

Impulspapier

Start-up Innensicht: Skalierbare Geschäftsmodelle und Kunden

Ausgangslage

Technologiebasierte Unternehmen verändern seit einigen Jahren weltweit den Tourismus. Mit Hilfe 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 bestehenden 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.

Beispiele: Anbieter von (cloud-basierten) Software-Lösungen zum Reputationsmanagement (Online-Bewertungen), zur hotelinternen Kommunikation, zum Property Management (PMS), dem Customer Relationship Management, dem Channel Management, dem Revenue und Yield Management, als Tour-Guide (Digitaler Concierge) sowie für digitale Services rund um die Daten von Destinationen.

Herausforderungen

Im Vorfeld des diesjährigen TFS fand ein vorbereitender Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern von Start-ups, Förderinstitutionen, Beteiligungsgesellschaften und Tourismusakteuren statt. Dabei zeigte sich, dass grosse Herausforderungen der Start-ups bei den Kunden liegen: Ihre Kunden – und das sind mehrheitlich die touristischen Leistungsträger (Hotels, Gastronomie, Dachorganisationen, etc.) – verhalten sich zurückhaltend gegenüber neuartigen cloud-basierten, automatisierten Technologien und nehmen diese nur langsam an. Zudem sind Schweizer Start-ups oftmals noch wenig bekannt und die «Credibility» am Markt fehlt. Die Akquise von Neukunden gestaltet sich daher schwierig: zum einen gibt es nur wenige Möglichkeiten und Orte, an denen Anbieter und Nachfrager aufeinandertreffen, zum anderen erachten die Kunden oft das Angebot als noch zu wenig etabliert.

Handlungsbedarf

Um die beiden Welten (Technologieanbieter und touristische Anbieter) zukünftig besser zusammenzubringen, um den Austausch und letztlich die Technologie-Adaption zu fördern, müssen neue Rahmenbedingungen geschaffen bzw. bestehende verbessert werden.

- **Überkantonale und branchenübergreifende Ansätze:** Eine Fokussierung der Förderorganisationen auf kantonaler oder regionaler Ebene auf bestimmte «Verticals» (z.B. Start-ups im

Tourismus) ist nicht möglich, da keine hinreichende kritische Masse zustande kommt. Eine Abstimmung der Angebote über Kantons- und Branchengrenzen hinweg ist daher notwendig.

- **Ökosystem als abgestimmtes Orchester:** Bestehende Angebote der einzelnen Akteure müssen sichtbar gemacht (Roadshows, Events) und besser mit anderen Angeboten vernetzt werden, so dass ein besserer Überblick über die Förderinstrumente ermöglicht wird.
- **Türöffner:** Die involvierten touristischen Organisationen wie hotelleriesuisse, Schweiz Tourismus, der Bund, kantonale Stellen, DMO, Gründerzentren, Hochschulen und Innosuisse fungieren als Türöffner zu den touristischen Leistungsträgern. Der öffentlichen Hand kommt im Netzwerk die Rolle als Anstossgeber zu.
- **Frühe Verankerung von Entrepreneurship:** Damit potenzielle innovative Geschäftsideen von Start-ups frühzeitig ermöglicht werden können, müssen Hochschulen und höhere Fachschulen für die Thematik sensibilisieren, Entrepreneurship-Angebote in den touristischen Curricula verankern, Awareness schaffen.
- **Multidisziplinäre Teams:** Programmierkurse für Studierende bzw. angehende Gründer schaffen zusätzliche Sensibilisierung für das notwendige Fachwissen technologiebasierter Geschäftsmodelle von Start-ups. Gründerteams, die multidisziplinär (Tourismus, IT, Data, BWL) aufgestellt sind, bringen wichtige Grundvoraussetzungen für den Erfolg von Start-ups mit.

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.

Das Aufeinandertreffen und Zusammenspiel von Schweizer Technologie-Startups und ihren Kunden – den touristischen Anbietern – gestaltet sich schwierig:

1. Es gibt zu wenige Gelegenheiten, wo Start-ups und Tourismusanbieter aufeinandertreffen. Es braucht Austauschplattformen wie Roadshows, Events, Netzwerkveranstaltungen etc., die ein breites Zielpublikum im Tourismus ansprechen.
2. Die skalierbaren Geschäftsmodelle der Start-ups passen nicht zu den individuellen Beratungsbedürfnissen der Tourismusanbieter. Die Start-ups müssen ihre Geschäftsmodelle daher mit Beratungsdienstleistungen verknüpfen, verlieren dadurch aber ihre Skalierbarkeit.
3. Tourismusanbieter wollen sich lokal / regional positionieren und abgrenzen. Dienstleistungen von Start-ups verfolgen jedoch einen „One-size-fits-all“-Ansatz. Tourismusanbieter sollten mehr Bereitschaft zeigen, neuartige Lösungen anzuwenden, um dadurch effizienter oder effektiver zu werden.
4. Den Tourismusanbietern ist häufig nicht klar, welche Technologie für ihre Ziele Sinn macht und welcher Technologie sie vertrauen können. Tourismusanbieter müssen sich darum mit den technologischen Möglichkeiten auseinandersetzen, um für ihre unternehmerischen Ziele qualifizierte Entscheidungen treffen zu können. Dafür brauchen sie ggf. externe Unterstützung z.B. in Form von Beratungen, Schulungen oder Weiterbildungen.