

Impulspapier

Start-up Aussensicht: Finanzierung und Coaching

Ausgangslage

Technologiebasierte Unternehmen verändern seit einigen Jahren weltweit den Tourismus. Mithilfe neuer Geschäftsmodelle und digitaler Technologien sind sie in der Lage, schneller und kosteneffizienter an den Markt zu gehen und die Schnittstelle zum Kunden zu besetzen. Dies erzeugt Druck auf die etablierten touristischen Leistungsträger.

Auch in der Schweiz entstehen und etablieren sich zunehmend technologiebasierte Start-ups. Sie sind für den Schweizer Tourismus von grosser Bedeutung: Sie leisten einen Beitrag, um das touristische Angebot weiterzuentwickeln, um interne und unternehmensübergreifende Prozesse effizienter zu gestalten und um den Strukturwandel in der Branche besser zu bewältigen. In ihrem Grundprinzip funktionieren Start-ups anders als klassische Neugründungen: Start-ups versuchen von Anfang an, ein skalierbares Geschäftsmodell am Markt zu platzieren und schnell zu wachsen. Dafür nutzen und entwickeln sie digitale Technologien, um ihre Leistungen weitestgehend automatisiert und effizient am Markt anzubieten.

Herausforderungen

Im Vorfeld des diesjährigen TFS fand ein vorbereitender Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern von Start-ups, Förderinstitutionen, Beteiligungsgesellschaften und Tourismusakteuren statt. Dabei kristallisierten sich verschiedene Herausforderungen heraus. Start-ups haben mit ihrem skalierbaren Geschäftsmodell das Potenzial, schneller als andere Unternehmen zu wachsen. Entsprechend investieren sie viele Ressourcen (finanziell, IT-Mitarbeitende) in das Wachstum (Kunden, Umsatz). Daraus ergeben sich ganz andere Bedürfnisse in Bezug auf Finanzierung und Mitarbeiter im Vergleich zu klassischen Gründungen bzw. Nachfolgeunternehmen:

- Neben ersten privaten finanziellen Einlagen wird in der Regel direkt nach **Risikokapital** (Business Angels, Venture Capital Firmen) gesucht. Der Einsatz wird in Form von **Eigenkapital** (Anteile am Start-up) eingebracht und ein Verkauf zu einem späteren Zeitpunkt verspricht eine überproportional hohe **Rendite**. Entsprechend wird seitens der Investoren eine professionelle Führung des Start-ups erwartet.
- Start-ups müssen international ausgerichtet sein, da der Schweizer Markt allein zu klein für ein skalierbares Geschäft ist. Dementsprechend anspruchsvoll gestaltet sich die Rekrutierung von **Talenten** bzw. **IT-Spezialisten**. Der Wettbewerb – insb. am Standort Zürich – ist stark ausgeprägt und wird von den grossen IT-Playern dominiert. Start-ups weiten daher entweder die Rekrutierung auf Drittstaaten aus oder praktizieren «**Near-Shoring**» (IT-Aufgaben werden in Firmen nahe gelegener Länder ausgelagert, z.B. Serbien, Kroatien).

Handlungsbedarf

Es stellt sich die Frage, ob die Ausgestaltung der Förderinstrumente diesen Anforderungen gerecht werden kann. Dafür müssen gezielt bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen werden:

- **Förderinstrumente der öffentlichen Hand für die frühe Unternehmensphase:** Die Förderinstrumente werden benötigt, um in der frühen Unternehmensphase das Konstrukt des Geschäfts aufzubauen (Geschäftsmodell testen, Produkte / Leistungen entwickeln, Markteintritt vorbereiten). Zu einem späteren Zeitpunkt erscheint die Finanzierungsunterstützung durch die öffentliche Hand nur wenig sinnvoll: Die Risiken sind unverhältnismässig hoch, gleichzeitig ist die Form der Beteiligung am Unternehmen kein gangbarer Weg für ein öffentliches Fördergefäss.
- **Spezialisiertes statt allgemeines Coaching:** Coaching-Angebote müssen auf die konkreten Anliegen der Start-ups angepasst werden. Jedes Start-up sollte sein Geschäft gut verstehen und in der Lage sein, selbst ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Spezialisierte Coaching-Angebote erscheinen insbesondere in den Bereichen Verkauf oder Finanzierung notwendig.
- **Sich verändernde Coaching-Bedürfnisse über die Zeit:** Die Anforderungen an das Unternehmen verändern sich und somit auch der Bedarf nach Unterstützung bei spezifischen Themenstellungen. Dies bedingt auch, dass sich die Coaches verändern.

Thesen zur Ausgestaltung des Handlungsbedarfs

Aus den oben dargestellten Herausforderungen und dem Handlungsbedarf leiten sich folgende Thesen ab. Diese bilden die Grundlage für die Diskussion in den Themenworkshops.

1. Schweizer Technologie-Start-ups im Tourismus brauchen in der frühen Phase spezialisierte Unterstützung (Aufbau IT-Plattform; Vertrieb; Mitarbeiter-Recruiting etc.). Diese Kompetenzen sind nicht zwangsläufig bei den öffentlichen Förderstellen vorhanden, sondern müssen anderweitig beschafft werden.
2. Finanzierungsinstrumente sollten sich bei der Zielvergabe neben physischer Infrastruktur auf technologiebasierte Leistungen fokussieren. Diese beinhalten sowohl die Technologieentwicklung (z.B. Programmierung) als auch der Aufbau einer Nutzerbasis. Zur Evaluierung von solchen Start-up-Projekten sind kompetente Fachleute gefragt.