Infrastrukturprojekten setzt voraus, dass sie eine «Basis» bilden, auf der sich die Tourismusdestination entwickeln kann oder dass sie das bestehende Angebot substantiell ergänzen. Dabei erfolgt die Auswahl von förderbaren Infrastrukturprojekten im Tourismus in der Regel auf der strategischen Ebene von Tourismusdestinationen: Die einzelnen Vorhaben müssen innovativ, wertschöpfungsorientiert und mit den Vorgaben für eine nachhaltige Raumentwicklung abgestimmt sein.

Förderschwerpunkt RIS

NRP-Förderschwerpunkt
RIS

Gemäss der Botschaft über die Standortförderung 2016-2019 beziehen sich RIS auf funktionale – in der Regel überkantonale und teilweise Landesgrenzen überschreitende – Wirtschaftsräume, die über die für Innovationsprozesse wesentliche Triple Helix (Unternehmen, Hochschulen und öffentliche Hand) sowie über eine kritische Grösse für ein effektives und effizientes Leistungsangebot verfügen. Ein RIS umfasst somit sämtliche Organisationen und Institutionen, die im Netzwerk zusammenarbeiten und zu den Innovationsprozessen einer Region beitragen. Die NRP geht von einem umfassenden Verständnis von Innovation aus, welches über das wissenschafts- und technologiebasierte Verständnis hinausgeht und etwa auch Innovationen organisatorischer Art umfasst.

Die Unterstützung der RIS über die NRP basiert auf dem RIS-Konzept 2020+. Es werden dabei vier potenzielle Interventionsbereiche unterschieden:

- **Steuerung und Entwicklung des RIS:** Dies beinhaltet die längerfristige Mitfinanzierung einer als RIS-Management bezeichneten Organisation, welche mit Steuerungs- und Koordinationsaufgaben betraut ist. Zu den Aufgaben des RIS-Managements gehören a) die Definition, Entwicklung und Optimierung einer in der Regel überkantonalen RIS-Strategie, b) die horizontale und vertikale Koordination der Leistungen des RIS mit den kantonalen, nationalen und internationalen Programmen und Akteuren sowie c) die administrative Verwaltung des RIS.

- **Point-of-Entry-Funktion des RIS:** Die Points-of-Entry spielen eine zentrale Rolle für das Funktionieren des Innovationsfördersystems in der Schweiz. Sie sind am nächsten bei den Unternehmen und unterstützen diese proaktiv in ihren Innovationsprojekten. Zu ihren Kernkompetenzen zählen Neutralität, die Kenntnis der Schlüsselakteure und der Innovationsförderinstrumente sowie die Fähigkeit, die Unternehmen ohne Umwege an die richtigen Stellen innerhalb des Innovationsfördersystems zu verweisen.
- **Unterstützungsleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen (Coaching):** Mitfinanziert werden Unterstützungsangebote im Zusammenhang mit der Analyse von Geschäftsmöglichkeiten sowie mit Projektberatung und -begleitung. Es können zum Beispiel Coaches engagiert werden, die KMUs bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials unterstützen, Kontakte herstellen oder sie bei der Umsetzung von Innovationsprojekten begleiten.
- **Überbetriebliche Plattformen (Cluster, Netzwerkveranstaltungen):** Im Rahmen eines RIS können Massnahmen für Wissenstransfer oder Innovation, die überbetrieblich organisiert sind, unterstützt werden. Zu solchen Fördermassnahmen gehört etwa die Schaffung von regelmässigen Events oder eines Clusters.

Weitere Förderinstrumente auf Ebene Bund

Anbieter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...
Vier Bürgerschaftsgenossenschaften des Bundes (BG Mitte; BG OST-SÜD; BG SAFFA; BG Westschweiz)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ...erleichterten Zugang zu Bankkrediten für gewerbeorientierte, entwicklungsfähige KMUs.
KMU Portal (SECO KMU Politik)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ...Abbau/Entlastung von administrativen Hürden durch Online-Dienste; Gründerplattform EasyGov.swiss. ▪ ...Bereitstellung weiterer Informationen, Praxiswissen, Werkzeuge und Kontakte die für die Gründungsphase relevant sind.
Eurostars (EUREKA/ SBFI/ Hochschulen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ...finanzielle Förderung von KMUs, die mehr als 10% ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung investieren. ▪ ...Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit europäischen Forschungsteams.

4.3 Weitere Förderangebote

Förderinstitutionen gibt es nicht nur auf Bundesebene, sondern auch auf interkantonalen, kantonalen, regionalen und lokaler Ebene. Auch Hochschulen, Branchenorganisationen, die Privatwirtschaft oder spezifische Netzwerke bieten Unterstützungsmöglichkeiten für Start-ups und Unternehmensgründungen (vgl. Förderinventar im Anhang 2).

Förderinstitutionen auf verschiedenen Ebenen

Im Folgenden wird auf die Angebote der verschiedenen Ebenen genauer eingegangen.

Interkantonale Förderinstitutionen haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Mit der Lancierung der Regionalen Innovationssysteme (RIS) im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP) hat der Bund bei der Bildung von interkantonalen Netzwerken zur Förderung von Start-ups einen Schwerpunkt gesetzt. Aktuell sind in der Schweiz sechs RIS institutionalisiert:

Interkantonale Ebene

- RIS Basel-Jura (BL, BS, JU)
- Mittelland (BE)
- Sistemaregionale d'innovazione SRI (TI)
- Suisse Occidentale (BE, FR, VD, VS, NE, GE, JU)
- Zentralschweiz innovativ (LU, NW, OW, SZ, UR, ZG)
- RIS-Ost (AI, AR, GL, GR, SH, SG, TG, Zürcher Berggebiet)

Eine Analyse des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation SBFI zeigt, dass in diesen Perimetern im Bereich der Innovationsförderung besonders häufig zusammengearbeitet wird (SBFI 2016). Viele der im Förderinventar aufgeführten Förderinstitutionen auf kantonaler, regionaler und lokaler Ebene stimmen ihre Angebote im Rahmen eines RIS ab und können dadurch durch die NRP mitfinanziert werden.

Auch die Kantone engagieren sich für Start-ups und Unternehmensgründungen. Alle Kantone in der Schweiz haben im Rahmen ihrer Wirtschaftsförderung Aktivitäten zur Unterstützung von Unternehmensgründungen und Start-ups lanciert. Viele verfügen über ein Gesetz zur Wirtschaftsförderung, in welchen Aktivitäten zur Innovationsförderung definiert sind. Dabei geht es primär um allgemeine Informationen zu Firmengründungen, Vermittlung von geeigneten Kontakten sowie um die Organisation von Netzwerkveranstaltungen und Events. Vereinzelt bieten Kantone auch Beratung oder finanzielle Unterstützung an. Die Studie des SBFI (2016) zeigt, dass die Westschweizer Kantone im Vergleich zur Deutschschweiz über mehr Anbieter verfügen. Dieselbe Analyse zeigt ferner auch, dass Kantone mit geringer Wettbewerbsfähigkeit und Anzahl Unternehmensgründungen über eine überdurchschnittlich grosse Anzahl an Anbietern verfügen.

Kantonale Ebene

Auf regionaler und lokaler Ebene gibt es eine Reihe von Förderinstitutionen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Städte und Gemeinden engagieren sich in aller Regel für die konkrete Ansiedlung von Unternehmen und Start-ups. Sie stellen dazu neben Beratungsleistungen Infrastrukturen und Räumlichkeiten zur Verfügung wie Technoparks, Innovationsparks, Science Parks etc. Es gibt aber auch Förderinstitutionen – wie z.B. das Startfeld in St. Gallen – die in einem integrierten Konzept nahezu die gesamte Wertschöpfungskette der Förderung abdecken: Information und Beratung, Netzwerke und Events, Infrastruktur und Räumlichkeiten sowie finanzielle Unterstützung. Generell werden die Förderleistungen in der Regel gebündelt angeboten:

Regionale/lokale Ebene

Infrastrukturen zusammen mit Beratungs- und Netzwerkdienstleistungen oder finanzielle Unterstützung zusammen mit Information und Beratung (vgl. auch SBFI 2016).

Ferner spielen auch die Hochschulen bei der Förderung von Start-ups und Unternehmensgründungen eine wichtige Rolle. Sie sind ein wesentlicher Bestandteil des Schweizerischen Innovationssystems. Der Schwerpunkt ihrer Förderung liegt in den Bereichen Information und Beratung. In verschiedenen Fällen werden auch Büroräumlichkeiten in den hochschuleigenen Infrastrukturen oder finanzielle Unterstützungen über Stipendien, Preisverleihungen oder ähnliche Instrumente angeboten.

Hochschulen

Neben den Förderangeboten auf kantonaler und regionaler Ebene gibt es eine Reihe von schweizweiten Initiativen und Angeboten, die sich als Elemente des Schweizer Gründer-Ökosystems gut etabliert haben. Dazu zählen unter anderem die Angebote von Branchenverbänden, von Institutionen wie dem World Tourism Forum Lucerne, von Public-Private Partnerships wie dem Institut für Jungunternehmen IFJ, von Hochschulnetzwerken und Technoparkverbänden sowie von Plattformen wie „startups.ch“ oder „gruenden.ch“. Diese Institutionen und Plattformen bieten vor allem Information, Beratung, Netzwerke und Events an, teilweise auch Infrastrukturen und finanzielle Unterstützung.

Plattformen und Einzelanbieter

4.4 Fallbeispiele

Im Folgenden werden fünf Förderangebote beispielhaft illustriert. Die Beispiele decken die unterschiedlichen Ebenen der Förderung ab: Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit; Zentralschweiz innovativ; Stiftung the Ark; Startfeld St. Gallen; World Tourism Forum Lucerne.

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit SGH – Hotel Innovations-Award HIA

Der Hotel Innovations-Award HIA, unter der Trägerschaft von Gastro-Suisse und der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit (SGH), verfolgt seit 2016 das Ziel innovativen Geschäftsmodellen und Betriebskonzepten im Bereich der kleineren und mittleren Hotels (KMH) durch einen Wettbewerb, und mittels Wissenstransfer, zum Durchbruch zu verhelfen.



Ausgangslage: Zentrale Herausforderungen für die Hotellerie sind u.a. die steigenden Erwartungen der Gäste, die Notwendigkeit von Innovation und Differenzierung im Angebot sowie von einer klaren Positionierung, der erhöhte Kostendruck und die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie. Diese Umstände erfordern hohe und wiederkehrende Investitionen. Der Zugang zu Fremdmitteln ist jedoch und gerade für die KMH nicht einfach. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt der HIA, den Zugang zu Fremdmitteln für KMH mittels eines jährlichen Unternehmerwettbewerbs zu unterstützen und zu fördern.

Ziele

- Weiterentwicklung der Branche durch Förderung von Innovation, Kooperation und Unternehmertum.
- Unterstützung der Ausarbeitung eines Geschäftsmodells und somit erleichterter Zugang zu Fremdmitteln.
- Anregung der Diskussion des Themas Geschäftsmodell/Businessplan in der Beherbergungsbranche mittels Diffusions- und Nachahmer-Effekt.
- Aufzeigen, dass gute Ideen und Konzepte unterstützt werden und Finanzierungen finden. Der Wettbewerb soll Inspirationsquelle sein und die Betriebe zur Erstellung ihrer eigenen Businesspläne motivieren.

Zielpublikum

- Hotelbetriebe mit mind. 10 bis max. 50 Zimmer (maximal 100 Betten).
- Personen oder Kooperationen, welche einen Beherbergungsbetrieb führen (oder im Betrieb eine Führungsposition haben) oder fest entschlossen sind, einen solchen innerhalb eines Jahres ab Wettbewerbseingabe zu übernehmen/eröffnen.
- Nachweis einer geschäftlichen Aktivität oder nicht länger als 12 Monate ohne geschäftliche Aktivität des Betreibers / Betriebs.
- Die eingereichten Konzepte/Geschäftsmodelle dürfen nicht in Betrieb sein.

Bewertung der Projekte

- Originalität und Einzigartigkeit des Geschäftsmodells.
- Schaffung von Kundennutzen und Kundenmehrwert.
- Umsetzbarkeit des Geschäftsmodells.
- Regionale Stärkung der Wertschöpfung.
- Einschätzung der Wirtschaftlichkeit.

Wettbewerbsablauf: Nach Einreichung einer Zusammenfassung des Geschäftsmodells werden die zugelassenen Projektträger im Rahmen von einem kostenlosen Workshop bei der Weiterentwicklung ihrer Vorhaben unterstützt. Die danach eingereichten detaillierten Projektbeschriebe werden durch eine Jury bewertet. Der Preis für den Hauptgewinner wird in Form eines Umsetzungs- oder Kommunikations-Coaching im Wert von CHF 15'000 vergeben.

Zusammengefasst: Ziel des HIA ist es innovative Geschäftsmodelle im KMH-Bereich, mittels Wissenstransfer, in wettbewerbsfähige, nachhaltige und finanzierbare Betriebe umzusetzen.

Zentralschweiz innovativ

Um kleine und mittlere Unternehmen verstärkt für Innovationsvorhaben zu mobilisieren, hat die Zentralschweizer Volkswirtschaftsdirektorenkonferenz (ZVDK) per 1. Januar 2016 das Programm zentralschweiz innovativ lanciert.



zentralschweiz innovativ stellt eines der vom Bund im Rahmen der NRP unterstützten Regionalen Innovationssysteme (RIS) dar.

Die Programmleitung von zentralschweiz innovativ obliegt dem nicht gewinnorientierten Verein InnovationsTransfer Zentralschweiz ITZ. In jedem Zentralschweizer Kanton existiert eine lokale Anlaufstelle (Point-of-Entry):

- Luzern: Wirtschaftsförderung Luzern
- Nidwalden: Wirtschaftsförderung Nidwalden
- Obwalden: Unternehmerzentrum microPark Pilatus
- Schwyz: Technologiezentrum Schwyz TZS
- Uri: Wirtschaftsförderung Uri
- Zug: Technologie Forum Zug

zentralschweiz innovativ besteht aus einem Team von Innovationscoaches und steht in ständigem Austausch mit einem Netzwerk von Partnerorganisationen. Folgende Dienstleistungen stehen im Zentrum:

- **Sensibilisierung / Netzwerkanlässe:** zentralschweiz innovativ bietet verschiedene Veranstaltungsreihen wie z.B. den „PraktikerTreff Innovation“.
- **Innovationsworkshops:** zentralschweiz innovativ unterstützt Start-ups bei der Vorbereitung, Moderation und Auswertung von Innovationsworkshops.
- **Themen- und Technologierecherchen:** Als neutrale Stelle führt zentralschweiz innovativ für Start-ups unverbindliche Abklärungen durch und hilft, an Informationen und Expertenmeinungen zu gelangen.
- **Abklärungen:** Als neutraler Sparringpartner unterstützt zentralschweiz innovativ Start-ups dabei, Ihre Idee marktreif zu machen (z.B. Abklärungen zur technologischen Machbarkeit, zur gesetzlichen Konformität oder zu den Potenzialen von Produkten auf den Märkten).
- **Förder- und Finanzierungsquellen:** zentralschweiz innovativ kennt die regionalen, nationalen und internationalen Forschungs- und Förderprogramme sowie Förderpreise und unterstützt bei der sachgerechten Formulierung der Anträge.
- **Suche von Partnern:** zentralschweiz innovativ stellt sein Netzwerk zur Verfügung und unterstützt bei der Suche nach geeigneten Partnern.
- **Projektmanagement:** zentralschweiz innovativ unterstützt die operative Umsetzung von Innovationsprojekten.

Stiftung The Ark

The Ark ist die Stiftung für Innovation im Wallis. Ziel der Stiftung ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken und die Dynamisierung und Diversifizierung der kantonalen Wirtschaftsstruktur voranzutreiben. The Ark bildet eine kantonale Antenne des RIS Westschweiz und wird durch die NRP mitfinanziert.



Die Stiftung The Ark wurde 2004 vom Departement für Volkswirtschaft, Energie und Raumentwicklung des Kantons Wallis gegründet. Ein Stiftungsrat bestimmt die strategische Stossrichtung. Die CimArk AG sorgt für die operative Umsetzung. The Ark verkörpert die Strategie, die von den Kantonsbehörden entwickelt wurde, um im Wallis einen Technologiepark zu entwickeln. Der Technologiepark fällt durch mehrere Standorte auf (Bioark Monthey, ideark Martigny, phytoark Sion-Conthey, technoark Siders, bioark Visp, energypolis Sitten). Ausserdem erstreckt sich der Tätigkeitsbereich über drei Spezialbereiche hinweg (Informations- und Kommunikationswissenschaften / Life Sciences / Energie und Umwelt).

The Ark bietet drei Dienstleistungsbereiche:

Inkubator: Der Inkubator betreut Unternehmen in der Start-up-Phase und fördert ihre Integration in das wirtschaftliche Umfeld. Folgende Leistungen stehen im Zentrum:

- Eine auf die persönlichen Bedürfnisse zugeschnittene Begleitung (Coaching)
- Bereitstellung von Infrastruktureinrichtungen (Büro- oder Laborräume)
- Veranstaltungen und Networking
- Aktive Unterstützung bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten

Accelerator: Der Accelerator valorisiert neue Technologien, führt sie an eine kommerzielle Anwendung heran und kümmert sich bei Bedarf auch um die Patentierung. Namentlich werden folgende Dienstleistungen geboten:

- Technische und kommerzielle Durchführbarkeitsanalyse
- Schaffung von Geschäftsoportunitäten
- Kontakte zu Partnern aus der Industrie
- Bewertung der Aspekte des geistigen Eigentums
- Unterstützung im Bereich der rechtlichen und vertraglichen Aspekte
- Überwachung von Entwicklungsprojekten

Innovation: Das Dienstleistungsangebot Innovation bietet für KMUs eine proaktive Begleitung bei der Entwicklung neuer Geschäftspotentiale. Der Begleitprozess gliedert sich in vier Schritte:

- **Opportunität:** Identifizieren möglicher Geschäftsinnovationen, Evaluieren des jeweiligen Potenzials.
- **Positionierung:** Abklären der technischen, wirtschaftlichen und kontextuellen Machbarkeit (externes und internes Umfeld).
- **Aufbau:** Definieren des Aktionsplanes und Aufbau des Projekts, Identifizieren und Bereitstellen der notwendigen Mittel und Ressourcen.
- **Umsetzung:** Realisierung des Projekts, Vermarkten der Ergebnisse.

Startfeld St. Gallen

Das Startfeld St. Gallen ist ein Netzwerk für Innovationen und Start-ups in der Region St. Gallen Bodensee. Es wurde 2010 gemeinsam mit der Universität St. Gallen, der Fachhochschule St. Gallen, der Empa sowie der Stadt St. Gallen gegründet. Der Verein Startfeld St. Gallen wird durch die NRP mitunterstützt.



Hinter dem Startfeld stehen drei juristische Personen mit klar verteilten Aufgaben:

- Der **Verein Startfeld** unterstützt Start-ups durch aktiven Support und enge Begleitung.
- Die **Stiftung Startfeld** ermöglicht die Finanzierung von Start-ups.
- Der **Verein Startfeld Innovationszentrum** stellt als Immobiliengesellschaft Räume und weitere Infrastrukturen für Start-ups zur Verfügung.

Im Zentrum der Start-up Förderung stehen folgende Dienstleistungen:

- **Beratung und Coaching:** Das Startfeld leistet Unterstützung in Form von Erstberatung mit Informationen über den Gründungsprozess sowie Inputs zu den Chancen und Risiken eines Vorhabens. Danach können Start-ups die Geschäftsidee vor einem Expertenkomitee präsentieren und sich für eines der Startpakete bewerben, die mehrmals jährlich vergeben werden.
- **Unternehmerkurse:** Als Teil eines Ausbildungskonsortiums bietet Startfeld drei Module des Trainingsprogrammes «CTI Entrepreneurship» an. Das Bildungsangebot richtet sich an Gründerinnen und Gründer technologie- und wissensbasierter Jungunternehmen sowie an Hochschulangehörige mit innovativen Visionen. Die Kurse werden von erfahrenen Unternehmern geleitet und bieten Unterstützung bei der Entwicklung von Geschäftsideen, bei der Geschäftsgründung sowie bei der Formulierung und Umsetzung von Wachstumsstrategien.
- **Start-up Finanzierung:** Startfeld bietet Start-ups zwei Formen von Startkapital: Mikrokredite in Kooperation mit der Bürgschaftsgenossenschaft BG Ost (bis CHF 50'000.-), Darlehen der Stiftung Startfeld (bis CHF 300'000.-).
- **Startfeld Diamant:** Der Startfeld Diamant ist ein Jungunternehmerpreis für Ideen und Konzepte mit hohem Entwicklungspotenzial, der von der St. Galler Kantonalbank gestiftet und jährlich an ein Ostschweizer Start-up vergeben wird (1. Platz CHF 30'000.-; 2. bis 5. Platz je CHF 5'000.-).
- **Räume und Infrastruktur:** Im Startfeld Innovationszentrum stehen Start-ups und KMUs – in unmittelbarer Nachbarschaft zur Empa - Räume für konzentriertes Arbeiten, Teamwork, Sitzungen und Events zur Verfügung. Dies bietet Chancen zum persönlichen Austausch mit KMU-Entscheidern, Start-up-Unternehmern, Wissenschaftlern, Forschungsteams und anderen Zukunftsmachern.

World Tourism Forum – Tourism by Tomorrow

Tourism By Tomorrow ermöglicht aufstrebenden Start-Ups den Zugang zur Tourismusbranche und vernetzt sie digital und vor Ort mit Investoren, Dienstleistern und Industrie-Unternehmen. Gemeinsam wird so an der Zukunft des Tourismus aktiv und nachhaltig gearbeitet. Das Projekt wird durch Innotour und die NRP unterstützt.



Mit der Erfahrung aus mehreren national und international durchgeführten Veranstaltungen in den letzten fünf Jahren entwickelt das **World Tourism Forum Lucerne** die Tourismusbranche weiter. Gemeinsam mit lokalen, regionalen und nationalen Partnern sollen Start-Ups mit Tourismus-Bezug in Luzern optimale Markteintritts-, Test-, Arbeits- und Wachstumsbedingungen finden und sich vernetzen. Ziel ist es, dass sie in und aus Luzern wachsen, die Industrie zukünftig definieren und Luzern als Treffpunkt und Innovationsmotor des Tourismus' international positioniert werden kann. Die folgenden Teilnehmenden des Tourismus-Ecosystems sollen durch die Vernetzung Synergien schaffen:

- **Start-Ups:** Mit neuen Ideen, Geschäftsmodellen und Organisationsformen sollen sie zukünftig bestehende Tourismusunternehmen inspirieren und partnerschaftlich weiterbringen.
- **Investoren:** Der direkte Zugang zu passenden Start-Ups soll Investoren Visionen ermöglichen und die Weiterentwicklung des Tourismus-Ecosystems mit monetären Beiträgen fördern.
- **Dienstleister:** Branchenunabhängige Dienstleistungsanbieter können mit ihrer Erfahrung und ihrem breiten Wissen unerfahrene Start-Ups in spezifischen Aufgaben unterstützen und zum professionellen Entwickeln des Ecosystems beitragen.
- **Industrie-Unternehmen:** Als wichtige Partner können sie Start-Ups in ihrer Entwicklung unterstützen, innovative Lösungen testen und implementieren, sowie sich von neuen Ansätzen inspirieren lassen.
- **Wissens-Institutionen:** Forschung, theoretische Arbeiten und neue Ansätze sollen die akademischen Grenzen durchbrechen und im Tourismus-Ecosystem Anwendung finden.

Das Ziel, die **Dynamik und Innovationskraft** des regionalen Tourismus-Ecosystems durch aktive Vernetzungsarbeit zu steigern, wird mit der digitalen Plattform und den lokalen Camps möglich:

- Auf der **digitalen Plattform** können Start-Ups strukturiert ihre Unternehmensinformationen hinterlegen, aktualisieren, Zugriffsberechtigungen für Investoren verwalten und sich für Veranstaltungen und Wettbewerbe registrieren. Dazu werden Start-Ups passende Dienstleister und Industrieunternehmen als lokale Partner oder Kunden vorgeschlagen. Dieses automatisierte und sichere Vernetzen ermöglicht einen direkten Austausch und bildet das Fundament neuer Partnerschaften.
- Im Vorlauf zum World Tourism Forum Lucerne wird jeweils ein einwöchiges **Camp** durchgeführt, welches die aufstrebenden Start-Ups mit dem lokalen Tourismus-Ecosystem vor Ort vernetzt und die Branche gemeinsam weiterdenkt. Dabei ist das persönlich auf jedes eingeladene Start-Up gestaltete Programm der Garant um das mögliche Vernetzungspotential in konkrete Treffen zu übersetzen. Individuell organisierte Investoren- und Partner-Meetings, offene Pitching-Sessions und Nebenveranstaltungen bringen das Tourismus-Ecosystem vor Ort zusammen.

Tourism by Tomorrow ist ein Projekt von World Tourism Forum Lucerne und wird von Smart-Up Luzern, der Stadt und Wirtschaftsförderung Luzern, der Luzern Tourismus AG sowie den Industriepartnern Hapimag, Orascom Development, The Bürgenstock Selection und den Kooperationspartnern Luzerner Kantonalbank, PWC und der Schweizerischen Hotelfachschule Luzern unterstützt.

4.5 Fazit

Die Fördermassnahmen für Start-ups und Unternehmensgründungen in der Schweiz sind umfangreich und ohne nennenswerte Lücken. Sie decken primär vier Bereiche ab: a) Information und Beratung; b) Netzwerk und Events; c) Infrastruktur und Räumlichkeiten; d) Finanzielle Unterstützung.

Kaum Lücken bei der Förderung

Die unterschiedlichen Zuständigkeiten haben dazu geführt, dass Innovationsförderung in der föderalistischen Schweiz heute auf allen politischen Ebenen stattfindet. Insofern überrascht es nicht, dass die OECD in ihrem Territorialexamen zur Schweiz von 2011 kritische Bemerkungen bezüglich der Vielzahl meist unkoordinierter Innovationsförderer und deren mangelnder Abgrenzung untereinander formuliert hat (OECD 2011).

Unterschiedliche Zuständigkeiten

Eine aktuelle Studie des SBFI zeigt, dass sowohl Anbieter von Dienstleistungen der Innovationsförderung als auch die für Innovationspreise nominierten Unternehmen als (potenzielle) Nutzer dieser Angebote die Einschätzung der OECD teilen, wonach es in der Schweizer Innovationspolitik Doppelspurigkeiten gibt (SBFI 2016). Bemerkenswert ist dabei, dass die Anbieter der öffentlichen Innovationsförderung diesen Umstand mehrheitlich als nicht problematisch beurteilen. Vielmehr sehen sie darin eine Vielfalt, welche konkurrenzfördernd wirkt.

Förderinstitutionen sehen Doppelspurigkeiten als unkritisch

Die betroffenen Unternehmen beurteilen die Situation allerdings etwas anders. Zwar wird die öffentliche Innovationsförderung von einer Mehrheit als wichtig beurteilt. Vielen Unternehmen fehlt aber die Übersicht über die Anbieter und deren Dienstleistungen. Zudem sind sie der Ansicht, dass es einerseits schwierig ist, Zugang zu den richtigen Anbietern zu finden und dass sich andererseits die Angebote des Bundes und jene der Kantone und Regionen nicht optimal ergänzen (SBFI 2016).

Betroffene Unternehmen beurteilen die fehlende Übersicht als kritisch

Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass in den meisten Fällen die Fördermassnahmen für Start-ups und Unternehmensgründungen keinen spezifischen touristischen Fokus haben. Dies ist auch nicht nötig. Zum einen weil mit einer Fokussierung auf eine bestimmte Branche keine hinreichende kritische Masse zustande käme. Zum anderen weil bei den verfügbaren Fördermassnahmen häufig allgemeine unternehmerische Aspekte im Zentrum stehen, während branchenspezifische Kompetenzen häufig selber angeeignet werden müssen.

Fördermassnahmen meist nicht Tourismus spezifisch

Ein zentrales Handlungsfeld besteht folglich bezüglich Schaffung von Übersichtlichkeit und hinsichtlich der Optimierung der Zugänglichkeit zu den Instrumenten. Verbesserungen in diesen Bereichen sollen tourismusbezogene Gründungen und Start-ups animieren, von den bestehenden Förderinstrumenten intensiver Gebrauch zu machen. Es ist nicht zu empfehlen, spezifische Massnahmen nur für den Tourismus zu entwickeln, da aufgrund der geringen Anzahl Gründungen und Start-ups im Tourismus die kritische Masse dazu fehlt.

Zugänglichkeit und Übersichtlichkeit verbessern

5 Handlungsempfehlungen für mehr Unternehmertum im Tourismus

Guido Cavelti, Franz Kronthaler, Stefan Lüthi, Kerstin Wagner

5.1 Herausforderungen von Start-ups und Unternehmensgründungen - ordnungspolitische Überlegungen zur Gründungsförderung

Unternehmensgründungen und Start-ups erneuern den Unternehmensbestand in der Schweiz. Sie erhöhen den Wettbewerb, indem sie bestehende Unternehmen zur Verbesserung ihrer Produkte und Prozesse anhalten und somit in ihrer Branche – dem Tourismus – den Strukturwandel vorantreiben. Neue Unternehmen schaffen – sofern sie sich erfolgreich am Markt behaupten – Wirtschaftswachstum und Arbeitsplätze (Fritsch 2018; KfW Research 2011). Sie wenden dafür neue Produkte und Prozesse an und tragen so dazu bei, dass innovative Technologien verbreitet und angewandt werden.

Start-ups treiben Strukturwandel voran

Allerdings können diese Unternehmen nur dann ihre positiven volkswirtschaftlichen Effekte entfalten, wenn eine kritische Masse an neuen, innovierenden Unternehmen erreicht wird. Nur wenn hinreichend viele Unternehmen am Markt überleben, werden sie in der Lage sein, den Wettbewerb anzukurbeln, den Strukturwandel voranzutreiben und neue Technologien diffundieren zu lassen.

Überlebensfähigkeit von Start-ups kritisch

Wie in den vorgehenden Kapiteln beschrieben, müssen Start-ups und Unternehmensgründungen in den ersten Jahren zahlreiche Herausforderungen bewältigen, die besonders hemmend zu Beginn der Gründung und im weiteren Verlauf des Unternehmenswachstums wirken. Die Herausforderungen betreffen die Bereiche Arbeitskräfte und Kompetenzen (Gründerteam, Mitarbeiter), Finanzierung sowie Absatzmarkt und Kunden. Diese Themen benötigen besondere Aufmerksamkeit, da hier die Situation oftmals nachteilig gegenüber etablierten Unternehmen ist.

Herausforderungen wirken hemmend auf Start und Wachstum

Für ein effizientes Gründungsgeschehen und das Wachstum sind der Einsatz von Produktionsfaktoren und der uneingeschränkte Zugang zu den erforderlichen Märkten eine wichtige Bedingung. Es scheint jedoch, dass Faktoreinsatzentscheidungen potenzieller Gründer aufgrund von Informationsasymmetrien verzerrt sind. Die oben angesprochenen Herausforderungen lassen sich unter anderem darauf zurückführen, dass neue Unternehmen zu den relevanten Märkten im Vergleich zu etablierten Unternehmen nur bedingt Zugang erhalten. Aufgrund von asymmetrischen Informationen können Gründer nur verzerrt über den Einsatz von Faktoren wie Kapital oder Humankapital entscheiden. Diese Informationsasymmetrien treten auf dem Finanzmarkt (Zugang zu Kapital), auf dem Arbeitsmarkt (Zugang zu neuen Mitarbeitern) sowie auf dem Absatzmarkt (Zugang zu Kunden) auf (Staak 2011).

Marktversagen durch Informationsasymmetrien

Im Bereich der Finanzmärkte existiert nicht nur für neue Unternehmen, sondern generell für alle Unternehmen das Problem der asymmetrischen Information. Unternehmerinnen, Unternehmer und ihre Investoren besitzen einen unterschiedlichen Informationsstand über die Risiken einerseits und über die Profitabilität der zu finanzierenden Vorhaben andererseits (Staak 2011). Das Problem der asymmetrischen Informationsverteilung ist bei der Finanzierung von Gründungsprojekten jedoch deutlich stärker ausgeprägt (Fuest et al. 2002).

Fehlende Informationen für Investoren auf Finanzmärkten

Gerade bei Start-ups wird angenommen, dass der Nachteil bei den Investoren liegt, denn sie haben nur wenige Informationen über das neue Unternehmen und die Personen dahinter. Hinzu kommt, dass die Produkte und die Märkte der Start-ups oft neu sind und es nur wenige Informationen über die Entwicklungen in diesen Märkten gibt. Potenziellen Kapitalgebern fällt es daher schwer, zwischen guten und weniger guten Gründungsprojekten zu unterscheiden. Diese Informationsprobleme auf den Finanzmärkten für Gründungsprojekte können dazu führen, dass sich Kapitalgeber in der Finanzierung solcher Projekte zurückhaltend verhalten. Dies kann in der Folge zu Finanzierungsschwierigkeiten von Gründungen führen. Volkswirtschaftlich wünschenswerte Gründungsprojekte werden so möglicherweise nicht realisiert (Staak 2011).

Nachteile für Investoren resultieren in zurückhaltender Finanzierung

Auch auf dem Arbeitsmarkt tritt das Problem der asymmetrischen Informationsverteilung zu Tage. Dies betrifft die Suche, die Einstellung und die Kontrolle von neuen Mitarbeitern durch die Gründer. Gründer haben vor der Einstellung von neuen Mitarbeitern nur wenig Informationen über die Fähigkeiten und die Produktivität von potenziellen neuen Mitarbeitern. Sie haben zudem geringere Erfahrungen bei der Suche geeigneter Mitarbeiter, so dass sie hier weniger effizient als etablierte Unternehmen agieren (Boadway / Tremblay 2003). Zudem arbeiten neu gegründete Unternehmen mit nur wenigen Mitarbeitern kaum arbeitsteilig, so dass neue Mitarbeiter mit breiten Fähigkeiten und gleichzeitig hoher Ausbildung benötigt werden (Szyperski / Nathusius 1999). Solche gut ausgebildeten Arbeitskräfte sind auf Arbeitsmärkten jedoch schwierig zu finden. Gleichzeitig bevorzugen potenzielle Mitarbeiter bei mehreren beruflichen Alternativen möglicherweise etablierte bzw. weniger risikobehaftete Unternehmen oder fordern höhere Risikoprämien in der Entlohnung, die für ein Start-up mit hohem Finanzbedarf wiederum nur schwer zu realisieren sind (Staak 2011).

Nachteile bei der Suche von neuen Mitarbeitern

Zuletzt betrifft das Problem der asymmetrischen Information den Absatzmarkt und die potenziellen Kunden von Start-ups und Gründungen. Insbesondere gilt dies auf Märkten, auf denen Erfahrungsgüter gehandelt werden (Staak 2011). Deren Qualität kann erst durch Nutzung und somit oftmals erst nach dem Kauf festgestellt werden. Vor dem Kauf liegen somit asymmetrische Information zwischen den Nachfragern und den Anbietern in Bezug auf die Produkteigenschaften vor. Da Informationen nur unzureichend vorliegen, werden potenzielle Kunden ihre Erwartungen aus der Reputation des anbietenden Unternehmens beziehen. Neue Unternehmen sind hier deutlich im Nachteil gegenüber etablierten Unternehmen, da sie noch keine Reputation aufgebaut und potenzielle Kunden an sich gebunden haben. Gründer sind

Fehlende Informationen über neue Produkte

somit gezwungen, schnell Reputation aufzubauen oder aber Leistungen und Produkte zu tieferen Preisen anzubieten. Dies kann wiederum dazu führen, dass dies bei den Kunden als Signal mangelnder Qualität missverstanden werden kann.

Für alle drei Bereiche (Finanzmarkt, Arbeitsmarkt, Absatzmarkt) lassen sich folglich Marktversagen im Gründungsgeschehen aufgrund von asymmetrischen Informationen konstatieren. Staatliche Förderung folgt somit der Annahme, dass Gründungen aus dem Marktgeschehen zu gesamtwirtschaftlich suboptimalen Ergebnissen führen und begründet sich auf den Argumenten des Marktversagens (Informationsmängel) (Audretsch 2005; Brockmann/Staak 2011). Staatliche Gründungsförderung dient dazu, Gründungsprojekten Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um die negativen Folgen von Marktversagen auf die Gründungsdynamik abzufangen. Daher stellt sich die Frage, welche Rolle die öffentliche Hand im Rahmen der Gründungsförderung einnehmen soll und welche Instrumente der Gründungsförderung geeignet sind, um Marktversagen im Gründungsgeschehen zu bereinigen und gleichzeitig nicht zu regulierend in die private Wirtschaft einzugreifen.

Gründungsförderung federt Marktversagen ab

Die Literatur unterscheidet zwischen zwei Ansätzen, um mit den negativen Folgen von Marktversagen umzugehen (Brockmann/Staak 2011). Dies ist erstens die Kompensation von Marktversagen oder zweitens die Bereinigung bzw. Reduktion von Marktversagen. In der Regel dienen finanzielle Mittel dazu, Marktversagen zu kompensieren. So können beispielsweise finanzielle Mittel zweckgebunden eingesetzt werden, um Nachteile auf den Absatzmärkten zu reduzieren und neue Kunden zu gewinnen. Zudem können finanzielle Mittel zweckungebunden eingesetzt werden, um die Entwicklungschancen des neuen Unternehmens zu verbessern und die Überlebenschance zu erhöhen.

Marktversagen kompensieren oder bereinigen

Im Folgenden sollen vor allem jene Handlungsempfehlungen erörtert werden, bei denen die Förderpolitik dahingehend ausgerichtet wird, Marktversagen zu bereinigen oder zu reduzieren. Bestehen also Informationsmängel zwischen Start-ups und ihren potenziellen Kunden – den touristischen Anbietern – ist zu analysieren, wie dieses Informationsdefizit aussieht und welche Instrumente geeignet sind, diese Informationsdefizite zu bereinigen. So kann die Politik beispielsweise Ressourcen für bestimmte Zwecke zur Verfügung stellen, die es den Gründern ermöglichen, ihre Produkte und Leistungen potenziellen Kunden besser bekannt zu machen. Zudem kann die Politik Institutionen (Wettbewerbe, Awards, etc.) schaffen, bei denen Gründer mit ihren Produkten und Leistungen Reputation aufbauen können.

Förderpolitik fokussiert auf Bereinigung bzw. Reduktion von Marktversagen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen orientieren sich an den Schwerpunkten zur Gründungsförderung (vgl. Kap. 4) und werden kontextspezifisch noch um einzelne Massnahmenbereiche erweitert.

5.2 Handlungsempfehlungen

Kapitel 4 der vorliegenden Studie zeigt eindrücklich den Umfang und die Vielfalt der bereits vorhandenen Förderinstrumente auf. Die Fülle an möglichen

Zahlreiche Förderinstrumente verfügbar

Instrumenten bzw. der Vergleich mit den wichtigsten Herausforderungen lässt nicht auf instrumentelle Lücken schliessen. Im Folgenden soll daher entlang der Förderschwerpunkte aufgezeigt werden, wo spezifisch für Start-ups und Gründungen, die im Tourismus tätig sind, angesetzt werden kann.

Finanzielle Unterstützung

Die finanziellen Bedürfnisse und entsprechenden Finanzierungsarten von Start-ups und Unternehmensgründungen sind sehr unterschiedlich und abhängig von der grundsätzlichen Ausrichtung der neuen Unternehmen. Start-ups bringen andere Voraussetzungen für Finanzierungsentscheidungen mit als klassische Gründungen. Klassische Neugründungen, die weniger stark wachstumsgeprägt sind, versuchen, frühzeitig Umsätze zu generieren oder werden ihr eigenes Vermögen einbringen, um den ersten Finanzierungsbedarf zu decken. Sie zeichnen sich oft durch beschränkte finanzielle Mittel und die daraus resultierende Notwendigkeit aus, Lösungsansätze zu finden, um finanzielle Herausforderungen zu bewältigen.

Start-ups hingegen benötigen weit höhere finanzielle Mittel, um über mehrere Jahre hinweg neue Produkte und Leistungen zu entwickeln und eine Kunden- bzw. Nutzerbasis aufzubauen. Für die Start-ups nimmt hier die Eigenkapitalfinanzierung über private Investoren wie z.B. Business Angels (informeller Beteiligungskapitalmarkt) eine wichtige Rolle ein. Die Aufnahme von Eigenkapital erhöht nicht nur die Liquidität für weiteres Wachstum, sondern erhöht auch die Bonität des Unternehmens. Es lässt sich hier als Ergebnis aus den Interviews und aus den Recherchen festhalten, dass für Start-ups mit Wachstumsorientierung und skalierbarem Geschäftsmodell keine Finanzierungsengpässe im informellen und formellen Beteiligungskapitalmarkt vorliegen.

Die Optionen auf den Beteiligungskapitalmärkten bleiben den klassischen Unternehmensgründungen verwehrt, da sie oftmals nicht die Voraussetzungen an das Wachstum und eine zukünftige zu erwartende Rendite erfüllen. Da gerade für klassische Gründungen im Bereich des Kapital- und Absatzmarktes grosse Nachteile durch Informationsasymmetrien vorliegen, scheint die finanzielle Unterstützung in Form von Zuwendungen der öffentlichen Hand, in der Regel durch die Kantone, hier sehr hilfreich. Diese sind nicht tourismusspezifisch ausgerichtet und können in Form von à-fonds-perdu-Beiträgen in Anspruch genommen werden. Die Gelder müssen nicht zurückgezahlt werden, müssen aber zweckgebunden (z.B. Produktentwicklung, Markteinführung) verwendet werden. Oft sind die Beiträge an Auflagen (z.B. Aufbau von Stellen, Akquise von Pilotkunden, Akquise weiterer Geldgeber, etc.) gekoppelt.

Andere Formen der indirekten finanziellen Unterstützung sind Subventionen, die potenziellen Kunden Qualität der Produkte und Leistungen signalisieren. Qualitätslabels (z.B. über Innosuisse) sind ein vertrauensbildendes, verlässliches Signal für potenzielle Partner und Kunden und reduzieren deren Aufwand für Informationsbeschaffung. Auch die Subventionierung der Teilnahme an internationalen Messen (z.B. über Switzerland Global Enterprise)

Finanzielle Bedürfnisse von Start-ups und klassischen Unternehmensgründungen sind verschieden

Start-ups haben keine Finanzierungsengpässe

Öffentliche Finanzunterstützung klassischer Gründungen ist hilfreich

Qualitätslabel und Veranstaltungen um Produkte bekannt zu machen

kann sinnvoll sein, um neue potenzielle, internationale Kunden auf die Produkte und Leistungen aufmerksam zu machen. Diese Präsenz hat einen Reputationseffekt für die neuen, noch unbekanntes Unternehmen.

Information, Coaching und Qualifizierung

Aufgrund der Vielzahl an Unterstützungsmöglichkeiten und Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen ist es aus Nutzersicht schwierig, den Überblick zu behalten und das passende Förderinstrumentarium zu identifizieren und auszuwählen. Notwendig ist nicht der weitere Ausbau des Förderinstrumentariums, sondern das bestehende System so zu gestalten, dass es optimal genutzt und seine Wirkungskraft entfalten kann.

Bestehendes Förderinstrumentarium nutzerfreundlicher gestalten

Hierbei scheint es wichtig zu sein, die vorhandenen Fördermöglichkeiten bekannter zu machen, um potenzielle Nachfrager besser zu erreichen. Hilfreich sind Informationsmaterialien, auch digitaler Natur, welche die vorhandenen Förderinstrumentarien überblicksartig darstellen. Gegebenenfalls ist es hilfreich, eine Datenbank mit den Förderinstrumentarien aufzubauen, so dass der Nutzer anhand von Stichworten und Abfragen zum jeweiligen Förderinstrument geleitet wird. Optimal wäre eine dynamische Datenbank, die sich dezentral und kollaborativ aktualisieren lässt. Eine Datenbank könnte dazu beitragen, den gezielten Bedürfnissen der Gründer geeignete Instrumentarien aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang ist das erst kürzlich veröffentlichte interaktive Tool von *regiosuisse* erwähnenswert. Dieses bietet eine erste Übersicht über ausgewählte Finanzhilfen für die Regionalentwicklung.

Förderdatenbank mit Suchmöglichkeit

Neben der besseren Darstellung der Förderinstrumente scheint ein weiterer Schwerpunkt der Gründungsförderung in der Qualifizierung der Unternehmensgründer im Tourismus zu liegen. Touristische Unternehmen benötigen ein funktionierendes Geschäftsmodell mit der entsprechenden Ertragsmechanik, so dass die neuen Produkte und Leistungen erfolgreich am Markt platziert werden können. Informationsmängel auf dem Absatzmarkt können damit verbunden sein, dass Gründer nicht in der Lage sind, potenziellen Kunden die Vorteile ihres Produktes zu vermitteln. Gerade wenn Informationsdefizite in Bezug auf ein neues, noch unbekanntes und innovatives Produkt oder Leistung bestehen, ist es entscheidend, diese Vorteile am Markt zu kommunizieren. Weiterbildungsangebote helfen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse (Buchhaltung, Marketing, Verkauf) oder soziale Kompetenzen (Produktpräsentation, Rhetorik) aufzubauen oder zu erweitern. Solche Qualifizierungsleistungen werden auch im Rahmen der RIS-Coachings angeboten.

Qualifizierung der Unternehmensgründer im Tourismus fördern

Neben generellen Weiterbildungsformaten können gerade für Technologie-Start-ups spezialisierte Coachings hilfreich sein. Das Coaching soll bedarfsgerecht zu spezifischen, thematischen Fragestellungen oder auch prozessorientiert im Sinne einer Begleitung über einen gewissen Zeitraum erfolgen (z.B. Vermittlung über *Innosuisse*). Auf diese Weise können Informationsasymmetrien auf den Absatzmärkten (Ausgestaltung Produkte, IT-Plattform, Marketing, Vertrieb) oder auch auf den Arbeitsmärkten (Mitarbeiter-Recruiting) reduziert werden.

Spezialisierte Coachings

Um die Umsetzung innovativer Geschäftsvorhaben von Start-ups und Gründungen zu ermöglichen, muss eine frühzeitige Verankerung und Sensibilisierung für Entrepreneurship an Hochschulen und höheren Fachschulen stattfinden. Neben den inhaltlichen, tourismusbezogenen Fachthemen sollen verstärkt Management-Themen in den Vordergrund rücken sowie auch die Planung und Umsetzung von Neugründungen.

Frühe Verankerung von Entrepreneurship an Hochschulen

Vorliegende Informationsasymmetrien in Bezug auf den Arbeitsmarkt führen dazu, dass oft notwendiges Fachwissen zu spät in die Gründung eingebracht wird oder die Teams zu wenig interdisziplinär aufgestellt sind. IT-bezogene Weiterbildungsangebote für angehende Gründer schaffen eine Sensibilisierung für die notwendigen Kompetenzen des neuen Unternehmens. Gründerteams, die multidisziplinär (Tourismus, IT und Daten, Betriebswirtschaft) aufgestellt sind, bringen wichtige Grundvoraussetzungen für den Erfolg von Start-ups mit und bieten auch Quereinsteigern gute Möglichkeiten in den Tourismus.

Sensibilisierung für multidisziplinäre Teams

Zur Stärkung der digitalen Kompetenz im touristischen Umfeld sind kurz- und mittelfristig spezifische Massnahmen anzudenken. Falls diese Kompetenzen nicht in den Unternehmen selbst vorhanden sind bzw. erst geschaffen werden müssen, könnten Unterstützungs- und Weiterbildungsangebote auf Destinationsebene hilfreich sein. Mit niederschweligen Angeboten kann Sensibilität für die Anwendung digitaler Lösungen geschaffen werden, um die Anpassungsfähigkeit der Branche stärken und eigene Kompetenzen aufzubauen.

Stärkung der digitalen Kompetenz vorantreiben

Netzwerke und Matching-Events

Ein wichtiges Instrument der Gründungsförderung im Tourismus sind Veranstaltungen wie Messen, Kongresse oder Businessplanwettbewerbe, um Gründungsinteressierte mit Beratern, Kapitalgebern oder Kunden zusammenzubringen. Es erscheint nicht notwendig, mehr, sondern wirkungsvollere Vernetzungsmöglichkeiten zu initiieren, die in bestehende Anlässe integriert sind.

Öffentlichkeit über Veranstaltungen herstellen

Gründungsförderung muss verstärkt als Netzwerkansatz gedacht werden, so dass ein lebendiges Ökosystem für technologiebasierte Start-ups und Unternehmensgründungen im Tourismus entsteht. Der öffentlichen Hand kommt in diesen Ökosystemen die Rolle des Anstossgebers, des «Ermöglichers» («Facilitator») zu. Die Tourismusstrategie des Bundes legt dafür die Basis, um die Akteure innerhalb der bestehenden Förderinstrumente des Bundes zu vernetzen. Die touristischen Organisationen wie hotellerieuisse, Schweiz Tourismus, kantonale Stellen, DMOs, Gründerzentren, Hochschulen und Innosuisse bilden wichtige Teile des Netzwerks und wirken für Start-ups und Gründerinnen als Türöffner zu den touristischen Leistungsträgern.

Gründungsförderung in Richtung Ökosystem denken

Ferner kann für Start-ups, Gründerinnen und Gründer im Tourismus auch die Teilnahme an nationalen und internationalen Fachmessen sinnvoll sein. Diese dienen dazu, potenzielle Kunden auf das neue Unternehmen und die neuen Produkte und Leistungen aufmerksam zu machen (Matching-Effekt), Reputation aufzubauen und Informationsasymmetrien abzubauen.

Infrastruktur

In der Bereitstellung von Infrastruktur, wie Büroräume, Besprechungszimmer, Empfang und Sekretariat können Gründungen unterstützt werden, indem Aufgaben abgenommen werden. Zudem findet an den Orten wiederum Begegnungen mit anderen Gründern, potenziellen Partnern und Kunden statt. Die Leistungen sind in der Regel subventioniert und bei Hochschulkubatoren, Technologie- und Gründerzentren angesiedelt.

Infrastrukturunterstützung vorhanden

Technologie- und Gründerzentren können zudem dazu beitragen, die Reputation von touristischen Betrieben zu erhöhen. Neue Unternehmen, die dort ansässig sind, haben die Qualität ihrer Geschäftsidee bereits mit der Aufnahme in das Zentrum erfolgreich unter Beweis gestellt und vermitteln potenziellen Kunden Sicherheiten. Ähnliche Effekte sind durch die Aufnahme eines Unternehmens in einen Hochschulkubator zu erwarten. Dieses Angebot und der damit verbundene Nutzen können gezielt kommuniziert werden.

Fördersystem

Die oben skizzierten Handlungsempfehlungen zielen auf eine unmittelbare Förderung von Gründerinnen und Gründern ab. Daneben lassen sich Handlungsempfehlungen formulieren, die sich an die Tourismusakteure wenden und Gründerinnen und Gründern indirekt die Erfolgsaussichten verbessern sollen.

Indirekte Förderung

Eine Ausrichtung der Förderinstrumente auf kantonaler oder regionaler Ebene auf bestimmte «Verticals» (z.B. Start-ups im Tourismus) ist nicht zu empfehlen, da keine kritische Masse an Unternehmen zustande kommt. Eine Abstimmung der Angebote über Kantons- und Branchengrenzen hinweg scheint hingegen sinnvoll. Bei kantonsübergreifender Vernetzung und Abstimmung der Förderinstrumente können die Regionalen Innovationssysteme RIS eine wichtige Rolle spielen. Generell ist ein Handlungsfeld, die Zugänglichkeit zu Instrumenten zu verbessern und die Übersichtlichkeit zu optimieren. Dafür müssen bestehende Angebote gebündelt, sichtbar gemacht und besser mit anderen Angeboten vernetzt werden, so dass ein besserer Überblick über die Förderinstrumente ermöglicht wird. Spezifische Wertschöpfungsketten bieten sich als Ansatz- und Orientierungspunkt für eine Bündelung verschiedener Instrumente an.

Bessere Abstimmung und Sichtbarmachung der Förderinstrumente

Die wissenschaftliche Literaturanalyse und die Auswertung gründungsbezogener statistischer Daten haben gezeigt, dass nur wenige Informationen über touristische Gründungen vorhanden und diese schwer interpretierbar sind. Touristische Gründungen sind deshalb nur schwer quantifizierbar, weil die bestehende Abgrenzung im Satellitenkonto Tourismus der Schweiz (TSA) relativ breit ist. Start-ups sind gar nicht quantifizierbar, da mit der verwendeten Gründungsdatenbank UDEMO keine Start-ups abgegrenzt werden können, die im weiteren Sinne den Tourismus mit technologiebasierten Leistungen und Produkten bedienen. Diese Start-ups würden sich nach ihrem Selbstverständnis in Erhebungen eher in IKT-Branchen (Informations- und Kommunikationstechnologien) verorten. Zudem werden (auch kleinere)

Datengrundlage verbessern und wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Gründungen im Tourismus stärken

neugegründete Niederlassungen (z.B. Hotelketten) in der Datenbasis nicht erhoben und erfasst.

Die limitierten statistischen Grundlagen und damit verbunden die beschränkte empirisch-wissenschaftliche Literatur führen zu einem unvollständigen Bild der Prozesse in der unternehmerischen Initialphase im Tourismus. Ein Monitoring zu den Gründungsaktivitäten im Tourismus – z.B. in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Verbänden – könnte helfen, um die Strukturen, Dynamiken und Prozesse in der unternehmerischen Initialphase besser zu verstehen.

Literatur

- Achleitner, A.-K. & Braun, R. (2018). Entrepreneurial Finance. Ein Überblick. In: G. Faltin (Hrsg.), Handbuch Entrepreneurship, Springer Reference Wirtschaft.
- Achleitner, A.-K. Braun, R. & Kohn, K. (2011). New venture financing in Germany: Effects of firm and owner characteristics. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(3), pp.263–294.
- Baum, Joel A. C. and Silverman, Brian, (2004), Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of Business Venturing*, 19(3), pp. 411-436.
- Beier, M. & Wagner, K. (2017): What determines the growth expectations of early-stage entrepreneurs? Evidence from crowdfunding. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), pp. 12-31.
- Boadway, R. & Tremblay, J.-F. (2003). Public Economics and Startup Entrepreneurs. CESifo Working Paper Series No. 877. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=385781>
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment, *Regional Studies* 39, 61-74.
- Josef, B., Preisendörfer, P. & Ziegler, R. (2007). Der Erfolg neugegründeter Betriebe. Eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. *Betriebswirtschaftliche Schriften (BWS)*, Band 140. 3. Auflage.
- Bundesrat (2017). *Tourismusstrategie des Bundes*. Schweizerische Eidgenossenschaft: Bern.
- Cantillon, R. & Murphy, A. E. (2015). *Essay on the Nature of Trade in General*. Indianapolis: Liberty Fund. Retrieved February 13, 2019, from Project MUSE database.
- Cheng, C.-K., Li, X., Petrick, J.F. & O'Leary, J.T. (2011). An examination of tourism journal development, *Tourism Management*, 32(1), pp. 53-61.
- Colombo, M.G., Delmastro M. & Grilli, L. (2004). Entrepreneurs' Human Capital and the Start-up Size of New Technology-Based Firms. *International Journal of Industrial Organization*, 22 (8-9), pp. 1183-1211.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as a Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
- Daniel, A.D., Costa, R.A., Pita, M. & Costa, C. (2017). Tourism Education: What about entrepreneurial skills? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, pp.65-72.
- Doering, J. & Bortz, N. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Auflage.
- Chandler, G.N. & Lyon, D.W. (2009). Involvement in Knowledge–Acquisition Activities by Venture Team Members and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(3), pp. 571-592.
- Faltin, G. (2018). *Entrepreneurship: Problemlagen und Handlungsansätze*. G. Faltin (Hrsg.), Handbuch Entrepreneurship, Springer Reference Wirtschaft.
- Francis, D.H. & Sandberg, W.R. (2000). Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), pp. 5-26.
- Fritsch, M. (2019). *Entrepreneurship - Theorie, Empirie, Politik*. Gabler Verlag.

- Fu, H., Okumus, F., Wu, K. & Köseoglu, M.A. (2019). The entrepreneurship research in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 78, pp. 1-12.
- Fuest, C., Huber, B. & Tilleßen, P. (2003). Tax policy and Entrepreneurship in the presence of asymmetric information in capital markets, CESifo Working Paper 872.
- Gartner, W. B. (1988). Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Business*, 12(4), pp. 11-32.
- Graham, P. (2012). Startup = Growth. Essays. Abgerufen am 15.02.2019 unter: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Guillaumont, P. (2003). 1803 : Jean-Baptiste Say publie le Traité d'économie politique [archive].
- Hall, M. & Williams, A. (Eds.). (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
- Henneke, D. & Lüthje, C. (2007). Interdisciplinary Heterogeneity as a Catalyst for Product Innovativeness of Entrepreneurial Teams. *Creativity and Innovation Management*, 16, pp. 121-132.
- Higgins, M. C. & Gulati, R. (2006), Stacking the deck: the effects of top management backgrounds on investor decisions. *Strategic Management Journal*, 27, pp. 1-25.
- Hsu, D.H. (2007): Experienced entrepreneurial founders, organizational capital, and venture capital funding, *Research Policy*, 36(5), pp. 722-741.
- KfW Research (Hrsg.) (2011). *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*. Frankfurt.
- Klandt, H. (2018). Überlegungen zu Entrepreneurship Research und Entrepreneurship Education. G. Faltn (Hrsg.). *Handbuch Entrepreneurship*, Springer Reference Wirtschaft.
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. In: *Small Business Economics*, 16, pp. 263-275.
- Li, L. (2008). A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals. *Tourism Management*, 29(5), pp. 1013–1022.
- Liao, J., Kickul, J.R. & Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), pp. 263–286.
- Livingston, J. (2008): *Founders at Work: Stories of Startups' Early Days*. Apress.
- Malerba, F. (2005). Sectoral systems of innovation: a framework for linking innovation to the knowledge base, structure and dynamics of sectors. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(1-2), pp. 63-82.
- Neuhofer, B., Buhalis, D. & Ladkin, A. (2014). A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16, pp. 340-350.
- Ndou, V., Mele, G. & Del Vecchio, P. (2018). Entrepreneurship education in tourism: An investigation among European Universities, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 2018.
- OECD (2011). *OECD Territorialexamen: Schweiz 2011*, OECD Publishing.
- Parker, S.C. (2005). *The Economics of Entrepreneurship: What we know and what we don't. Foundations and Trends in Entrepreneurship*.
- Schefczyk, M. (2006): *Finanzieren mit Venture Capital und Private Equity*. 2. Auflage, 2006.

Schütze, F. (1976): Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hg.): Kommunikative Sozialforschung. Alltagswissen und Alltagshandeln. Gemeindemachtforschung, Polizei, Politische Erwachsenenbildung. München: Fink, S. 159-260.

SECO (2018): RIS-Konzept 2020+. Bern.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. 1 (1 ed.). London: W. Strahan, Volume 2.

Solvoll, S., Alsos, G.A. & Bulanova, O. (2015). Tourism Entrepreneurship – Review and Future Directions, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15, pp. 120-137.

Staak, T. (2011). Allokatives Marktversagen im Gründungsgeschehen – eine wohlfahrtstheoretische Betrachtung. In: KfW Research (Hrsg.). *Gründungsförderung in Theorie und Praxis*. Frankfurt.

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI (2016): *Forschung und Innovation in der Schweiz 2016*. Bern.

Statistik der Unternehmensdemografie (o.D.). <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/erhebungen/udemo.html>. abgerufen am 20.7.2018.

Stinchcombe, A.L. (1965) *Social Structure and Organizations*. In: March, J.P. (Ed.). *Handbook of Organizations*, Rand McNally:Chicago, 142-193.

Schumpeter J. (2003) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. In: Backhaus J. (eds) *Joseph Alois Schumpeter. The European Heritage in Economics and the Social Sciences*, vol 1. Springer, Boston, MA.

Szyperski, N. & Nathusius, K. (1999). *Probleme der Unternehmungsgründung: eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Lohmar: Eul.

Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. & Binks, M. (2003). Does Entrepreneurial Experience Influence Opportunity Identification? *The Journal of Private Equity* 7(1), pp. 7-14.

Volery T., Fueglistaller U., Müller C. & Müller S. (2016) *Unternehmerische Gelegenheiten und Umsetzung*. In: *Entrepreneurship*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Walliser Tourismus Observatorium (2013): *Vergleichende Analyse der Tourismusförderung in der Schweiz und in Österreich*. Siders.

Witt, P. (2018). *Gründerteams*. In: G. Faltn (Hrsg.). *Handbuch Entrepreneurship*, Springer Reference Wirtschaft.

Zhao, W., Ritchie, J.R. & Echtner, C.M. (2011). Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*. 38 (4), pp. 1570–1593.

Zolin, R. & Kuckertz, A. & Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), pp. 1097-1103.

Anhang

Anhang 1: Liste Interviewpartner und Unternehmensporträts

apaleo GmbH, München, Deutschland

Gesprächspartner: Martin Reichenbach

gegründet 2017 in München, Deutschland

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 11

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 20

Angebot

apaleo bietet eine offene, cloud-basierte Property Management System-Plattform (PMS) für Hotels, über die zusätzlich Apps wie CRM, CRS, oder Channel-Management dynamisch angebunden werden können.

Kunden

- Hotelketten mit 10-100 Objekten
- Fokus auf D-A-CH Region

Ertragsmodell

- Lizenzgebühren
- Vermittlungsprovision Drittanbieter-Apps im apaleo-Store

Finanzierung

Private Investoren

Öffentliche Förderung:

keine

Get Local AG, Zürich

Gesprächspartner: Stefan Neukom

gegründet 2016 in Zürich

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 4

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 6

Angebot

Get Local ist ein Tour Operator für Besucher von Städten, um die Stadt wie ein Einwohner zu erleben. Als «Digitaler Concierge» gibt Get Local dem Kunden Empfehlungen zu Attraktionen, Gastronomie und Erlebnissen.

Kunden

- 3-4 Sterne Hotels
- Lokale Dienstleistungserbringer
- Touristen, die...
 - wenig Zeit zur Planung haben
 - Erlebnisse suchen

Ertragsmodell

Monetarisierung an beiden Seiten des B2B2C-Modells als Anteil des Buchungswertes

Finanzierung

Private Investoren

Öffentliche Förderung

Aufbau der Plattform für Basel (Innotour)

Hazu Technologies AG, Visp

Gesprächspartner: Andy Abgottspon

gegründet 2016 in San Francisco, seit 2017 in der Schweiz aktiv

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 2

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 7 feste Mitarbeiter, weitere Freelancer

Angebot

Hazu Technologies ist eine Kommunikationsplattform. Sie führt verschiedene Kommunikationsformen zusammen und vereinfacht die Kommunikation an einem Ort.

Kunden

- Hotels und Destinationen, Tourismusorganisationen
- Schulen
- Sportorganisationen
- weitere private Unternehmen

Ertragsmodell

Lizenzmodelle inkl. Cloudservice für Unternehmen, Projekte und Personengruppen.

Finanzierung

Private Investoren, erste Umsätze (noch kein Break Even)

Öffentliche Förderung

- Büroräumlichkeiten
- Netzwerk

hotelkit GmbH, Salzburg

Gesprächspartner: Marius Donhauser

gegründet 2012

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 4

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 30

Angebot

hotelkit bietet eine interne, cloud-basierte Kommunikationsplattform inkl. Desktop- und Mobilanwendung.

Kunden

- 3-5 Sterne Hotels mit
 - 30+ Zimmern
 - 20+ Nutzern

Ertragsmodell

Subscription-Modell

Finanzierung

Fremdkapital über Kredit, kein Eigenkapital, kein à fonds perdu

Öffentliche Förderung

aws erp-Gründungskleinkredit (Österreich)

Mountain Flair GmbH, St. Moritz

Gesprächspartner: Sven Arquisch

gegründet 2013

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 2

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 3 Vollzeitstellen

Angebot

Mountain Flair vermarktet und vermittelt Ferienwohnungen und Ferienhäuser in St. Moritz und im Oberengadin.

Kunden

- 70-75% Schweizer Touristen (durchschnittliches bis gehobenes Einkommen)
- 25-30% ausländische Touristen (meist gehobenes Einkommen)

Ertragsmodell

Vermittlungsprovision bei Vermietung

Finanzierung

Eigene Mittel

Öffentliche Förderung

Keine

re:spondelligent GmbH, Gersau

Gesprächspartner: Alexander Zaugg

gegründet 2017 in der Schweiz

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 3

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 3 plus externe Freelancer

Angebot

re:spondelligent bietet Management von Online-Bewertungen, Outsourcing von Antwortmanagement und Search Engine Optimization (Local-SEO) sowie Online-Reputationsmanagement.

Kunden

- Gastronomie
- Hotellerie
- ... meist in grossen Städten oder in den Bergen

Ertragsmodell

- Bewertungsmanagement als SaaS
- Antwortmanagement als BPaaS
- Local SEO und Online Reputationsmanagement auf Honorarbasis

Finanzierung

Eigene Mittel

Öffentliche Förderung

Keine

hartmann entertainment GmbH, Malans

Gesprächspartner: Andy Hartmann

gegründet 2013 in Igis, Schweiz

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 2

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 2 + 4 «Gastgeber»

Angebot

Schlaf-Fass bietet einmalige Übernachtungen in eigens hergerichteten Holzfässern an zwei Standorten in der Ostschweiz inkl. Apéro mit Wein sowie Frühstück aus der Region.

Kunden

- Privatpersonen aus der Schweiz
- Touristen aller Nationalitäten

Ertragsmodell

Übernachtungspreis

Finanzierung

Fördermittel und eigene Mittel

Öffentliche Förderung

Finanzielle Förderung durch die Innovationsstiftung des Kantons Graubündens

Swiss Hospitality Solutions, SHS Academy AG (Tochterunternehmen)

Gesprächspartner: Gianluca Marongiu

gegründet 2010

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 2

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 11 feste Mitarbeiter

Angebot

SHS berät und coacht Hotels im Bereich Revenue Management. SHS ist «Revenue Concierge»

Kunden

- Schweizer Hotels, teilweise nationale Ketten
- aktuell über 110 Betriebe im Kunden-Portfolio, davon 80 Stammkunden, insgesamt über 450 (ehemalige) Kunden.

Ertragsmodell

- Beratung auf Abo-Basis
- Teilnehmergebühren Academy

Finanzierung

Eigene Mittel

Öffentliche Förderung

keine

Wine Tours Switzerland, Maienfeld

Gesprächspartner: Giancarlo Casparis

gegründet 2013 in der Schweiz

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 1

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 1 plus Pool von 12 Freelancern

Angebot

Wine Tours Switzerland bietet eine Plattform für Gastronomen und Weingüter, um Gästen die Region und ihren Wein als Erlebnis näher zu bringen.

Kunden

- Gastronomie, Hotellerie
- Touristen (90% Schweizer)
- Unternehmen (Retreats, Firmenevents)

Ertragsmodell

Verkauf der Organisation der Touren

Finanzierung

Eigene Mittel

Öffentliche Förderung

Innotour

Travel Appeal S.R.L., Florenz

Gesprächspartner: Hampus Ljunggren

Gegründet 2014 in Florenz, Italien

Anzahl Mitarbeiter zur Gründung: 1

Anzahl Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Interviews: 30

Angebot

Travel Appeal erbringt digitale Leistungen rund um die Daten von Hotels, Restaurant und ganzen Destinationen.

Kunden

- Hotels
- Gastronomie
- Museen
- Destinationen

Ertragsmodell

Unterschiedliche Subscription-Modelle mit monatlicher Abrechnung

Finanzierung

Private Investoren

Öffentliche Förderung

200.000 € Zuschuss ("Smart & Start")

Anhang 2: Inventar Förderinstitutionen

Das nachfolgende Inventar listet wichtige Förderinstitutionen auf interkantonaler, kantonaler sowie regionaler und lokaler Ebene, die Angebote von Hochschulen und von weiteren Akteuren auf. Für jeden Anbieter werden der Wirkungssperimeter, die Leistungen und die zentralen Förderbereiche angegeben.

Interkantonale Förderinstitutionen / RIS

Anbieter	Wirkungssperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
RIS Basel-Jura	Nordwestschweiz (BL, BS, JU)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Information von ausländischen Firmen bei Ansiedelungen ▪ Pflege eines Netzwerks von Entscheidungsträgerinnen und -trägern, Innovatorinnen und Innovatoren, Expertinnen und Experten und Multiplikatoren 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
RIS Ost	Ostschweiz (AI, AR, GL, GR, SH, SG, TG, Zürcher Berggebiet)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Noch nicht definiert. Das RIS Ost befindet sich derzeit im Aufbau. 	<input type="checkbox"/> Information und Beratung <input type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
RIS Suisse Occidentale	Westschweiz (BE, FR, VD, VS, NE, GE, JU)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sektorielle und intersektorielle Förderung: vier branchenspezifische Plattformen (BioAlps, Alp ICT, Micronarc, CleantechALPS) entwickeln und begünstigen Partnerschaften, um die Innovationsfähigkeit von KMU und Start-ups der Westschweiz zu erhöhen und zu beschleunigen. Um dieses Ziel zu erreichen, agieren die Plattformen als Verbindungsglieder zwischen den Unternehmen, Forschungsakteuren, politischen Akteuren und Geldgebern. ▪ Coaching-Dienstleistungen: Die beiden Coaching-Organen «platinn» und «Alliance» unterstützen KMU und Start-ups in ihren Innovationsvorhaben. Sie decken die drei Bereiche technologische Innovation (Alliance), Geschäftsinnovation (platinn) sowie Suche nach Geldgebern und Vernetzung mit Investoren (platinn matchINVEST) ab. ▪ Synergie- und Kollaborationsprojekte: KMU und Start-ups sollen genau die Unterstützung erhalten, die ihren Bedürfnissen entspricht. Die kantonalen Anlaufstellen und der Zugang zu einem Projektpool für die Akteurinnen und Akteure des RIS-SO verfolgen deshalb das Ziel, die Effizienz der Synergien zwischen den Dienstleistern des Programms und deren Angeboten zu verbessern. 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungspereimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Zentralschweiz innovativ (RIS Zentralschweiz)	Zentralschweiz (LU, NW, OW, SZ, UR, ZG)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung bis zu 40 Stunden kostenlos, egal wo im Innovationsprozess ▪ Unterstützung bei Ideengenerierung (Netzwerkanlässe, Innovationsworkshops, Themen- und Technologierecherchen) ▪ Unterstützung in der Innovationsphase (Abklärungen, Förder- und Finanzquellen, Suche von Partnern) ▪ Unterstützung in der Umsetzung (Projektmanagement) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Sistemaregionale d'innovazione SRI / Fondazione Agire	Tessin (TI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordination der regionalen strategischen Stakeholder (Universitäten, Institutionen, Unternehmen) ▪ Unterstützung des Transfers von Technologie und Wissen zwischen Firmen und akademischen Institutionen ▪ Verwaltung des Technopark Tessin ▪ Unterstützung und Begleitung der Gründung, Wachstum und Internationalisierung von innovativen Start-up Firmen ▪ Coaching und Mentoring von Start-ups ▪ Kollaboration mit der lokalen Regierung, unter deren wirtschaftlichen Auflagen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
RIS Mittelland / be-advanced AG	Bern/ Mittelland (BE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Vermittlung von Kontakten, Bewilligungen, Immobilien und Bürgschaften ▪ Finanzierungshilfen (Investitionskostenbeitrag, à fonds perdu), bedingt rückzahlbarer Investitionskostenbeitrag (zinsfrei) ▪ Steuererleichterungen und Erlass der Handänderungssteuer ▪ Innovationsagentur „be-advanced“ (KMU-Coachings, Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten, Workshops) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Kantonale Förderinstitutionen

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Kanton BL, Standortförderung	Nordwestschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allg. Informationen zu Firmengründungen ▪ Begleitung und Vermittlung geeigneter Kontakte (Innovation Park etc.) ▪ Finanzierungshilfe durch Bürgschaftsgenossenschaften ▪ Zusammenstellung weiterer Informationsquellen und Anlaufstellen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton BS, Standortförderung	Nordwestschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Vermittlung von Kontakten ▪ Mitfinanzierung von Public Private Partnerships ▪ Immobilienvermittlung ▪ Finanzierungshilfe durch Bürgschaftsgenossenschaften ▪ Mietzins- und Steuererleichterungen ▪ Beratung bei der internationalen Markterschliessung ▪ Organisation von Kongressen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Canton JU, Promotion économique, Creapole SA	Nordwestschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le soutien à la création et au développement des entreprises ▪ La Promotion de la commercialisation des produits et services de l'économie régionale ▪ En matière de création d'entreprises, d'innovation et de transfert technologique ▪ Soutiens financiers et fiscaux ▪ Aide dans la recherche de locaux, bureaux, bâtiments industriels ou terrains ▪ Accompagnement lors des démarches avec l'administration publique (octroi de permis de construire, de travail, etc.) ▪ Intermédiaire avec les investisseurs mise en contact avec les acteurs de l'économie locale ▪ Information économique conseil et assistance tout au long du processus d'implantation ▪ Aide dans la recherche de collaborateurs 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Kanton SO, Wirtschaftsförderung, Gründerzentrum Kanton Solothurn GZS	Nordwestschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung von Partner für kompetente Beratung ▪ Anbieten von Erstgesprächen und Beratungen ▪ Unterstützung von Ansiedelungen einheimischer NeugründerInnen ▪ Vermittlung im eigenen Netzwerk ▪ Online Tipps und Tools ▪ Events 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton AG, Departement Volkswirtschaft und Inneres	Nordwestschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstberatung (Geschäftsmodell/ Businessplan) ▪ Kontaktvermittlung (Behörden, Bewilligungsinstanzen, Verbände, Netzwerke, Forschungsinstitute, Start-up Experten) ▪ Kontaktvermittlung von Finanzpartnern ▪ Informationen zu Steuern und Versicherungen ▪ Suche von Gewerbeflächen und Immobilien ▪ Veranstaltungen und Networking 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton AR, Standortförderung	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenbringen von Jung- und Neuunternehmer mit Spezialisten ▪ Vermittlung von Beratungspartnern 	<input type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton AI, Wirtschaftsförderung	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle Erstberatung ▪ Bereitstellung von Informationen ▪ Vermittlung von Kontakten ▪ Entgegennahme von Anliegen aller Art und Weiterleitung an die zuständige Behörde ▪ Unterstützung bei der Suche nach Bauland und Immobilien ▪ Informationen zur Personalsuche 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Kanton GL, Volkswirtschaft und Inneres	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standortberatung, Vermittlung von Bauland und Liegenschaften ▪ Beratung bei Fragen des Arbeitsmarktes, Rekrutierung von Arbeitskräften, Bewilligungen für ausländische Arbeitskräfte ▪ Vermittlung von Beratern (Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwälte, Architekten usw.) ▪ Erste Beratungen bezüglich Finanzierungsmöglichkeiten ▪ Vermittlung von geeigneten Kooperationspartnern und Informationen ▪ Schaffung von Kontakten und Hilfe beim „Weg durch die Instanzen“ ▪ Netzwerkanlässe und Unternehmerhearings 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton GR, Amt für Wirtschaft und Tourismus	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vernetzung mit Wirtschaftsvertretern ▪ Finanzielle Beiträge und Darlehen für innovative Vorhaben (gemäss Wirtschaftsentwicklungsgesetz GWE, NRP Umsetzungsprogramm) ▪ Bürgschaften ▪ Steuererleichterungen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton SG, Standortförderung	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Coaching mit Partnern aus Privatwirtschaft ▪ Durchführung von Veranstaltungen ▪ Erstellung Businessplan ▪ Gründerkurse ▪ Zugang zu Investorennetzwerken und Finanzierung ▪ Büro- und Co-working-Räumlichkeiten ▪ Entwicklung und Suche von passenden Gewerbe- und Industrieflächen ▪ Unterstützung bei der Erschliessung neuer Märkte ▪ Bürgschaften, Steuererleichterungen im Rahmen der Regionalpolitik ▪ Förderprogramme von Tourismus und Hotellerie 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton SH, Standortförderung, Genes AG	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Begleitung während Gründungsprozess ▪ Einzelbetrieblichen Fördermitteln oder Steuererleichterungen ▪ Netzwerke, Foren und Veranstaltungen ▪ Kurse und Workshops ▪ Innovations- und Technologievermittlung 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Kanton TG, Wirtschaftsförderung, START Netzwerk Thurgau	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angebote des START Netzwerk Thurgau (NPO) ▪ Praxisorientierte Seminare zum Thema Start-Up und Unternehmensnachfolge ▪ Networking-Plattformen ▪ Erstanalyse der Geschäftsidee ▪ Persönliches Coaching in der Startphase ▪ Netzwerk zu Spezialisten in allen Bereichen und Themen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton FR, Wirtschaftsförderung	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologietransfer, Geschäftsentwicklung, Vergabe Innovationspreis ▪ Professionelle Coachings ▪ Vermittlung zu Finanzinstitutionen und Fonds (Stiftung „Seed Capital Freiburg“, „Risiko Kapital Freiburg AG“) ▪ Angebot von Räumlichkeiten ▪ Netzwerk 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Canton GE, Aides aux entreprises, encouragement à l'innovation	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un réseau d'organismes destinés à aider les entrepreneurs dans le développement de leurs projets (offrent conseil, coaching, aide au financement, encouragement à l'innovation et à la R&D, promotion et réseautage) ▪ Le Guide du créateur (regroupe l'ensemble des informations nécessaires à la création d'une entreprise) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Canton NE, Economic development – Aides et soutiens à l'innovation	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trouver un financement et financement initial ▪ Aides et soutiens à l'innovation ▪ Trouver un terrain ou des locaux ▪ Coaching (Le parc scientifique et technologique NEODE) ▪ Mise en relation 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Canton VD, Service de la promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI)	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Économique vaudoise dispose d'un important réseau de partenaires ▪ Plusieurs programmes et mesures de soutien sont mis en place afin d'encourager l'innovation au sein des PME et des start-up, et de favoriser le transfert de technologies entre les hautes écoles et l'industrie ▪ Un grand choix de terrains à bâtir, de bâtiments susceptibles d'abriter des activités administratives, commerciales, industrielles ou technologiques ▪ Pouver soutenir financièrement les entreprises, que ce soit pour leur création, leur développement ou leur implantation ▪ Toutes les informations sur les démarches à entreprendre pour engager du personnel, sur les visas, permis de travail et paiement des salaires ▪ Tous les renseignements nécessaires à la création d'une nouvelle entreprise sont fournis, notamment dans le cadre du choix de la forme juridique, des coûts et des délais ▪ Un taux d'imposition ordinaire attractif et d'autres avantages fiscaux (Exonération fiscale temporaire) ▪ Aides financières pour les entreprises industrielles et technologiques 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton VS, Wirtschaftsförderung, Business Valais	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begleitung Unternehmen bei Gründung und Ansiedlung ▪ Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten ▪ Projektcoaching ▪ Investitionsberatung ▪ Hilfe bei administrativen und finanziellen Behördengängen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton LU, Wirtschaftsförderung, Luzern-Business	Zentralschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründerkurse und Startup-Events ▪ Persönliche Beratung ▪ Vermittlung von Start-up-Partner ▪ Beratung bei der Finanzierung 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton NW, Wirtschaftsförderung	Zentralschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Vermittlung von Experten, Banken etc. ▪ Informationen über Förderprogramme des Bundes, Hochschulen, Institute etc. 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Kanton OW, Wirtschaftsförderung, Verein Standort Promotion in Obwalden	Zentralschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratungen und Unterstützung im Prozess der Firmengründungen ▪ Suche von geeigneten Geschäftsräumen ▪ Vermittlung von Kontakten zu Behörden und Partner 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton UR, Wirtschaftsförderung/ Tourismus	Zentralschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung ▪ Einzelbetriebliche Förderung (finanzielle Beiträge) gemäss Wirtschaftsförderungsgesetz 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton ZG, Kontaktstelle Wirtschaft	Zentralschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung bei Fragen zu Gesellschaftsgründungen, Arbeitsbewilligungen, Infrastruktur ▪ Vermittlung von Kontakten und Informationen ▪ Vernetzung mit Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, Vereinigungen und Behörden ▪ Bereitstellen von Informationsmaterial 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton SZ, Technologiezentrum Schwyz TZS	Zentralschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezifisches Programm zur Förderung von Start-up-Unternehmen ▪ Zusammenführung mit geeigneten Partnern, Unternehmen und/oder Organisationen im Netzwerk 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Kanton ZH, Amt für Wirtschaft und Arbeit	Metropolitanraum Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen auf der Website gruenden.ch (unter anderem Rechtsformen-Übersicht sowie Checkliste Gründung) ▪ Beantwortung von Anfragen zu Bewilligungen, Finanzierung, Handelsregister-Eintrag, Sozialversicherungen (also Themen, die in den Zuständigkeitsbereich der gruenden.ch-Trägerschaft fallen) ▪ Maximal 2-stündige Erstberatung beim Startzentrum Zürich 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Regionale und lokale Förderinstitutionen

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Startfeld St. Gallen	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung und Coaching ▪ Unternehmenskurse ▪ Start-up Finanzierung ▪ Verleihung Jungunternehmer Preis „Startfeld Diamant“ ▪ Räume und Infrastruktur 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Stiftung FUTUR, Rapperswil	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung (Coaching, Unternehmenskurse) ▪ Räumlichkeiten (Haus Herrenberg) ▪ Innovationspreis (in der Höhe von CHF 10'000.-) ▪ Spezialpreis (in der Höhe von CHF 6'000.-) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
RhySearch Buchs (Forschungs- und Innovationszentrum Rheintal)	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermittlung von Forschungszusammenarbeit und Innovationsprojekten ▪ Unterstützung in praxisorientierter Entwicklung von Produkten und Geschäftsmodellen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Stiftung The Ark / Techno-Pôle	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technische und kommerzielle Durchführbarkeitsanalyse ▪ Vermittlung von Kontakten zu Partnern aus der Industrie ▪ Bewertung der Aspekte des geistigen Eigentums ▪ Unterstützung im Bereich der rechtlichen und vertraglichen Aspekte ▪ Überwachung von Entwicklungsprojekten ▪ Coaching ▪ Bereitstellung von Infrastruktureinrichtungen (Büro- oder Laborräume) ▪ Veranstaltungen und Networking ▪ Aktive Unterstützung bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
CimArk SA, Sitten	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung (Coaching zu Businessplan, Gründung, Finanzierung, Wachstum, intellektuelle Eigentumsrechte) ▪ Netzwerk und Events 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Stiftung für technologische Innovation, Bern	Bern/Mittelland	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzielle Unterstützung ▪ Coaching 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
TalentiLAB, Jura	Westschweiz / Nordwestschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce projet de mise en place d'un pôle de compétence en matière de tourisme vient renforcer le travail de Jura Tourisme dans le domaine prioritaire du développement de l'offre et de produits afin de répondre de manière professionnelle et rapide à la demande des porteurs de projets. ▪ Concrètement, le TalentiLAB a pour objectifs d'accélérer la création et la mise en place de nouvelles offres touristiques, via une prestation de coaching pour les prestataires touristiques. 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Transfrontour	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagner la mise en réseau des acteurs touristiques autour du Léman ▪ Le projet, initié dans le cadre d'un projet Interreg IV, propose un service de coaching pour les acteurs du tourisme pour les aider à se constituer en réseau d'excellence et diversifier leurs offres 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Startzentrum Zürich	Metropolitanraum Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation von Events & Informationsveranstaltungen zur Förderung der Netzwerke ▪ Erstberatungen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Technopark Zürich	Metropolitanraum Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung ▪ Netzwerke und Events ▪ Infrastruktur und Räumlichkeiten ▪ Innovationspreis der ZKB ▪ Jungunternehmerfonds 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Technopark Winterthur	Metropolitanraum Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung (Geschäftsmodell, Businessplan, Gründung) ▪ Netzwerk und Events (ca. 60 Anlässe pro Jahr) ▪ Infrastruktur und Räumlichkeiten (10.500 m², 50 Unternehmen, 400 Arbeitsplätze, 800 m² Ausstellungs- und Aktionsfläche) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Biotechpark Schlieren	Metropolitanraum Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung (Coaching zu Gründung und Finanzierungssuche; Firmenentwicklung; Ansiedlung) ▪ Infrastruktur und Räumlichkeiten (insb. Forschungsinfrastruktur bzw. fachspezifische Infrastruktur und gebrauchte Geräte) ▪ Netzwerk und Events (Transfer Wissenschaft & Wirtschaft, Veranstaltungen) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsparameter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Business Incubator glatec Dübendorf	Metropolitanraum Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung (Firmengründung und -aufbau, Finanzierung) ▪ Netzwerke und Events (Zugang zu Industriepartnern und Kunden; Forschungsk Kooperationen mit der EMPA und Eawag) ▪ Infrastruktur und Räumlichkeiten (reduzierter Mietzins im Business Incubator, in der Regel bis drei Jahre) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Gründerorganisation grow Wädenswil	Zimmerberg-Sihltal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung (Coaching) ▪ Netzwerk und Events ▪ Infrastrukturen, Labore ▪ Finanzielle Unterstützung für kleinere Projekte 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Wissenschaft und Hochschulen

Anbieter	Wirkungsparameter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Universität Basel, Innovation & Entrepreneurship Funding	Nordwestschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung von Pilotprojekten ▪ Proof of Concept (PoC), Studien um Technologien schneller auf den Markt zu bringen ▪ Vermittlung von Kontakten zu „Venture Capitalists“ für Spin-offs 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Swiss Startup Challenge (FHNW)	Nordwestschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenlose Workshops ▪ Individuelle Beratung durch erfahrene Coaches ▪ Netzwerkanlässe ▪ Feedback einer Expertenjury 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Startup@HSG	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung angehender GründerInnen aus den Reihen der HSG ▪ Vermittlung zwischen Forschung und Praxis ▪ Koordination der Lehrangebote zu Entrepreneurship ▪ Vermittlung von Büroräumen ▪ Vergabe von Stipendien für ausgewählte Studierende der HSG für ihre Geschäftsidee 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
KMU Zentrum Graubünden (Zentrum der HTW Chur)	Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung (Coaching zu Geschäftsmodell, Businessplan, Gründung, Finanzierung, Entwicklung) ▪ Netzwerk und Events 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Start-up Centro Promozione (USI, SUPSI)	Tessin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information und Beratung (Coaching, Businessplan, Gründung) ▪ Netzwerk und Events ▪ Infrastruktur und Räumlichkeiten (Inkubator der USI und SUPSI) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
EPFL Innogrants and Xgrants & Student Entrepreneurship @EPFL	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Xgrant Programm: Finanzielle Unterstützung von Studierenden mit eigenen Projektideen ▪ Vermittlung von Tools für erfolgreiche Unternehmensgründungen ▪ Vermittlung von Kontakten zu den Themen Finanzierung, Steuern, Beratung, Recht, usw. ▪ Start-ups Veranstaltungen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Université de Genève, Unitec	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Évalue le potentiel commercial des résultats de la recherche et établit une stratégie de commercialisation ▪ Renseigne sur les questions liées à la propriété intellectuelle et protège les découvertes ▪ Finance la transition d'un concept vers son implémentation pratique au travers du fonds INNOGAP ▪ Organise des séminaires de formation et des cours de sensibilisation sur la valorisation de la recherche ▪ Identifie et prend contact avec les entreprises susceptibles d'établir des partenariats ▪ Prépare et négocie des contrats de collaborations, de licence et de transfert de technologies avec des partenaires privés ▪ Agit comme point de contact pour les sociétés souhaitant collaborer avec l'Université et les Hôpitaux universitaires de Genève ▪ Soutient la création de « spin-off » issues de l'Université et organise des manifestations de sensibilisation à l'entrepreneuriat 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
InnoTREK & L'accélérateur UNIL-HEC	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ InnoTREK: financierer Support zur Kreierung eines Spinn-offs ▪ L'accélérateur UNIL-HEC: Unterstützung von Projekten von Studenten, Doktoranden oder Alumnis 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Université de Neuchâtel, Technology Transfer Office	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung von Projekten durch das Technology Transfer Office ▪ Businessplan Besprechung ▪ Organisation Kurse und Events 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Berner Fachhochschule	Bern/Mittelland	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung der Mitarbeitenden beim Schutz sowie der Patentierung von geistigem Eigentum ▪ Ermöglichung der Nutzung von internen Infrastrukturen und Dienstleistungen zum Selbstkostenpreis 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
EHL Innovation Hub	Westschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The Hospitality Business Incubator ▪ EHL Innovation Foundation ▪ EHL Innovation Hub ▪ Hospitality Insights Blog 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Hochschule Luzern, Smart-up	Zentralschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründergarage ▪ Beratung & Coachings ▪ Matching ▪ Infrastruktur ▪ Workshops & Events 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
STARTUP CAMPUS, Konsortium von allen Universitäten, Hochschulen und Technoparks in der Region Zürich – Ostschweiz	Metropolitanraum Zürich / Ostschweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Start-up Trainingskurse von Innosuisse ▪ Veranstaltungen zur Sensibilisierung für Business-Ideen ▪ Spez. Kursangebote für GründerInnen für jede Phase in der Unternehmensentwicklung (Business Concept, Creation, Growth) 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
ETH Spin-off	Metropolitanraum Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratung: ETH transfer berät über die ersten Schritte einer Firmengründung, von der Evaluation des Business Cases bis zur Entscheidung über die Firmenform ▪ Infrastruktur: ETH Spin-offs können in den ersten zwei Jahren Räume oder Geräte der ETH Zürich zur Mitbenutzung mieten, sofern Kapazitäten vorhanden sind. Zudem können auch Räume und Labors im Technopark Zürich zu ermässigten Konditionen gemietet werden ▪ Kontakte: Vermittlung von Kontakten zu den Themen Finanzierung, Steuern, Beratung, Recht, usw. 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Entrepreneurship@ZHAW	Metropolitanraum Zürich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzierung von Innosuisse Start-up Trainings ▪ Möglichkeit zur Platzbewerbung im RUNWAY Startup Incubator ▪ Ermöglichung der Programmteilnahme am Impact Entrepreneurship Programm ▪ Events zum Thema Gründen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Plattformen und Einzelanbieter

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
GastroProfessional, GastroSuisse	ganze Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internetbasierte Plattform mit Aktuellem und Wissenswertem für Restaurateure, Hotelliers, Tourismusfachleute ▪ Vorlagen, Merkblätter, neueste Trends in Tourismusbranche ▪ Ratgeber für Jungunternehmer ▪ Allg. Beratung 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
World Tourism Forum Lucerne	ganze Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Young talent programme ▪ Start-up innovation camp ▪ Next generation day ▪ Tourism star award ▪ Tourism by Tomorrow 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Hospitality Technology Forum	ganze Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konferenz & Messe ▪ Präsentation von innovativen Lösungen von Startups für die Tourismusbranche ▪ Networking Zone ▪ Präsentation von Best Practice von Hotels zur Digitalisierung 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Innopark /Technopark (Standorte in: Winterthur, Zürich, St. Gallen, Olten, Zug, Yverdon-les-Bains, Freiburg, Genf, Ticino; in Zusammenarbeit mit Kantonen und Hochschulen)	Je nach Standort	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung einer kreativen Atmosphäre zur Etablierung von Start-ups ▪ Weiterbildungen ▪ Coachings ▪ Netzwerkveranstaltungen ▪ Fonds für Gründungen 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Institut für Jungunternehmer IFJ (Standorte in St. Gallen, Schlieren, Lausanne; in Zusammenarbeit mit Mobiliar, PostFinance, Swisscom, Google, HP, Mobility, SECO, Swiss Life und öffentlicher Hand)	Je nach Standort	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenloser Startup Support ▪ Allg. Begleitung Firmengründung ▪ Tools zur Erarbeitung eines Businessplanes, Buchhaltung und Administration ▪ Intensivkurse ▪ Referat-Events mit aktivem Networking ▪ Informationsunterlagen ▪ Co-working Arbeitsplätze, Büros, Sitzungszimmer, Seminarräume 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungssperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Swiss Innovation Park SIP (Standorte in Basel, Aargau, Zürich, Lausanne, Biel; in Zusammenarbeit mit Hochschulen und privaten Wirtschaftsverbänden)	Je nach Standort	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaffung einer Plattform für die Vernetzung von Hochschulen und innovativen Unternehmen, um gemeinsam Forschungsergebnisse zu marktfähigen Produkten und Dienstleistungen zu entwickeln ▪ Schaffung eines Nährbodens für Innovationen 	<input type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input checked="" type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Startups.ch	ganze Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurse ▪ Persönliche Beratungen ▪ Businessplanung ▪ Onlineverfügbarkeit von Informationen ▪ Startup-Deals, Finanzierung ▪ Vertragsgestaltungen ▪ Buchhaltung & Steuerberatung 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input checked="" type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Venturelab (Initiative von KTI; enge Zusammenarbeit mit ETH, Universitäten, Fachhochschulen)	ganze Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massgeschneiderte Ausbildungsmodule zur Förderung von innovativen Jungunternehmen ▪ Sensibilisierung von Studierenden für das Thema Entrepreneurship 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Gründerplattform „gruenden.ch“	ganze Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen zur schnellen und einfachen Firmengründung ▪ Hilfsmittel für die Gründungsvorbereitung ▪ Bearbeitung von Fragen zu den Gründungsformalitäten ▪ Vermittlung von Kontakten zu Partnern im Zürcher Netzwerk ▪ Aufzeigen von Anlaufstellen, die bei der Firmengründung behilflich sein können ▪ Informationen für die Zeit nach dem Start 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung
Diverse Banken, Treuhänder, Versicherungen, Beratungsfirmen (ohne touristischen Fokus, z.B. Kantonalbanken, KPMG, Credit Suisse, nachfolgeexperten.ch etc.)	ganze Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allg. Start-up und Unternehmensgründungsberatung ▪ Kontaktvermittlung ▪ Administrative Hilfe ▪ Finanzplanung ▪ Businessplanung 	<input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Anbieter	Wirkungsperimeter	Start-ups und Unternehmensgründungen werden gefördert durch...	Förderbereiche
Diverse Beratungsfirmen (in der Hotel und Tourismusbranche)	ganze Schweiz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Allg. Beratung zu Gründungsprozessen in der Hotellerie- und Tourismusbranche ▪ Businessplanung ▪ Betriebskonzept ▪ Geschäftsführung ▪ Finanzierung ▪ Projektmanagement ▪ Coachings 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Information und Beratung <input checked="" type="checkbox"/> Netzwerk und Events <input type="checkbox"/> Infrastruktur und Räumlichkeiten <input type="checkbox"/> Finanzielle Unterstützung

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Direktion für Standortförderung

Tourismuspolitik

Holzikofenweg 36, 3003 Bern

Tel. +41 58 462 27 58, Fax +41 58 463 12 12

www.seco.admin.ch/tourismus, tourismus@seco.admin.ch