

Bericht

Wirtschaft
Institut für Betriebs- und
Regionalökonomie IBR

Prof. Dr. Christoph Hauser
Projektleitung

T direkt +41 41 228 42 68
christoph.hauser@hslu.ch

Luzern, 24. Januar 2024

Ein Start-up Relationshipmanagement in der Gemeinde Horw



Christoph Hauser
Christian Hohmann
René Zeier
Silke Zöllner

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
1. Ziele und Vorgehen	5
1.1. Ziele	5
1.2. Vorgehen.....	6
2. Start-ups und deren Förderung	7
2.1. Start-ups und ihre Bedeutung	7
2.1.1. Typen von Jungunternehmen	7
2.1.2. Typen von Promotoren	8
2.1.3. Typen von Finanzierungen	8
2.1.4. Weitere oft verwendete Begriffe	9
2.2. Was motiviert wirtschaftspolitisch zur Start-up Förderung? (Politische Gründe)	9
2.3. Ist Start-up Förderung ordnungspolitisch zu rechtfertigen? (Ordnungspolitische Gründe)	10
2.4. Warum benötigen Start-ups eine Förderung? (Betriebswirtschaftliche Gründe)	10
2.5. Das Gründungsumfeld in der Schweiz.....	11
2.6. Welche Organisationen betreiben Start-up-Förderung?	12
2.7. Der Prozess der Start-up-Förderung.....	13
3. Start-up-Förderung in der Zentralschweiz.....	14
3.1. Zahlreiche Promotoren	14
3.2. Bündelungsansatz von *zünder	14
3.3. Smart-up der HSLU.....	15
3.4. Neubau Campus Horw	16
4. Interviews	18
4.1. Unterstützung in Form von Coaching & Beratung	18
4.2. Unterstützung in Form von Vernetzung & Kontakten	18
4.3. Unterstützung in Form von Finanzierung.....	20
4.4. Infrastruktur	22
4.5. Standortfaktoren	24
4.6. Konkretes an die Gemeinde	25
5. Handlungsfelder und Handlungsoptionen	27
5.1. Mögliche Handlungsfelder für die Gemeinde	27
5.1.1. Handlungsfeld Ansprechperson.....	27
5.1.2. Handlungsfeld Raumbereitstellung unmittelbar bei Hochschule	28
5.1.3. Handlungsfeld Raum- resp. Immobiliensuche in Kaskade.....	28
5.1.4. Handlungsfeld bestehende Initiativen unterstützen	29
5.1.5. Handlungsfeld Kunde und Versuchsfeld sein.....	29
5.2. Mögliche Handlungsoptionen für die Gemeinde	30
5.2.1. Handlungsoption «Courant normal»	30
5.2.2. Handlungsoption «Niederschwelliger Austausch»	31
5.2.3. Handlungsoption «Externer Leistungsauftrag».....	31
5.2.4. Handlungsoption «Relationship-Management in Gemeindeverwaltung eingliedern»	32
5.3. Fazit und Ausblick.....	32
Literaturverzeichnis	33
Anhang:	35
Anhang I: Interviewverzeichnis	35
Anhang II: Denkmodell des Start-up-Relationship-Managements aus dem Workshop.....	36

Management Summary

Mit deutlicher Mehrheit sagten die Stimmberechtigten im Juni 2023 Ja zu den nötigen raumplanerischen Massnahmen für die Erweiterung und Erneuerung des Campus Horw. Das Ziel der Gemeinde Horw ist es, die Chance des Hochschul-Campus für innovatives Unternehmertum in Form von KMU, Start-ups und Spin-offs zu nutzen - dies auch aufgrund eines entsprechenden parlamentarischen Vorstosses.

Vor diesem Hintergrund recherchiert die Hochschule Luzern in vorliegendem Bericht die aktuelle Förderlandschaft in der (Zentral-) Schweiz, interviewt Start-ups sowie Expert*innen und erarbeitet auf dieser Basis Handlungsfelder sowie konkrete Handlungsoptionen für die Gemeinde.

Basierend auf den Recherchen und Analysen beziehen sich mögliche Handlungsfelder für die Gemeinde Horw schwergewichtig auf die Pflege von Beziehungen in verschiedene Netzwerke hinein, weshalb auch von einem «**Start-up-Relationship Management**» gesprochen wird.

Dadurch soll Horw eine **positive Ausstrahlung** in bestehende und potentielle Start-ups, in die bestehende Start-up-Szene und Förderlandschaft in der Zentralschweiz, in die Hochschule Luzern sowie in die Gemeinde Horw selbst inklusive deren Verwaltung erreichen. Es werden folgende fünf Handlungsfelder priorisiert:

Feld 1: Ansprechperson:

Dieses Handlungsfeld betrifft die Kommunikation zwischen Gemeinde und den Start-ups.

Für die Start-ups ist es wichtig, eine designierte und gut erreichbare Ansprechperson für Gemeindeangelegenheiten zu haben.

Feld 2: Raumbereitstellung unmittelbar bei Hochschule:

Dieses Handlungsfeld betrifft die Möglichkeiten der Gemeinde, selbst auf Raumbedürfnisse von Start-ups eingehen zu können.

Da erfolgreiche Start-ups naturgemäss wachsen und wandelnde Raumbedürfnisse haben, sollte das Angebot in der Gemeinde entsprechend möglichst flexibel sein.

Feld 3: Raum- resp. Immobiliensuche in Kaskade:

Dieses Handlungsfeld betrifft die Abstimmung der Gemeinde mit LuzernPlus und der Wirtschaftsförderung Luzern in Sachen Raum- und Immobiliensuche.

Nicht in allen Fällen wird für ein Start-up in Horw ein geeigneter Standort zu finden sein. Damit die bestehenden Netzwerke oder Wohnsitze natürlicher Personen erhalten bleiben, wäre ein naher Standort weiterhin vorteilhaft.

Feld 4: Bestehende Initiativen unterstützen:

Dieses Handlungsfeld betrifft das Verhältnis der Gemeinde mit anderen Promotoren von Start-ups.

Die Unterstützungslandschaft für Start-ups ist in der Zentralschweiz auf einem sehr guten Level. An der Hochschule Luzern selbst unterstützt das Smart-up-Programm. Hier kann die Gemeinde Horw indirekt unterstützend und allenfalls vermittelnd wirken.

Feld 5: Kunde und Versuchsfeld sein:

Dieses Handlungsfeld betrifft die Gemeinde Horw in der Rolle als früher Kunde eines Start-ups.

Für Start-ups ist die Markteinführung ihrer Produkte oft ein kritischer Moment, da es dann darum geht, die Nachfrage und Tauglichkeit ihrer Produkte demonstrieren zu können. Die Gemeinde Horw könnte in gewissen Fällen ein solcher «Early Adopter» sein.

Daraus lassen sich die auf der folgenden Seite angeführten vier **Handlungsoptionen** mit steigender Involvierung der Gemeinde ableiten. Die zweite oder dritte Option wäre zielführend, um die formulierte Strategie in Umsetzung zu bringen – je nach politischem Willen und Gewicht des Themas sogar die vierte Option. Der Entscheid für eine der vier Optionen ist aber nicht zuletzt eine Ressourcen- und Kostenfrage.

Option 1: Courant normal

Die Unterstützung von Start-ups den etablierten Institutionen überlassen.

Vorteile:

- + Keine Zusatzkosten.
- + Die insgesamt gut funktionierende Start-up-Förderung wird nicht überfrachtet.

Nachteile:

- Chancen, Start-ups zu binden oder zu unterstützen könnten verpasst werden.
- Passive Haltung widerspricht dem Auftrag.

Option 2: Niederschwelliger Austausch

Den Austausch zwischen Gemeinderat, den Verantwortlichen von Smart-up und von Start-ups informell halten, aber intensivieren.

Vorteile:

- + Kosten fallen nur in Form von aufzuwendender Zeit und Aufmerksamkeit an.
- + Keine neuen Strukturen notwendig.
- + Synergien mit Smart-up-Programm werden genutzt.

Nachteile:

- Wenig systematischer Ansatz garantiert nicht, dass doch Gelegenheiten verpasst werden.
- Beschränkt auf den Informationsaustausch, keine Zusatzaufgaben leistbar.

Option 3: Leistungsauftrag

Eine externe Stelle, die sich bereits mit der Start-up-Förderung befasst, erhält den Auftrag, ein Relationship-Management für die Gemeinde Horw und ihre Start-ups zu pflegen.

Vorteile:

- + Aufgabe kann an spezialisierte Person delegiert werden.
- + Spezialisierte Stelle respektive Person wird Synergien mit anderen Programmen leichter erkennen.
- + Kosten können mit dem Umfang des Mandates bestimmt werden.
- + Klares Signal, dass Horw seine Start-ups unterstützen will.

Nachteile:

- Leistungsauftrag muss formuliert und koordiniert werden.
- Je nach mandatierte Stelle können bei dieser Interessenkonflikte entstehen.
- Koordinationsaufwand zum Gemeinderat und in die Gemeindeverwaltung bleibt bestehen.

Option 4: Relationship-Management in Gemeindeverwaltung eingliedern.

Ein Relationship-Management für die Gemeinde Horw und ihre Start-ups wird als explizite Aufgabe für die Gemeindeverwaltung mit einigen Stellenprozenten eingeführt.

Vorteile:

- + Die Möglichkeiten eines Relationship-Managements können weitgehend realisiert werden.
- + Klare Aufgabenzuweisung und Verantwortlichkeit.
- + Klares Signal, dass Horw seine Start-ups unterstützen will.

Nachteile:

- Hohe Kosten und Vergrößerung der Verwaltung.
- Neue Schnittstellen und eine gewisse Gefahr von Redundanzen in der Start-up-Förderung.

1. Ziele und Vorgehen

Dieses einführende Kapitel erläutert die Fragestellungen und Projektziele und legt das Vorgehen, die gewählten Methoden sowie den Aufbau des Berichtes dar.

1.1. Ziele

Das übergeordnete Ziel der Gemeinde Horw ist in der Gemeindestrategie 2030 unter Punkt 8 als «Innovationen ermöglichen» festgelegt. Um Innovationen zu fördern, möchte die Gemeinde die Chance des Hochschul-Campus für innovatives Unternehmertum in Form von KMU, Start-ups und Spin-offs nutzen. Daraus leiten sich die folgenden für das Projekt Start-up Ökosystem Horw relevanten Ziele der Gemeinde ab:

- Horw möchte die Synergien mit dem Forschungsplatz Campus Horw nutzen. Die Vernetzung mit der Hochschule fördert die zukunftsgerichtete Weiterentwicklung der Gemeinde in Richtung Smart City. Auf diese Weise kann Horw ein attraktiver Standort für junge Unternehmen insbesondere in den Bereichen Gebäudetechnik, Energieeffizienz, Architektur/Bau und Digitalisierung werden und bleiben.
- Horw möchte zielgerichtetes Standortmarketing betreiben, um die Ansiedlung bzw. Retention attraktiver Jungunternehmen in Horw zu fördern, namentliche jener, die aus der Hochschule Luzern hervorgehen.
- Start-ups sollen befähigt werden, «flügge» zu werden und neue Start-ups sollen in die Räumlichkeiten nachrücken können. Dies benötigt gegebenenfalls entsprechende Flächenangebote in der Gemeinde.

Um optimale Rahmenbedingungen für junge Gewerbebetriebe zu schaffen, sucht die Gemeinde passende und zielführende Massnahmen der Wirtschaftsförderung, ohne aber ordnungspolitisch ungerechtfertigt in den Markt einzugreifen. Das Alleinstellungsmerkmal Hochschul-Standortgemeinde soll genutzt und in Wert gesetzt werden. Gleichzeitig sollen Akteure und Initiativen in grösseren Perimetern (LuzernPlus, kantonale Wirtschaftsförderung, ITZ u.a.m.) sinnvoll eingefügt und ergänzt, aber nicht konkurrenziert oder verdoppelt werden.

Der Bericht soll die Grundlage bilden, um den Punkt 8 der Gemeindestrategie im Kontext des Campus für die Gemeinde und die Region konkret umzusetzen. Die erwartete wirtschaftliche Dynamik soll damit langfristig vorteilhaft in Wert gesetzt werden. Outcomes sollen konkrete Handlungsoptionen auf lokaler und regionaler Ebene sein, die die Grundlage für eine politische Entscheidungsfindung bilden.

1.2. Vorgehen

Zunächst werden mittels Desk Research die relevanten Begriffe definiert und abgegrenzt, z.B. Start-ups vs. Spin-offs, Jungunternehmen, etc. Weiter wird ein Überblick über die aktuelle Literatur und den Forschungsstand zu den geeignetsten Fördermassnahmen für Start-ups gegeben. Abschliessend wird kurz auf die Ausgangslage in Horw bezüglich vorhandener Instrumente, Fördermassnahmen und Flächen eingegangen und die Möglichkeiten, die sich aus dem Campus-Neubau ergeben, aufgezeigt.

Anschliessend wird die Perspektive der Start-ups erarbeitet. Hierzu werden Interviews mit Start-ups aus den Bereichen Gebäudetechnik, Energieeffizienz und Architektur/Bau geführt. Es geht darum, die Bedürfnisse der jungen Firmen abzuholen, ihre Erfahrungen in Bezug auf schwierige Situationen im bisherigen Firmenleben sowie konkrete Massnahmen, die sie sich dabei unterstützend wünschen würden.

Ferner werden Expert*innen-Interviews mit erfahrenen Start-up Mentoren und Forschenden zu dem Thema durchgeführt. Diese Expertinnen und Experten können aus einer Meta-Perspektive einen wertvollen Überblick geben. Eng eingebunden werden insbesondere Verantwortliche von Smart-up, dem Förderprogramm für Innovation, Unternehmertum und Selbständigkeit an der Hochschule Luzern.

Weiter werden Expert*innen-Interviews mit ausgewählten Stakeholdern der Perspektive Wirtschaftsförderung und Technologietransfer geführt. Diese können aus verschiedenen Perspektiven die Möglichkeiten der Wirtschaftsförderung erläutern und einordnen können, namentlich:

- Best Practice Gemeinden oder Städte, z.B. Start-up Förderung der Stadt Schlieren
- Regionaler Entwicklungsträger: Gemeindeverband LuzernPlus
- Stiftung Wirtschaftsförderung Luzern
- Innovationstransfer Zentralschweiz ITZ (inklusive *zünder und digital Switzerland)

In einer anschliessenden Synthesephase sammelt und sortiert das Projektteam die erhaltenen Informationen und bereitet diese auf.

Anschliessend werden die Resultate in einem Workshop mit ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern der Gemeinde Horw diskutiert. Dabei werden die Informationen eingeordnet sowie die konkrete Machbarkeit und der Nutzen der Vorschläge für Horw besprochen. Ferner werden lokale und regionale Anschlussmöglichkeiten zu vorhandenen Instrumenten, Vorhaben oder Planungen gefunden.

Nach dem Workshop entwickelt das Projektteam vorliegenden Bericht als Synthese.

2. Start-ups und deren Förderung

In diesem Kapitel werden zunächst die relevanten Begriffe definiert und abgegrenzt. Weiter wird ein Überblick über die aktuelle Literatur und den Forschungsstand zu den geeignetsten Fördermassnahmen für Start-ups gegeben. Abschliessend wird auf die Ausgangslage in Horw bezüglich vorhandener Instrumente, Fördermassnahmen und Flächen eingegangen und schliesslich werden die Möglichkeiten, die sich aus dem Campus-Neubau ergeben, aufgezeigt.

2.1. Start-ups und ihre Bedeutung

Start-up-Förderung ist ein wichtiger Bestandteil der Wirtschaftsentwicklung und wird auch von Gemeinden als Möglichkeit gesehen, die lokale Wirtschaft zu stärken. Dieser einführende Teil beschreibt die Bedeutung von Start-ups, warum Start-ups eine Förderung benötigen sowie die allgemeine Start-up-Förderung und deren (ordnungs-)politischen Gründe. Zudem wird das Gründungsumfeld in der Schweiz betrachtet.

Zunächst soll es aber um die Erläuterung relevanter Begriffe im Zusammenhang mit Start-ups gehen. Folgende Begriffe sind im Zusammenhang von Start-ups gebräuchlich und dienen auch in dieser Arbeit zur Abgrenzung:

2.1.1. Typen von Jungunternehmen

Der Begriff *Unternehmensgründung* bezeichnet den Prozess der Gründung eines neuen Unternehmens jeglicher Rechtsform. Dabei können unterschiedliche Gründungsmotive vorliegen, beispielsweise der Wunsch nach Selbständigkeit, die Umsetzung einer innovativen Geschäftsidee wie bei einem Start-up oder die Übernahme eines bestehenden Unternehmens.

Start-ups bezeichnen im Allgemeinen junge Unternehmen, die eine innovative Geschäftsidee und ambitionierte Wachstumspläne haben. Ihr Geschäftsmodell verfolgt häufig einen technologiebasierten und/oder skalierbaren Ansatz. Sie zeichnen sich aber häufig durch eine hohe Unsicherheit aus, da sie in der Regel noch keine etablierten Marktanteile besitzen und oft in neuen Branchen tätig sind. Nicht alle neu gegründeten Unternehmen sind somit Start-ups. Allgemeiner ist der Oberbegriff *Jungunternehmen*, mit dem ein Unternehmen bezeichnet wird, welches seit weniger als fünf Jahren am Markt aktiv ist. Es kann sich dabei sowohl um ein Start-up als auch um ein traditionelleres Unternehmen handeln; in diesem Fall ist häufig die Begründung einer selbständigen Tätigkeit entscheidendes Ziel der Unternehmensgründung.

Bei einer Gründung *ex nihilo* handelt es sich um eine Unternehmensgründung "aus dem Nichts", also ohne Vorläuferunternehmen oder -produkte. Es werden also vollkommen neue Organisationen geschaffen und neue Ideen und Geschäftsfelder erschlossen. Dagegen ist ein *Spin-off* ein Unternehmen, das aus einem bereits etablierten Unternehmen oder aus einer Hochschule hervorgegangen ist. Der Ursprung des Unternehmens liegt in der Ausgründung eines Teilbereichs des bestehenden Unternehmens oder in der Institutionalisierung eines Hochschulentwicklungsprojekts, um ein neues Geschäftsfeld mit einer neuen Firma zu erschliessen. Dabei kann es sich zum Beispiel um eine neue Technologie oder eine Produktinnovation handeln.

Ein Jungunternehmen, das innerhalb weniger Jahre ein hohes Wachstum bei Umsatz und Beschäftigung verzeichnet, nennt man *Gazelle*. Gazellen sind somit besonders dynamische und erfolgreiche Start-ups. Hat eine Gazelle noch vor ihrem Börsengang einen Marktwert von über einer Milliarde USD, dann spricht man auch von einem *Unicorn*.

2.1.2. Typen von Promotoren

Promotor ist der Oberbegriff für Personen oder Organisationen, die Start-ups und Unternehmensgründer aktiv unterstützen und beraten. In der Schweiz gibt es zahlreiche, teilweise sich stark unterscheidende Institutionen und Organisationen, die als Promotoren für Start-ups und Jungunternehmen auftreten, darunter Inkubatoren, Akzeleratoren, Business Angels oder auch öffentliche Institutionen wie etwa kantonale oder regionale Wirtschaftsförderungen. Die Aufgaben von Promotoren können dabei sehr vielfältig sein und reichen von der Bereitstellung von Infrastruktur und Finanzierungsmöglichkeiten bis hin zur Unterstützung bei der Geschäftsplanung, beim Marketing oder bei der Suche nach passenden Kooperationspartnern. Strebt ein Promotor ein umfassendes Unterstützungsangebot an, spricht man auch von einem *Inkubator*. Diese stellen in der Regel auch Infrastruktur wie Büroräume, Labore oder Werkstätten zur Verfügung und bieten den Gründern Beratung und Mentoring in vielen Bereichen an. Ein *Akzelerator* ist ähnlich wie ein Inkubator eine Organisation, die Start-ups breit unterstützt. Im Gegensatz zum Inkubator sind Akzeleratoren jedoch besonders auf die schnelle Skalierung von Geschäftsideen ausgerichtet. Hierzu bieten sie den Gründern in der Regel ein intensives Coaching-Programm an, das sie auf die Herausforderungen des Wachstums vorbereitet und ihnen dabei hilft, die richtigen Investoren und Kunden zu finden.

2.1.3. Typen von Finanzierungen

Venture Capital (VC) bezeichnet eine Form der Finanzierung für Start-ups und andere Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial. Dabei investieren Kapitalgeber in der Regel Geld in junge Unternehmen, um ihnen bei der Umsetzung ihrer Geschäftsideen zu helfen und ihnen den notwendigen finanziellen Spielraum zu verschaffen. Im Gegenzug erhält der Investor Anteile am Unternehmen und partizipiert an dessen Erfolg.

Ein *Business Angel* ist ein privater Investor, der in Start-ups oder Jungunternehmen investiert. Im Gegensatz zum Venture Capital wird das Geld nicht von institutionellen Kapitalgebern, sondern von privaten Personen bereitgestellt. Business Angels bringen häufig auch ihr Know-how und ihre Erfahrung ein, um den jungen Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Geschäftsideen zu helfen.

Seed Money bezeichnet Frühphasenkapital, das von Investoren bereitgestellt wird, um die Entwicklung einer Geschäftsidee oder eines Produkts in einer sehr frühen Phase zu finanzieren. Seed Money wird häufig von Business Angels oder Venture-Capital-Unternehmen bereitgestellt.

An Popularität gewinnt das *Crowdfunding*. Damit bezeichnet man eine Finanzierungsmethode, bei der ein Projekt oder eine Geschäftsidee über das Internet einer breiten Masse von Menschen vorgestellt wird. Diese können dann Geld für das Projekt spenden oder in Form von Darlehen oder Beteiligungen investieren. Dabei werden meistens bestehende, webbasierte Plattformen¹ verwendet. Manche Plattformen haben einen nationalen oder gar regionalen Bezug. Gewisse Plattformen sprechen auch von *Crowdinvesting*, um das Renditepotenzial für die Geldgebenden zu unterstreichen oder von *Crowdlending*, wenn es sich eher um Kredite handelt.

Eine Finanzierungsalternative ist das sogenannte *Bootstrapping*, was so viel bedeutet, als dass ein Start-up oder Jungunternehmen ohne externe Finanzierungsmittel auskommt. Hierzu setzen die Gründer auf eine möglichst geringe Kostenstruktur und finanzieren ihre Geschäftsidee aus eigener Kraft oder höchstens aus ihrem persönlichen Umfeld und mit geringen Bankkrediten. Bootstrapping wird häufig von Start-ups genutzt, die keine oder nur wenige Investoren finden können oder die Unabhängigkeit von externen Kapitalgebern bevorzugen.

¹ Eine Übersicht ist unser <https://www.businessplan.org/kapital-beschaffen/crowdfunding/liste-der-crowdfunding-plattformen/> zu finden.

2.1.4. Weitere oft verwendete Begriffe

Ein *Businessplan* ist ein schriftliches Dokument, das die Geschäftsidee, die Strategie, die Finanzplanung, die personelle Ausstattung und andere wichtige Aspekte eines Unternehmens kohärent und konzipie zusammenfasst. Der Businessplan dient dazu, potenzielle Investoren, Geschäftspartner und Mitarbeiter zu überzeugen und eine strategische Leitlinie für die Umsetzung der Geschäftsidee zu schaffen. Ergänzt wird der Businessplan häufig mit einem sogenannten *Canvas*, einem plakativen visuellen Werkzeug zur Darstellung und Analyse des Geschäftsmodells eines Unternehmens. Dargestellte Schlüsselfaktoren eines Geschäftsmodells sind etwa die Zielgruppe, das Wertangebot, die Vertriebskanäle und die Kostenstruktur. Ein Canvas-Modell ist eine Alternative oder Ergänzung zum traditionellen Businessplan und wird häufig in der frühen Phase der Geschäftsentwicklung verwendet. Ein *Proof of Concept* ist ein Konzeptnachweis, der die Machbarkeit einer Geschäftsidee oder eines Produkts bestätigt. Dieser Nachweis kann durch Tests, Prototypen oder Marktforschung erbracht werden und ist ebenfalls eine wichtige Grundlage für die weitere Finanzierung und Umsetzung einer Idee.

Co-Working bezeichnet das Arbeiten in einem gemeinsamen Büro oder Arbeitsraum. Hier teilen sich mehrere Unternehmen oder Selbstständige einen Raum und profitieren von der gemeinsamen Infrastruktur und den Vorteilen des Netzwerks. Co-Working Spaces werden häufig von Start-ups genutzt, um die Kosten für die Infrastruktur zu reduzieren und sich mit anderen Gründern auszutauschen.

2.2. Was motiviert wirtschaftspolitisch zur Start-up Förderung? (Politische Gründe)

Start-up-Förderung wird in aller Regel durch die Entwicklung von neuen Technologien und Innovationen motiviert, die Arbeitsplätze schaffen und/oder die Wirtschaft ankurbeln sollen. Start-ups haben erklärermassen ein hohes Wachstumspotential und sollen somit einen wichtigen Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung leisten. Dieses Argument für die Start-up-Förderung wird relativiert, wenn Start-ups bestehende Unternehmen direkt oder indirekt verdrängen. Dabei gerät allerdings die durch Joseph Schumpeter berühmt gewordene Beobachtung in den Fokus, dass sich kapitalistische Marktwirtschaften durch einen Prozess der «schöpferischen Zerstörung» weiterentwickeln. Das heisst, dass sich im Wettstreit um die besten Produkte und Prozesse auch bestehende Unternehmen stetig weiterentwickeln müssen, weil sie sonst von neu in den Markt eintretenden Unternehmen verdrängt werden. Der wahrscheinlich wichtigste Nutzen einer starken Start-up-Szene ist die durch diese Intensivierung des Wettbewerbs ansteigende Produktivität – und nicht unbedingt die Erhöhung von Arbeitsplätzen. Dies gilt gerade in Zeiten des Fachkräftemangels (und des knappen Wohnraumangebotes) umso mehr. Besonders in Branchen mit stärkerem Fachkräftemangel ist die Produktivität eine relevantere Zielgrösse als die quantitative Beschäftigung. Die innovativen Impulse von Start-ups könnten sogar zu weniger, aber eben produktiveren Arbeitsplätzen führen, was nicht zuletzt mit Blick auf die demographische Entwicklung an sich wünschenswert ist (Audretsch & Feldman, 1996; Hauser et al., 2017, S. 92ff.).

Viele Regionen erhoffen sich daher innovative Impulse durch Jungunternehmen, und sehen darin ein wirtschaftspolitisches Instrument, um auch regional die Dynamik, die Attraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der lokalen Wirtschaft zu stärken. Allerdings wird die Wirkung von Start-ups auf die Produktivität einer Region nur selten untersucht, da diese methodisch sehr schwer nachzuweisen ist. Die absolute Zahl an Neugründungen sagt wenig über deren Erfolg, Fortbestehen und Beitrag zur Erhöhung der Produktivität einer Region aus. Aus konzeptionellen Überlegungen heraus wird den Start-ups jedoch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eine wichtige Rolle für die Weiterentwicklung und Erneuerung der regionalen Wirtschaft zugeschrieben (Baumol, 1996; Henrekson, 2007, S. 23; Koster, van Stel, & Folkerlinga, 2012).

Der positive Einfluss von Start-ups auf das regionale Wirtschaftswachstum und die Beschäftigung wird auch in neueren Untersuchungen bestätigt. So stellen etwa Fritsch und Wyrwich (2022) eine positive Korrelation zwischen dem Niveau der Start-up-Aktivität und dem regionalen Beschäftigungs- und BIP-Wachstum fest. Auch sie beschreiben, wie Start-ups Innovationen hervorbringen, neue Arbeitsplätze schaffen und zur

Diversifizierung der Wirtschaft beitragen können. Gerade in der finanzföderalen Schweiz fusst darauf auch die Motivation, das Steuersubstrat von natürlichen und juristischen Personen zu stärken. Darüber hinaus ist ein innovatives Umfeld attraktiv für junge Talente und wirkt dem sogenannten «Brain-drain» entgegen (Hochschule Luzern, 2019; Florida, 2014). Damit zielt die Start-up-Förderung teilweise nicht nur auf wirtschaftliche, sondern auch auf gesellschaftspolitische Ziele ab.

2.3. Ist Start-up Förderung ordnungspolitisch zu rechtfertigen? (Ordnungspolitische Gründe)

Gerade wenn der Wettbewerbsdruck auf bestehende Unternehmen durch die Start-up-Förderung steigt, stellt sich die grundsätzliche ordnungspolitische Frage, ob im Fall von Start-ups ein staatlicher Eingriff in das marktwirtschaftliche Geschehen angezeigt ist.

Bei dieser Frage wird meist vom sogenannten «Aneignungsproblem» («Appropriability Problem») von Innovationen ausgegangen. Dieses entsteht bei einem nur lückenhaften Schutz von Innovationen und bei der dadurch möglichen Aneignung der Erträge aus ihnen durch andere «trittbrettfahrende» Unternehmen. Rechte an geistigem Eigentum und informellere Schutzmechanismen wie Geheimhaltung oder Schnelligkeit am Markt können die Investitionen von Start-ups in ihre innovativen Produkte oder Prozesse zu einem gewissen Grad schützen, aber die impliziten und expliziten Kosten und Hindernisse verhindern in der Regel einen vollumfänglichen Schutz vor dem «Klau» von geistigem Eigentum (Colombelli et al., 2020). Aus volkswirtschaftlicher Sicht bleibt die Innovation durch Start-ups trotzdem wichtig. Die Unterstützung von Start-ups kann daher sowohl als gerechtfertigte Entschädigung als auch als notwendiger Anreiz dafür interpretiert werden, dass Start-ups der Wirtschaft in ihrer Umgebung gewollt oder auch ungewollt Innovationsimpulse verleihen (Krugman, Obstfeld & Melitz, 2022, S. 268ff.).

Es geht dabei also um eine Korrektur von Marktversagen, genauer gesagt erstens und vor allem um die Internalisierung von positiven Externalitäten, die aufgrund imperfekt begründ- oder durchsetzbaren geistigen Eigentumsrechten entsteht. Zweitens sieht man in der unternehmerischen und innovativen Ausstrahlung von Start-ups ein öffentliches Gut, das vom Markt so nicht hinreichend geschaffen würde. Drittens beinhaltet eine Unternehmensgründung für die individuellen Akteure ein Investitionsrisiko, das im Zweifel untragbar ist, aus volkswirtschaftlicher Sicht aber gewagt werden sollte. So gesehen ist die Start-up-Förderung auch als ein gewisser Ausgleich für das hohe individuelle Risiko anzusehen. Im Erfolgsfall würden dafür (progressive) Steuern fällig. Seltener werden viertens auch Verteilungsaspekte als Begründung zur Start-up-Förderung ins Feld geführt, zum Beispiel wenn im Rahmen der Neuen Regionalpolitik dadurch strukturschwache Regionen unterstützt werden sollen.

2.4. Warum benötigen Start-ups eine Förderung? (Betriebswirtschaftliche Gründe)

Auch wenn der positive Einfluss von Start-ups auf die regionale und nationale Wirtschaft anerkannt ist, bleibt die weitere Frage offen, ob die Start-up-Förderung überhaupt wirksam ist.

Tatsächlich benötigen Start-ups in der Regel Unterstützung, da sie in der Anfangsphase oft nur über begrenzte Ressourcen verfügen und ein hohes Risiko eingehen. Eine Förderung trägt dazu bei, dass Start-ups ihre Ideen und Innovationen umsetzen können, ohne sich zu sehr auf die Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten und andere «Ablenkungen» konzentrieren zu müssen. Mit einer Förderung können Start-ups von erfahrenen Mentoren und Netzwerken profitieren, was ihnen dabei hilft, ihre Geschäftsmodelle zu verbessern (Fritsch & Wyrich, 2022, S. 40).

Innovation erfordert eine Vielzahl von Ressourcen, die in einem einzelnen Unternehmen nur schwer zu finden sind, insbesondere für Start-ups, die als junge Unternehmen mit begrenzten Ressourcen arbeiten. Um diese Hürden während ihres frühen Lebenszyklus zu überwinden, sind Start-ups auf gewisse Ressourcen von spezialisierten Akteuren im Innovationsökosystem angewiesen. Es gilt aber auch das Sprichwort: «*Man kann das Pferd zur Tränke führen, aber saufen muss es selbst*». Auch wenn Promotoren und anderes soziales Kapital leicht zugänglich sind, bedeutet dies nicht automatisch, dass jedes Start-up davon Gebrauch macht.

Dies obschon an sich belegt ist, dass Start-ups, die mit anderen Akteuren wie Universitäten, Industrie und staatlichen und marktlichen Promotoren zusammenarbeiten, besser abschneiden als Start-ups, die dies nicht tun. Dies gilt insbesondere für Start-ups in High-Tech-Branchen, weniger für solche in Low-Tech-Branchen (Bandera & Thomas, 2017).

Schliesslich zeigt es sich bei den weltweit führenden Start-up-Hubs wie Silicon Valley, London, Berlin, Tel Aviv usw., dass auch der Staat in den jeweiligen Ökosystemen eine Rolle spielt. Zum Beispiel prägt die Förderung des öffentlichen Verkehrs, das Ermöglichen von bezahlbarem Wohnraum oder das Fördern von Co-Working-Places ein Ökosystem mit.

2.5. Das Gründungsumfeld in der Schweiz

Nach einer vergleichenden Studie von Jurgelevičius & Kučaidze (2020) sind die günstigsten Länder für innovative Start-ups und technologiebasierte Unternehmen in erster Linie die skandinavischen und in zweiter Linie die westeuropäischen Länder. Makroökonomische Stabilität sowie verfügbares Sozial- und Humankapital sind dabei die wichtigsten Faktoren für die Entstehung von Technologien und Innovationen. Umstrittener ist ihre Aussage in dieser Studie, dass die Marktgrösse für die innovativen Start-ups weniger wichtig sei, da skalierbare Unternehmen ohnehin globale Märkte anstreben.

Regelmässige Vergleiche stellt der *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) an. Danach ist die Schweiz zwar bekannt für ihre hohe unternehmerische Qualität, aber der Prozentsatz der Erwachsenen, die in der Schweiz ein neues Unternehmen gründen oder leiten ist gemäss den Zahlen des GEM in letzter Zeit gesunken. In der Rangliste der besten Gründungsstandorte des GEM belegte die Schweiz zuletzt Rang 8. Vor der Pandemie 2019 lag die Schweiz mit einem Wert von 6.1 noch an der Spitze des damals neuen Rankings der unternehmerischen Rahmenbedingungen. Während der Pandemie verschlechterte sich dieser Wert auf 5.4 (Rang 10) im Jahr 2020 und auf 5.5 (Rang 9) im Jahr 2021. Im Jahr 2022 erholte sich der Gesamtwert für die Schweiz wieder leicht auf 5.8. Die Verbesserung des unternehmerischen Umfelds in anderen Volkswirtschaften führte jedoch dazu, dass die Schweiz im Jahr 2022 nur noch den achten Rang unter den 51 GEM-Volkswirtschaften belegte. (Global Entrepreneurship Report, 2022, S. 198).

Der *Global Innovation Index* (GII) bewertet 132 Länder nach ihrer Unterstützung für Innovationen und ihrem innovativen Output. Seit über zehn Jahren steht die Schweiz dabei auf Platz eins, obwohl sie in einigen Messkriterien, wie der Investitionsquote oder dem Anteil an High-Tech-Importen, eher im Mittelfeld liegt. Der GII kombiniert 81 indirekte Messgrössen, die sowohl Input- als auch Output-Faktoren abdecken. Input-Faktoren umfassen beispielsweise das institutionelle Umfeld, Humankapital und technologische Infrastruktur. Bei diesen kommt die Schweiz insgesamt auf Rang vier, wobei Singapur die Spitze innehat. Bei den Output-Faktoren, die unter anderem Wissen und Technologie sowie kreative Outputs umfassen, belegt die Schweiz jedoch den ersten Platz. Die hohe Gesamtbewertung deutet darauf hin, dass der Output der Schweiz im Verhältnis zum Input besonders hoch ist (Hauser, 2022; World Intellectual Property Organization, 2022).

Die Europäische Kommission erstellt regelmässig zwei Innovations-Rankings, das *European Innovation Scoreboard* (EIS) und das *Regional Innovation Scoreboard* (RIS).² Das EIS bewertet Länder basierend auf 32 Indikatoren aus Bereichen wie Humanressourcen, Forschung, Digitalisierung und Unternehmensinnovationen. In diesem Ranking glänzt die Schweiz seit Jahren vor skandinavischen Ländern auf dem ersten Platz. Das RIS verwendet eine Auswahl von EIS-Indikatoren auf regionaler Ebene. In diesem Ranking von 240 Europäischen Regionen belegt die Schweiz keine absoluten Spitzenplätze mehr, ist aber weiterhin stark vertreten. Die Regionen Zürich (Rang 5), Tessin (Rang 8) und Nordwestschweiz (Rang 10) liegen hier noch vor der Zentralschweiz (Rang 13). Wie beim GEM ist auch bei diesen Europäischen

² Abrufbar unter https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators_en

Innovationsindikatoren zu konstatieren, dass die Schweiz in den letzten Jahren im Vergleich zu anderen europäischen Regionen relativ zurückgefallen ist.

Zusammen mit dem verfügbaren Humankapital kann man mit der Qualität des institutionellen Umfelds die Gründungsaktivitäten eines Landes weitgehend erklären (Skawińska & Zalewski, 2020). Jede Verbesserung des für Start-ups essenziellen institutionellen Umfelds kann somit per se als Start-up-Förderung betrachtet werden. Grundlegende institutionelle Faktoren, die das Gründerverhalten positiv beeinflussen, sind klar definierte Eigentumsrechte sowie ein moderates Niveau bei Staatsquote, Regulierung und Staatseingriffen (Boettke & Coyne, 2009, S. 192). In nächsten Abschnitt geht es nun darüber hinaus um die Frage, welche Organisationen Start-ups wie konkret fördern können.

2.6. Welche Organisationen betreiben Start-up-Förderung?

Erfolge von Promotoren hängen von vielem ab: Unter anderem von der Qualität des Gründerteams, vom Timing und von der Innovationskraft des Businessplans sowie vom aktuellen Marktumfeld (van Rijnsoever, 2021).

Besonders in der föderalistisch organisierten Schweiz bestehen neben öffentlich finanzierten Promotoren auch marktorientierte sowie nicht-gewinnorientierte Organisatoren parallel (Thierstein & Wilhelm, 2001). Ein gut abgestimmtes und kommuniziertes Nebeneinander dieser drei Modelle dürfte optimal sein, da alle ihre Vor- und Nachteile haben (Hauser et al., 2017).

Politikorientierte Promotoren sind von öffentlichen Mitteln abhängig und daher von politischen Entscheidungen direkt betroffen. Diese Promotoren müssen die positive Wirkung der eingesetzten öffentlichen Mittel legitimieren und sich deshalb primär in politischen Netzwerken bekannt machen und ihre Themen öffentlichkeitswirksam auf die politische Agenda bringen. Sie haben dadurch eine regionale Ausrichtung aufgrund politisch legitimer Ressourcenallokation und können angehalten werden, sich an übergeordneten, regionalen Entwicklungsstrategien zu orientieren. Zudem sind sie an öffentlichen Gütern interessiert. Allerdings ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Steuerzahler schwierig zu belegen.

Marktorientierte Promotoren bieten ihre Förderangebote als marktgängiges Gut an, und die geförderten Jungunternehmen bezahlen eine Entschädigung für die in Anspruch genommenen Leistungen. Diese Entschädigung kann zeitlich verzögert und auch indirekt erfolgen (z.B. in Form von Vermittlungsprovisionen, Kickbacks). Der Fokus eines markt-orientierten Promotors liegt daher weniger in der Entwicklung einer regionalen Wirtschaft als vielmehr auf der Profitabilität des eigenen Unternehmens. Vorteil ist, dass Start-ups ohne Investition öffentlicher Mittel gefördert werden. Sie erzielen indirekte positive Wirkungen dank erfolgreicher Firmen und gewährleisten eine Selbstkontrolle durch Eigenfinanzierung. Allerdings haben sie einen Anreiz zu quantitativ vielen Start-ups und nur in zweiter Linie zur Produktivität dieser Start-ups, was aus volkswirtschaftlicher Sicht jedoch entscheidend wäre.

Gesellschaftsorientierte Promotoren schliesslich betrachten die Förderung von Start-ups als Teil einer gesellschaftlichen Aufgabe. Sie orientieren sich weniger an einem erwarteten wirtschaftlichen Erfolg, sondern sind bestrebt, einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Auch sie fördern Start-ups ohne öffentliche Mittel und sorgen für indirekte positive Wirkungen dank erfolgreicher Firmen. Zudem sind sie wie die politik-orientierten Promotoren an öffentlichen Gütern interessiert.

Marcon und Ribeiro (2021) zeigen, dass in der Gründungsphase die Interaktion mit nicht-marktorientierten Akteuren wie Hochschulen überwiegt, und dass sich die Start-ups in dieser Phase auf die Bündelung von Innovations- und sozialen Ressourcen konzentrieren. In der Entwicklungsphase sind die Interaktionen durch eine ausgewogene Integration verschiedener Promotoren gekennzeichnet. Die Start-ups versuchen dann innovative, soziale und organisatorische Ressourcen für ihre Geschäftsentwicklung zu nutzen. In der Marktphase schliesslich überwiegen die Interaktionen mit marktorientierten Promotoren, und die Start-ups

bündeln weiterhin Innovations- und soziale Ressourcen, wenn auch in anderer Form. Bedürfnisse von Start-ups verändern sich also im Laufe ihres Lebenszyklus und die Interaktionen zwischen Start-ups und Promotoren entwickeln sich entsprechend.

2.7. Der Prozess der Start-up-Förderung

Es gibt verschiedene Prozessmodelle, die aufzeigen, wie Promotoren die Entwicklung von Start-ups fördern können. Grossmann und Link (2018) beschreiben beispielsweise verschiedene Phasen dieser Unterstützung: In der Anfangsphase können Promotoren bei der Ideenfindung und Konzeptentwicklung behilflich sein. In der darauffolgenden Phase leisten sie Unterstützung bei der Validierung und Entwicklung des Geschäftsmodells. Später tragen sie zur erfolgreichen Einführung und Umsetzung bei. Schliesslich spielen Promotoren eine wichtige Rolle beim Wachstum und der Skalierung des Start-ups.

Die Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Coaching und Unterstützung eines Start-ups speziell im akademischen Umfeld sind nach Hohmann und Link (2022) ebenfalls in Phasen zu gliedern:

- In der ersten Phase konzentriert sich das Coaching auf individuelle Aspekte wie die Bereitschaft zum Unternehmertum und intellektuelle Aspekte wie das zur Problemlösung erforderliche Know-how.
- In der zweiten Phase konzentriert sich das Coaching auf Fragen des geistigen Eigentums, wie der Wettbewerb auf dem Zielmarkt aussieht und wie ein nachhaltiges Geschäftsmodell geschaffen werden kann.
- In der dritten Phase kommen finanzielle und gegebenenfalls technologische Aspekte hinzu. Der Markteintritt stellt eine grosse Herausforderung dar, wobei sich der Fokus verändert: Im Vordergrund steht nun die Machbarkeit und nicht mehr nur die Umsetzbarkeit.
- In der vierten Phase schliesslich sind je nach Themenfeld alle oben genannten Aspekte Gegenstand des Coachings. Das Wachstum in dieser Phase führt zu Fragen des Aufbaus und der kontinuierlichen Verbesserung von Geschäftsprozessen.

Zusammengefasst brauchen Start-ups insbesondere einen einfachen Zugang zu einem Netzwerk von Experten, Kunden, Lieferanten und Finanzierungspartnern, die ihnen helfen können, aktuelle Fragen in jeder Entwicklungsphase schnell zu klären.

3. Start-up-Förderung in der Zentralschweiz

In diesem Kapitel geht es um die zahlreichen Promotoren sowie den Bündelungsansatz von *zünder. Ferner wird das Smart-up der HSLU beschrieben sowie die Entwicklung von Horw als Wirtschaftsstandort und die zukünftige Entwicklung durch den Neubau des Campus, soweit die Details heute schon bekannt sind.

3.1. Zahlreiche Promotoren

Während auf Bundesebene die Verbesserung der allgemeinen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln im Vordergrund steht, versuchen die kantonalen Wirtschaftsförderungen im Netzwerk mit ganz unterschiedlichen Promotoren wie Gründerzentren, Technologietransferstellen und Stiftungen die Gründung und den langfristigen Erfolg von Start-ups zu unterstützen. In einer Studie der HSLU aus dem Jahr 2017 (Hauser et al., 2017) wurden für die Region Zentralschweiz 47 verschiedene, hier aktive Promotoren gezählt. Es darf angenommen werden, dass diese Zahl heute kaum tiefer sein dürfte. Davon waren 11 ausschliesslich in Teilregionen der Zentralschweiz und weitere 11 innerhalb der ganzen Zentralschweiz tätig. Die restlichen 25 deckten ein Gebiet ab, das über die Zentralschweiz hinausgeht oder die ganze Schweiz umfasste. Bezüglich der Aktivitäten unterscheiden sich die Promotoren laut der Analyse dieser Studie erheblich. So konzentrieren sich nur wenige auf eine einzige Aktivität, während die meisten mehrere Dinge bieten. Die meisten Promotoren vergeben oder vermitteln Finanzierungen für Start-ups, dies ist bei 77% der Fall. Coaching für eher persönliche Fragen, zum Beispiel zur neuen Rolle als Vorgesetzter, bieten 55% an. Beratung für formale Fragen, wie zum Beispiel Rechtsberatung, wird von 47% bereitgestellt. Co-Working Spaces, entweder gratis oder zu Kosten unter Marktpreisen, bieten 30% der Promotoren an. Wettbewerbspreise, etwa für beste Businesspläne, werden von 21% verliehen. Schliesslich können ebenfalls 21% respektive zehn Inkubatoren mit einem breiten Bündel von Dienstleistungen ausgemacht werden (Hauser et al., S. 97).

3.2. Bündelungsansatz von *zünder

Die starke Fragmentierung wurde in den vergangenen Jahren auch von zentralen wirtschaftspolitischen Akteuren erkannt. Daher wurde vor wenigen Jahren «*zünder» als Nonprofit-Start-up-Ökosystem gegründet. Die Interessengemeinschaft hinter *zünder war neben Smart-up von der HSLU auch die Wirtschaftsförderung Luzern, der Verein Genisuisse Zentralschweiz, der Technopark Luzern, der Innovatisclub, start-up pilatus und das ITZ (InnovationsTransfer Zentralschweiz). Das ITZ hat in Horw seine Geschäftsstelle und spielt insbesondere für den Wissens- und Technologietransfer zwischen Hochschulen und der Wirtschaft in der ganzen Zentralschweiz eine wichtige Rolle. ITZ war Treiber für die Eingabe von *zünder als NRP-Projekt (Neue Regionalpolitik). Die NRP fördert *zünder ebenso wie kantonale Wirtschaftsförderungen, die HSLU und weitere Akteure aus den Bereichen Innovation, Wirtschaftsförderung und Start-up-Promotion. *zünder bietet eine Plattform für alle Arten von Start-ups, von handwerklichen Betrieben bis hin zu High-Tech-Blockchain-Unternehmen, und stellt damit eine diverse und inspirierende Umgebung bereit, die Kreativität und Innovation fördern soll.

Das Hauptziel von *zünder ist es, die Start-up- und Gründerlandschaft in der Zentralschweiz zu stärken. Dies geschieht durch einen begleiteten Prozess, der Interessierten das notwendige unternehmerische Wissen vermittelt. Das Programm hat dabei auch das explizite Ziel, neue Arbeitsplätze in der Region zu schaffen und die Gründung von Start-ups oder generell von (Jung-) Unternehmen zu fördern.

Weiterhin ist *zünder auf die Schaffung und Pflege eines Netzwerks aus Start-up-Akteuren ausgerichtet, um Synergien zu nutzen und eine starke Innovations- und Start-up-Community zu bilden. Dabei wird ein inklusiver Ansatz verfolgt, der offen für Start-ups aus allen Branchen und Regionen der Zentralschweiz und der Deutschschweiz ist.

Schliesslich stellt *zünder eine Plattform für potenzielle Investoren dar, wodurch die Attraktivität der Zentralschweiz als Standort für Start-ups und innovative Unternehmen weiter erhöht werden soll. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass *zünder ein bündelndes, breites und vielfältiges Angebot zur

Förderung von Start-ups in der Zentralschweiz bietet und sich dabei stark auf Vernetzung und Gemeinschaft konzentriert.

Abbildung 1: Zünder als Zentrum im Start-up-Netzwerk Zentralschweiz



Quelle: zuender.ch, am 14.07.2023

3.3. Smart-up der HSLU

Das Smart-up-Programm der Hochschule soll dazu beitragen, unternehmerisches Denken und Handeln bei Studierenden, Alumni und akademischem Personal zu fördern. Es bietet verschiedene Aktivitäten und Ressourcen an, wie z.B. Workshops, Mentoring, Netzwerke und finanzielle Unterstützung, um die Umsetzung von Geschäftsideen zu erleichtern.

Die Workshops bieten den Teilnehmern die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen wie Design Thinking, Business Modelling und Pitching zu verbessern. Das Mentoring-Programm verbindet die Teilnehmer mit erfahrenen Unternehmern und Fachleuten, die ihnen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Ideen helfen können. Das Netzwerk von Smart-up umfasst eine Vielzahl von Partnern und Sponsoren aus der Wirtschaft, die den Teilnehmern Zugang zu Ressourcen und potenziellen Kunden bieten können. Schliesslich bietet das Programm auch finanzielle Unterstützung in Form von Stipendien und Preisen für vielversprechende Geschäftsideen. Insgesamt bietet das Smart-up-Programm eine breite Palette von Ressourcen und Aktivitäten. Das Programm ist somit darauf ausgerichtet, die Zusammenarbeit zwischen der Hochschule und der Wirtschaft zu stärken und die regionale Wirtschaftsentwicklung zu fördern.

Die Erfolgsfaktoren des Smart-up-Programms sind die Implementierung von Unternehmensmodulen in verschiedenen Studiengängen, die Förderung von interdisziplinärer Zusammenarbeit, die Bereitstellung von Mentoring und finanzieller Unterstützung sowie die Schaffung eines starken Netzwerks von Partnern und Sponsoren.

Die Implementierung von Unternehmensmodulen in verschiedenen Studiengängen soll dazu beitragen, unternehmerisches Denken und Handeln bei Studierenden zu fördern. Das Programm bietet eine breite Palette von Kursen, Modulen und Tracks an, die von hochschulweiten bis hin zu fachspezifischen Perspektiven reichen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit wird durch die Bereitstellung von ISA-Modulen

(interdisziplinäre Studienangebote) gefördert, die für Studierende aller drei Hochschulen in Luzern zugänglich sind.

Das Mentoring-Programm und die finanzielle Unterstützung sollen den Teilnehmenden helfen, ihre Ideen in die Tat umzusetzen und erfolgreiche Unternehmen aufzubauen. Schliesslich trägt das Netzwerk von Partnern und Sponsoren dazu bei, den Teilnehmenden Zugang zu Ressourcen und potenziellen Kunden zu verschaffen.

Insgesamt bietet das Smart-up-Programm eine umfassende Gelegenheit für Studierende und andere Mitglieder der Hochschulgemeinschaft, ihre unternehmerischen Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Ideen in die Tat umzusetzen.

Abbildung 2: Screen-Shot der digitalen «Smart-up-Map».



Quelle: <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/smart-up/> am 23.01.2024

3.4. Neubau Campus Horw

Am Standort des Departements Technik & Architektur in Horw bietet die Hochschule Luzern heute in den Räumlichkeiten im 2. OG der Ebenastrasse 20 Angehörigen der Hochschule (Studierenden, Mitarbeitenden und Alumni) die Möglichkeit, ihre Geschäftstätigkeiten zu starten. Bedingungen für die Nutzung des Smart-up Hubs sind neben der Angehörigkeit mindestens eines der Teammitglieder zur Hochschule, die offizielle Erfassung des Start-ups im Programm Smart-up und die Buchung des Smart-up Packages für 120 CHF/Jahr.

Aktuell stehen im Hub gesamthaft 447 m² ohne Nebenflächen zur Verfügung. Diese Fläche teilt sich auf in einen gemeinsam mit dem Verein InnovationsTransfer Zentralschweiz genutzten Bereich von 31 m², in gemeinschaftlich genutzte Flächen von 153 m² und einer Fläche für zehn Einzelbüros von total 263 m². In der gemeinschaftlich genutzten Fläche ist ein Coworking-Space von 73 m² integriert, in dem es keine feste Zuteilung der Arbeitsplätze gibt. Während die Nutzung des Coworking-Space keine weiteren Kosten für die Start-ups verursacht, werden die effektiven Kosten (Miete plus Nebenkosten inkl. Reinigung) für die Einzelbüros den Start-ups weiterverrechnet. Die prinzipielle Nachfrage nach den Räumlichkeiten ist ständig

gegeben. Die Nutzung erfolgt zu Beginn meist tageweise bis später kontinuierlich. Es besteht ein Bedarf an ausschliesslich von einem Start-up genutzten Flächen.

Die maximale Nutzungsdauer des Smart-up Hubs beträgt in der Regel drei und in Ausnahmefällen vier Jahre. Die Hochschule geht davon aus, dass es im Rahmen dieses Zeitraums ersichtlich wird, ob die Start-ups wirtschaftlich tragfähig sein werden. Da die Nutzung des Hubs durch die Start-ups auch wirtschaftliche Vorteile für die Start-ups bringen, wird von einer längerfristigen Vermietung der Flächen an Jungunternehmen abgesehen. Die Start-ups sollen in der Phase der Entwicklung unterstützt werden, an denen die Start-ups am stärksten von der direkten Nähe zur Hochschule profitieren.

Auf dem neuen Campus sind im finalen Ausbau 3000 m² für Fremdeinmietungen vorgesehen. In diesen Flächen sollen auch künftig Start-ups und Spin-offs der Hochschule Luzern angesiedelt werden. Genauere Details ab wann diese Flächen genutzt werden können, wie gross der Bereich für junge Unternehmen sein wird und zu welchen Konditionen diese zur Verfügung gestellt werden, sind zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht bekannt.

Abbildung 3: Der geplante Campus Horw.



Quelle: <https://campushorw.lu.ch/Projekt/Wettbewerbssieger>

4. Interviews

Dieses Kapitel präsentiert die Resultate aus den zwischen Juni und Oktober 2023 geführten Interviews mit Start-ups, Fördernden bzw. Mentor*innen und anderen Regionen. Die vollständige Interviewliste ist im Anhang I zu finden. Die einzelnen Aspekte werden jeweils aus den verschiedenen Perspektiven beleuchtet und kontrastiert, am Schluss werden konkrete Anliegen an die Gemeinde dargestellt.

4.1. Unterstützung in Form von Coaching & Beratung

Aussagen von Start-ups

Start-ups schätzen das bereits bestehende Angebot an Coaching & Beratung in Horw, in der Region und schweizweit. Sie berichten, unterschiedliche Formen von Coaching seitens Smart-up der HSLU, *zünder, der Swiss Innovation Challenge, dem Innocheck vom ITZ und der Innosuisse in Anspruch genommen zu haben.

Vom Smart-up bekommen Start-ups 40 Stunden Zeitbudget, um sich u.a. in juristischen und finanziellen Fragen sowie dem Branding beraten zu lassen. Die Innosuisse ist den hochschulnahen Start-ups bereits aus der eigenen Forschung bekannt. Auch für nicht-deutschsprachige Start-ups bestehen hier keinerlei Sprachbarrieren. Selbst weitere nationale Inkubatoren sind den Start-ups bekannt, bzw. sie haben sich dort bereits beworben. Hier fällt allerdings auf, dass Start-ups, welche nicht in Horw vor Ort tätig sind, keinen Überblick über lokale Fördermöglichkeiten seitens Gemeinde oder Kanton haben. Sie wissen nicht, wo sie neben Smart-up konkret Unterstützung zur Gründung bekommen.

Aussagen von Mentor*innen

Auch Expert*innen berichten von einem enorm breiten Angebot an Coaching, von Businessplänen schreiben über rechtliche Beratung bis hin zum Netzwerk aufbauen. Viele Angebote finden im 1:1 Setting statt, sowohl intern mit Expert*innen der jeweiligen Förderinstitution als auch mit externen Fachpersonen aus der Praxis. Coaching für Start-ups ist häufig subventioniert, weil Start-ups meist nicht genügend finanzielle Mittel haben, um selbst zum benötigten Knowhow oder Netzwerk zu kommen. Es fällt keinem der interviewten Expert*innen ein Beratungsangebot ein, das notwendig wäre, aber noch nicht existiert.

4.2. Unterstützung in Form von Vernetzung & Kontakten

In Horw existiert bereits ein Start-up-Ökosystem, hauptsächlich durch die Smart-up Aktivitäten der HSLU und Spin-offs der HSLU. Im Smart-up Hub haben sich bereits einige Unternehmen in Horw angesiedelt. Die Erweiterung des Campus bietet somit Möglichkeiten für die Weiterentwicklung des Start-up-Ökosystems. Eine kluge Planung seitens Gemeinde und die Zusammenarbeit mit der Hochschule werden erforderlich sein, um diese Chance optimal zu nutzen.

Aussagen von Start-ups

Die vor Ort ansässigen Start-ups haben bereits ein lokales Netzwerk gespannt, welches bis zum Technopark und dem Venture Club Innerschweiz reicht. Besonders jene in der Ebenastrasse angesiedelten Start-ups schätzen den unkomplizierten persönlichen Kontakt untereinander. Dieser wäre auch ohne die physische Nähe möglich, aber mit höherem Aufwand verbunden. Kurze Unklarheiten, arbeitsrechtliche Fragen oder Erfahrungen können so ohne Hindernisse ausgetauscht werden.

Im Gegensatz dazu beschreiben Start-ups, welche weder an der Ebenastrasse noch in Horw sitzen, die Vernetzung mit anderen Start-ups deutlich negativer. Ein Wir-Gefühl fehlt, ebenso der Kontakt zu anderen Start-ups sowie Einladungen zu lokalen Events.

Einigkeit herrscht hingegen im Wunsch nach einer Förderung des Community-Gedankens in Horw. Solch ein Community-Gefühl lässt sich nicht künstlich herstellen, aber die interviewten Start-ups regen an, Hardware-Start-ups, produzierende Start-ups, usw. jeweils zu Gruppen für einen Erfahrungsaustausch zusammenzuführen. Das Ökosystem von Neuunternehmen im Kanton Luzern ist sehr klein, solch eine Art

Micro-Cluster oder Themen-Cluster würde die Vernetzung untereinander unterstützen. Hierzu wäre auch eine Art Start-up-Haus oder Start-up-Zentrum hilfreich. Es könnte auch eine digitale Struktur sein, die den Austausch der Ideen und Erfahrungen fördert, nicht zwingend eine physische Struktur.

In Bezug auf die Vernetzung mit der Gemeinde wünschen sich die Start-ups eine pragmatische Ansprechperson seitens Gemeinde. Diese Person soll Brücken schlagen, wenn ein Start-up in Horw bleiben möchte, nachdem es aus dem Smart-up Space herausgewachsen ist. Die Gemeinde Horw könnte dies ohne administrativen Aufwand mit sehr wenig Stunden pro Monat gestalten. Die Hürde für die Kontaktaufnahme muss tief sein für die Start-ups, also unkompliziert und schnell, da Start-ups generell wenig haben.

Aussagen von Mentor*innen

Expert*innen sehen den grössten Hebel für eine verbesserte Vernetzung darin, die Akteure näher zusammenzubringen, damit die Informationen besser fließen können. Sie sind sich einig über die Relevanz des Austausches untereinander und der Förderung des Community-Aspekts. Ein von einigen Start-ups gewünschtes Haus der Start-ups, sei es am Campus oder in Horw, beurteilen die Expert*innen jedoch unterschiedlich.

Einerseits wird argumentiert, dass ein solches Innovations-Center einen Moderator benötigt. Dies ist mit hohem Aufwand verbunden und es kommt sehr darauf an, welche Persönlichkeit dahintersteht. Da sich Start-ups auch automatisch untereinander formieren, wird in Horw solch ein Start-up-Haus eher nicht benötigt. Es passiert schon sehr viel in Horw und der näheren Umgebung, z.B. der Schlössli Campus Luzern. Ein reiner Co-working Space fehlt aber in Horw, hier wäre ggf. Bedarf, dies könnte auch der Fokus einer möglichen Strategie sein. Expert*innen, die sich kritisch zu einem Start-up-Haus äussern, finden den Zugang zu Wissen und Partnern wie andere Industriepartner oder Implementationspartner wichtiger als die reine Büroinfrastruktur. Sie würden durchaus einen Begegnungsraum in Horw begrüßen, aber kein Gebäude exklusiv für Start-ups.

Andererseits argumentieren die Expert*innen für ein Start-up-Haus. Es ist eine etablierte Lösung, die Start-ups räumlich nahe zusammenzubringen und an einem Ort zu bündeln, wo die Kommunikation fließen kann. Es geht darum, einen Ort zu haben, wo verschiedene Fachpersonen und Organisation sich treffen können und sich persönlich austauschen können. Denn selbst für Expert*innen sei es zeitweise schwierig, den Überblick zu behalten, wer was tut und wo welche Fördermöglichkeiten bestehen. Auch einzelne Expert*innen und Organisationen, wie der Technopark D4, haben Interesse daran, vor Ort in Horw zu sein.

Die Expert*innen haben darüber hinaus weitere Vernetzungsideen. Man könnte den Technopark Brand zusammen mit anderen Brands in Horw bekannt machen. Weiter kann man über LuzernPlus Raumanfragen entgegennehmen und weitervermitteln oder – wenn es grössere Unternehmen sind – auch via Wirtschaftsförderung Luzern. Das Gebietsmanagement Luzern Süd kann mit einbezogen werden, um Synergien zu nutzen und Investoren anzuziehen. Auch ein Netzwerk-Apéro von Luzern Süd wäre denkbar, um die Akteure zusammenzubringen. Zielführend könnte ein Fokusthema sein sowie eine Mitgliederliste, um sich das Netzwerk auch zu Nutze ziehen zu können.

Einig sind sich die Expert*innen darin, dass es wahrscheinlich bereits genug Fördergefässe und Institutionen gibt. Die Gemeinde soll keine Parallelstrukturen schaffen und die Durchgängigkeit zwischen den verschiedenen Playern muss sichergestellt sein.

Aus Sicht der Expert*innen helfen Start-ups vor allem konkrete Programme wie *zünder bei der Vernetzung, um Kontakt zu Investoren, Firmen, Technologiepartnern oder der InnoSuisse zu bekommen. Die Gemeinde kann bei *zünder als Gastgeber für eine Veranstaltung wie den *zünder Start-up-Day sichtbar werden und die Szene so nach Horw holen.

Weiter sehen die Expert*innen in der Erweiterung des Campus die Möglichkeit die Vernetzung auszubauen. Dies liegt massgeblich an der Hochschule selbst. Aus Sicht der Wirtschaftsförderung wäre es schön zu sehen, wenn die Vernetzung mit der existierenden Wirtschaft gestärkt wird, in dem sich auch etablierte Unternehmen besser auf oder in dem Campus verankern. So könnte man auch dem Fachkräftemangel besser begegnen, und dies ist ja eigentlich auch die Stärke einer Fachhochschule.

All diese Vorschläge sind relativ niederschwellig und mit geringem finanziellem Aufwand verbunden, wirken aber nach innen und aussen verhältnismässig gut. Damit kann sich die Gemeinde als Unterstützerin von Start-ups positionieren und dies auch über die Gemeindegrenzen hinaus manifestieren.

BestPractice Beispiele

Der Stadt Zug ist das Thema Kontakt und Vernetzung mit vor Ort ansässigen Start-ups sehr wichtig. Sie stellt hierzu auch personelle Ressourcen zur Verfügung. Zug pflegt ein zertifiziertes Qualitäts-Management. Im Rahmen dessen verpflichtet sich die Stadt, laufend mit bestehenden sowie neuen Unternehmen inkl. Start-ups den Kontakt zu pflegen. Firmen werden im Zusammenhang mit dieser Kontaktpflege zu Clustern gebündelt. In diesen Clustern finden regelmässig Workshops oder Anlässe statt. Diese Nähe zu den Firmen wird proaktiv gepflegt. So gibt es in Zug Tech-Clusters, Finanz-Clusters, Pharma-Clusters usw. Auch regulatorische Inhalte werden in diesen Clustern aufgearbeitet. Der Stadtrat von Zug, also die Exekutive, engagiert sich zusätzlich persönlich in diesen genannten Prozessen und geht an die Front. Auch hierfür sind explizit Ressourcen respektive Zeitfenster eingeplant.

Zug selbst orientiert sich unter anderem am Best Practice Beispiel der Zusammenarbeit der Hochschule Rapperswil mit der Stadt Rapperswil. Dort würden die Leute intensiv und vorbildlich zusammengebracht.

Die Erfahrung des IFJ in Schlieren zeigt, dass das Netzwerk den entscheidenden Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern ausmacht. Wenn das Netzwerk vor Ort stimmt, d.h. wenn es eine enge Zusammenarbeit zwischen der Hochschule, der Gemeinde und der Standortförderung gibt, kann ein Konzept zielführend umgesetzt werden und strahlt in die Region aus. Ohne entsprechendes Netzwerk von Leuten, die man anziehen möchte, funktioniert kein Konzept.

In Schlieren war die Standortförderung sehr aktiv. Um nach aussen zu zeigen, dass Schlieren etwas Spezielles ist, braucht es den Verein Start-Smart Schlieren, dies ist ein Gewerbeverein. Das Start-up Cluster ist schliesslich durchs IFJ so gross geworden und durch ihr Netzwerk gewachsen. Förderlich war dabei auch, dass stets viele Events durchgeführt wurden.

Zu Beginn hat Standortförderer Albert Schweizer die Start-ups nach Schlieren gebracht. Er sass mit ihnen zusammen, besprach Anliegen, suchte Flächen. Wenn heute ein Start-up nach Schlieren möchte, wendet es sich zunächst an den Verein Start-Smart Schlieren. Der Verein stellt den Kontakt zum jeweiligen Cluster her. Wenn unklar ist, in welches Cluster das Start-up passt, wird es weiterhin zu Albert Schweizer vermittelt. Der Verein agiert anschliessend wie die Technoparks: er nimmt sich viel Zeit für Gespräche mit den Start-ups und das Durchdenken ihrer Geschäftsmodelle. Obwohl dies eigentlich nicht die Aufgabe eines Vereins oder eines Campus wäre, sondern von Programmen wie venture kick. Wichtig ist es, eine Instanz zu haben, die das Netzwerk pflegt und alle Fäden zusammenführt, in Schlieren ist dies das IFJ. Horw könnte hierfür z.B. das Smart-up einbinden. Als Campus-Analogie nennt Schlieren die ETH Zürich, dort führt eine Person die Start-up-Stelle und vernetzt das Start-up-Umfeld mit der Wirtschaft.

4.3. Unterstützung in Form von Finanzierung

Aussagen von Start-ups

Start-ups berichten von verschiedenen Fördertöpfen, wie der Zimmermann KMU Stiftung, wo sie finanzielle Unterstützung in Form von Darlehen erhalten haben. Start-ups schätzen zwar die zur Verfügung stehenden Coaching-Leistungen. Sie sagen allerdings auch, dass Geldleistungen ebenfalls enorm wichtig sind. Eine rasche finanzielle Unterstützung bringt eine junge Firma schnell voran, auch wenn dies zulasten der

Kontrolle der Mentor*innen gehen kann. Neben der finanziellen Unterstützung ist ihnen aber die Kundenbasis genauso wichtig.

Vor allem Start-ups in sehr frühen Phasen, noch vor der Gründung, berichten von Schwierigkeiten bei der Finanzierung. Die Anzahl Fördertöpfe für noch nicht gegründete und noch nicht am Markt aktive Unternehmen – das sogenannte early pre-seed funding – ist minimal. Hier besteht seitens Start-ups der Wunsch nach mehr finanzieller Unterstützung, um sich besser auf die Geschäftsidee konzentrieren zu können. Auch zu komplizierte und zu langwierige Prozesse bei der Gründung kosten zu viel Kraft und Geld. Viele Ideen gehen so ein, bevor sie zu Ende gedacht sind. Ein «start-package» oder ein einfacherer Weg zum Funding würde Innovationen massiv fördern. Die Start-ups schlagen der Gemeinde vor, schnell und unkompliziert einfach zugängliche Finanzierungen in sehr frühen Phasen zur Verfügung zu stellen.

In Bezug auf Räumlichkeiten wünschen sich die Start-ups einen finanziellen Mechanismus, bei dem ein Start-up zunächst günstige Büroflächen bekommt und dann mehr bezahlt, wenn es wächst und mehr Fläche benötigt.

Aussagen von Mentor*innen

Expert*innen beobachten, dass die Finanzierung in der Start-up-Szene heutzutage anders funktioniert als früher. Die jungen Unternehmen fahren auf Sparflamme und quersubventionieren häufig. Das ist ein grosses Manko, denn das nimmt die Luft, etwas Neues zu verfolgen. Es braucht hier eine gewisse Entlastung bei den Kosten, gerade bei early stage Start-ups. Denn wenn die Unternehmen einmal den Schritt zur later stage geschafft haben, kommen sie in der Regel gut zu Folgefinanzierungen. Aber gerade in frühen Phasen des Aufbaus ist eine Finanzierung sehr schwierig. Man sollte hier mehr fördern, damit Menschen bereit sind, eine Idee weiterzuverfolgen. Dies sollte noch nicht gross mit finanziellen Hürden verbunden sein. Diese frühen Start-ups arbeiten meist auf sehr kleinem Fuss und sind sehr effizient. In dieser Phase scheitern bereits ganz viele Projekte.

Wenn ein Start-up noch nicht gegründet ist, kommt im Prinzip nur eine Stiftung als Geldgeber in Frage (à fonds perdu Geld, was kein return of investment bringen muss). Denn sobald man eine Beteiligung haben möchte, muss natürlich eine legal entity da sein. Hier könnte man sich die Digitalisierung zunutze machen. Ein Experte sieht grosses Potential darin, dass sich Menschen sehr schnell und einfach mit digitalen Aktien mit kleineren Investments beteiligen können. Die Masse macht dann schlussendlich ein signifikantes Volumen. Die finanzielle Förderung via digitale Kleinanleger ist noch nicht so etabliert, hat aber grosses Potential, diese Lücke zu füllen. So etwas kann natürlich nicht seitens öffentlicher Hand passieren.

Wenn es speziell darum geht, die Wertschöpfung vor Ort zu behalten, lässt sich dies mit einem Aktionärsbindungsvertrag regeln. Jede*r kann kleine Beiträge an eine Stiftung leisten, die dann in der Summe ein grosses Volumen hat. Die Stiftung kann Start-ups vertraglich binden, dass sie im Kanton oder sogar in der Gemeinde bleiben. Die gilt, solange das Geld in der Firma ist. Wenn das Start-up das Geld mit der vereinbarten interest rate zurückgezahlt hat, ist es ihm freigestellt, sich zu relokalisieren. Auf diese Weise bekommt Stiftung das Geld zurück und kann in neue Start-ups investieren. Dies ist ein Nachhaltigkeitsgedanke, der nicht verpufft.

Generell sind die Expert*innen aber der Ansicht, dass irgendwann der Punkt kommen muss, wo das Start-up nicht mehr als Hochschulprojekt angesehen wird. Wenn ein Investor kommt, interessiert ihn das Team, das Geschäftsmodell und welche Perspektiven da sind. Ob das Start-up aus der Hochschule kommt oder nicht, ist dann weniger relevant. Private Investoren investieren auch unabhängig von kantonalen Grenzen.

Manche Kantone entscheiden sich für eine Subventionierung durch die öffentliche Hand. Unter wirtschaftsfördernden Gesichtspunkten sei dies auch verständlich, sagt ein Experte. Er nennt als Beispiel Altdorf UR, dort gibt es eine Incentive für neue Mitarbeitenden-Stellen. Ein gewisser Prozentsatz der

Lohnkosten von Arbeitsstellen von Firmen im Frühwachstum wird vom Regierungsrat bewilligt und durch die öffentliche Hand mitgetragen.

Im Unterkapitel Vernetzung wurde bereits die Beteiligung der Gemeinde an Events erwähnt. Auch hier im Unterkapitel Finanzierung nennen die Expert*innen wieder die einfache, aber effektive Möglichkeit, dass sich die Gemeinde Horw als Sponsor von Events zeigen könnte und sich so als Veranstaltungsort rund um das Thema Start-ups etabliert.

Weiter schlagen die Expert*innen vor, beim Neubau des Campus bestimmte Parameter zu definieren, die Start-ups vergünstigte Konditionen über eine limitierte Zeit geben, wie z.B. der Technopark dies bereits handhabt. Denn zum Thema Finanzen gehören für Start-ups neben der steuerlichen Attraktivität auch die Kosten für Flächen. Von den Steuern her hat Horw ja bereits alle Voraussetzungen und ein grosses Potential, für Start-ups attraktiv zu sein.

BestPractice Beispiele

Wenn sich Start-ups greifbar zeigen, wird von der Stadt Zug systematisch geprüft, ob nicht auch Aufträge an diese Start-ups vergeben werden können. Dadurch wird die Anbindung zusätzlich gefördert. Gegenüber Start-ups gibt es keine Steuervorteile. Ebenso engagiert sich die Stadt Zug nicht finanziell bei Start-ups – ausser mit Aufträgen, wenn es passend ist.

4.4. Infrastruktur

(inkl. Immobilien, Verkehrsanbindung, Büros, Ressourcen wie Labors)

Aussagen von Start-ups

Start-ups sind vorwiegend in Horw, weil sie hier via Smart-up Büroräumlichkeiten bekommen haben. Die meisten Start-ups produzieren keine Waren, sondern sind im Softwarebusiness aktiv. Dies bedeutet auch, dass sie wenig Infrastruktur benötigen. Wichtig ist ihnen eine gute digitale Infrastruktur. Dazu gehört eine sichere Internetverbindung, welche im Smart-up via HSLU vorhanden ist. Zudem benötigen sie Zugang zu cloud computing und digitalen Services. Ihre Infrastruktur-Wünsche sind also weitgehend ortsunabhängig. Klassische, ortsgebundene Infrastruktur wird kaum benötigt. Start-ups sprechen lediglich die Büro-Infrastruktur wie Drucker, Kaffeemaschine und Kühlschrank an. Wenige benötigen darüber hinaus die Labore der HSLU.

Die Idee eines Start-up-Zentrums als physisches Gebäude klingt trotzdem interessant für die Start-ups. Allerdings müssten die Büros flexibel sein, falls Praktikant*innen angestellt werden und dadurch ein Büro mehr benötigt wird. Ausserdem sind Start-ups in frühen Phasen noch nicht so häufig vor Ort, zu diesem Zeitpunkt benötigen sie noch kein eigenes Büro, hier kann geteilt werden. Den Start-ups ist darüber hinaus wichtig, dass sie eine Möglichkeit haben, aus dem Smart-up Hub herauszuwachsen. Sie nennen hier häufig das Beispiel der Firma Swisens, die unbedingt in Horw bleiben wollte, aber wegziehen musste, weil keine räumliche Lösung gefunden wurde. Sobald Start-ups ausziehen, würden sie Büroflächen seitens Gemeinde sehr schätzen. Diese würden sie gerne zeitlich begrenzt und ggf. vergünstigt anmieten. Hier sehen die Start-ups aktuell eine Lücke, denn einige ziehen dann in andere Gemeinden oder den Technopark Root D4.

Aussagen von Mentor*innen

Expert*innen nennen als grossen Vorteil in Bezug auf die Infrastruktur die Nähe zur Hochschule Luzern. Start-ups haben dort Zugang zu Geräten oder Labors, dies ist an anderen Standorten wie beispielsweise dem Technopark in Root nicht gegeben. Sie befürworten daher, in bestehende Strukturen zu investieren. Der Campus Neubau bietet eine riesige Chance. Hier kann die Gemeinde ansetzen und etwas beitragen. Wenn man hier kuratiert mit einem Gebietsmanagement vorgeht, kann die Gemeinde Horw viel erreichen. Sinnvoll ist es natürlich, wenn beim Neubau gleich genug Raum für co-working-spaces geschaffen wird. Ein Experte erwähnt, dass ein gemeinsamer Kundenbereich für einen professionellen Auftritt vor Kunden für

Start-ups sehr wichtig ist. Dies müsste auch nicht unbedingt im Campus sein. Die jungen Firmen verfügen meist noch nicht über eigene Infrastruktur, benötigen diese aber für den Aufbau ihrer Geschäftsbeziehungen.

Generell beurteilen die Expert*innen den Raum Horw als spannend. Das Thema Infrastruktur steht in engem Zusammenhang mit dem Immobilienmarkt bzw. den zur Verfügung stehenden Flächen. Start-ups benötigen häufig etwas günstigeren Raum. Es gibt noch leerstehende Gewerberäume in Horw, auch für Zwischennutzungen. Allerdings sehen die Expert*innen das Problem, dass die Lage der Gemeinde am See sehr attraktiv zum Wohnen ist. In diesem Bereich ist auch massiv investiert worden in den letzten Jahren. Dabei sind wenige Flächen für die Wirtschaft entstanden. Aufgrund verstärkter Investitionen in Wohnraum und begrenzter Flächenverfügbarkeit sind heute die Flächen für Unternehmen knapp. Ein Experte nennt Toradex als Ausnahme, hier könne man froh sein, dass das Unternehmen in Horw bleiben konnte.

Erste Hebel für die Gemeinde wären somit die zur Verfügung stehenden Flächen, was via Bau- und Zonenordnung angegangen werden müsste. Eng damit zusammen hängen auch die Themen Durchmischung und Attraktivität. Die Durchmischung von Wohn- und Gewerbegebieten ist wichtig, um die Attraktivität des Standorts zu erhalten. Start-ups können auch das bestehende Gewerbe unterstützen und den gesamten Standort attraktiver machen.

Es wäre ferner aus Sicht der Expert*innen zu überlegen, ob man als Gemeinde gezielt einen Ansiedlungscase machen möchte. Eine für Start-ups zur Verfügung stehende Fläche als Ergänzung zum Campus wäre gerade für hochinnovative Unternehmen spannend, welche so dicht an der Quelle von Innovation sitzen können. Dies könnte auch für die Hochschule interessant sein, wenn man die Einflüsse von aussen zulässt.

Es gilt abschliessend auch zu bedenken, dass es angrenzend an Horw diverse verfügbare Räumlichkeiten für Start-ups gibt. Das Coworking im Mattenhof Kriens bietet verschiedene flexible Modelle, im Nidfeld-Gebäude sind auch immer wieder grössere oder kleinere Räume zu vermieten. Auch im Bellpark Kriens gibt es ein Büro nur für Zwischennutzungen ganz verschiedener Art und zu guten Preisen. Aber grundsätzlich beobachten die Expert*innen, dass in der Agglomeration die günstigen Gewerberäume zunehmend teurer werden. Hier besteht sicher Handlungsbedarf bei der Förderung von Start-ups.

BestPractice Beispiele

Die Stadt Zug führt ein zentrales Immobilienregister, in dem freie oder freiwerdende Räumlichkeiten greifbar gemacht werden. Dies wird v.a. auch von Start-ups sehr geschätzt. Dank der Nähe zur Start-up-Szene findet auch der Austausch bezüglich Büroräumlichkeiten laufend statt.

Die Stadt Schlieren clustert die Branche Biotech, ICT, usw., räumlich in unterschiedlichen Gebäuden. Neue Start-ups werden dort gezielt hineingesetzt, um schnell Fuss zu fassen. Bevor diese Firmen nach Schlieren kommen, waren sie Spinoffs der ETH Zürich und haben dort auch Fläche zur Verfügung gestellt bekommen. Das ist sicher auch eine Grundsatzfrage für das Konzept in Horw: Möchte die Gemeinde „nur“ HSLU-Campus sein? Dann genügt eine interne Lösung. Oder möchte die Gemeinde der „Start-up Space Horw“ sein?

In Schlieren bietet das IFJ Büroflächen, Seminarräume, Restaurants und vieles mehr an. Bei der Raumvergabe unterscheidet Schlieren nach Start-up und Jungunternehmen. Letztere sind definiert als neue Firmen am Markt, die aber nicht hoch innovativ sind. Die Jungunternehmen müssen zuerst einen ersten Umsatz gemacht haben, dann bekommen sie Büroräumlichkeiten, allerdings zum regulären Preis. Start-ups bekommen Flächen nach der aktuellen Mitarbeitenden-Anzahl verrechnet, auch wenn sie wachsen wollen und deshalb bereits ein grösseres Büro beziehen dürfen. Der Mietvertrag regelt dann steigende Mieten und Flächen. Im Start-up Space Schlieren herrscht eine grosse Fluktuation, was im Start-up Bereich normal ist. Daher wird das Gebäude zu maximal 95% ausgelastet, um Rochaden zu ermöglichen. Auch aus dem Grund der hohen Fluktuation werden gerne KMU als Mieter dazu genommen, diese geben dem Start-up Space Kontinuität/ Stabilität.

4.5. Standortfaktoren

(Bildungseinrichtungen, Lage & Erreichbarkeit, Arbeitsmarkt, Wohnqualität, wirtschaftl. Bedingungen, Steuern)

Aussagen von Start-ups

Start-ups im Bereich Software sind sehr agil, hier ist Horw physisch kein Thema. «Klassische» Standortfaktoren wie Erreichbarkeit, Steuern usw. sind für diese Start-ups nach eigenen Angaben nicht relevant. Wenn der Smart-up-Hub später einmal verlassen werden muss, käme ein Umzug ins Zentrum von Luzern in Frage, um für Fachkräfte, die aus Bern, Basel oder Zürich herantpendeln, attraktiv zu sein. Wenn es ein Start-up-Zentrum in Horw gäbe, würden die Start-ups sich dies allerdings überlegen. Sie nennen als Nachteile eines Standortes in der Stadt Luzern die fehlende Community sowie den fehlenden Austausch untereinander.

Aus Sicht der Start-ups könnte die Gemeinde Horw ein Pilot-Nachfrager für Produkte oder Dienstleistungen von Start-ups werden. Denn für viele Start-ups ist es je nach ihrer Geschäftsidee in den Anfangsphasen von entscheidender Bedeutung, erste reale Anwendungsfälle zu haben oder Early-Adopter-Kunden zu gewinnen. In einigen Fällen könnte die Gemeinde Horw eine bedeutende Rolle spielen, indem sie Produkte oder Dienstleistungen von Start-ups nutzt. Obwohl jede Möglichkeit individuell geprüft werden muss, wäre eine grundsätzliche Bereitschaftserklärung in der Gemeinde Horw für einige Start-ups ein interessanter Schritt, um solche Kooperationen zu ermöglichen.

Aussagen von Mentor*innen

Expert*innen sind sich einig, dass vor allem wichtig ist, als Gemeinde gute Rahmenbedingungen zu bieten. Politische Prozesse sollten reibungslos und schnell laufen. Weniger interessant fänden sie es, wenn die Gemeinde versuchen würde, Start-ups für lange Zeit in Horw zu binden. Die Start-up-Szene sollte ihrer Meinung nach hochschulnah bleiben. Wenn sich dann ein Start-up weiterentwickelt, soll es sich auch örtlich dorthin entwickeln, wo es für das jeweilige Unternehmen sinnvoll ist.

Ein wichtiger Standortfaktor für Start-ups ist aus Expert*innensicht das Ökosystem rundherum. Gibt es genug Wissen vor Ort? Ist das Einzugsgebiet attraktiv genug, um dort Fachkräfte zu finden? Ist die Gemeinde steuerlich interessant (Patentbox)? Wie einfach ist eine Gründung im jeweiligen Kanton umzusetzen? Hier hat Horw gute Voraussetzungen, denn Fachkräfte sind einfach zu gewinnen, wenn man solch eine attraktive Ausgangslage hat wie Horw mit dem Campus der Hochschule.

Expert*innen geben zu bedenken, dass die Mittel in Horw aktuell hauptsächlich von natürlichen Personen stammen. Durch die attraktive Wohnlage zieht die Gemeinde die entsprechende Klientel an. Gleichzeitig sollte die Gemeinde auf die Durchmischung achten. Wenn Horw nicht zu einer Wohn- und Schlafgemeinde werden möchte, unterstützt die Neuansiedlung von Start-ups auch das existierende Gewerbe, was den gesamten Standort auch wieder attraktiver macht. Hier sehen Expert*innen auch für Horw Potential.

Die Expert*innen betonen, dass es stets auch um die Region geht. Bei allem, was geplant wird, muss die Region mitgedacht werden. Das Start-up-Ökosystem Horw hört nicht an der Gemeindegrenze auf, es geht bis in die Zentralschweiz und sogar weit darüber hinaus.

BestPractice Beispiele

Die Stadt Zug beschreibt, dass sich die Start-up- oder auch Kreativ-Szene typischerweise an den Stadträndern niedergelassen hat, analog etwa zur Baselstrasse Luzern oder dem Kreis 4/5 in Zürich.

In Schlieren hingegen ist die Nähe zur ETH Zürich der wichtigste Standortfaktor für den Biotech-Park.

4.6. Konkretes an die Gemeinde

Die folgenden Passagen fassen konkrete Wünsche oder Anregungen an die Gemeinde Horw zusammen, welche in den Interviews ausgeführt wurden. Es handelt sich hierbei noch nicht um die Empfehlungen der Autor*innen, diese folgen im Kapitel 6.

Aussagen von Start-ups

Für einen intensiveren Kontakt zwischen Start-ups und der Gemeinde Horw schlagen die Start-ups eine pragmatische, leicht zugängliche und unternehmerisch denkende Person vor, die seitens Gemeinde diese Aufgabe übernimmt. Weiter wäre es für die Start-ups hilfreich, einen Überblick über die Angebote der Gemeinde zu haben.

Im Zentrum steht der Wunsch nach der Förderung des Community-Gedankens in Horw, gegebenenfalls in einem Start-up-Haus oder auf eine andere Art gestaltet.

Vor allem Start-ups vor der Gründung äussern aufgrund von Problemen bei der finanziellen Unterstützung den Vorschlag, dass die Gemeinde im kleinen Rahmen schnell zugängliche Finanzierungen in sehr frühen Start-up-Phasen zur Verfügung stellt.

In Bezug auf Räumlichkeiten wünschen sich die Start-ups einen finanziellen Mechanismus, bei dem ein Start-up zunächst günstige Büroflächen bekommt und dann mehr bezahlt, wenn es wächst und mehr Fläche benötigt – sowie Unterstützung bei der Suche nach einer Anschlusslösung in Horw.

Aussagen von Mentor*innen

Horw ist heute schon in einer guten Position, es gibt bereits durch die HSLU T&A ein grosses Potenzial hinsichtlich Spin-offs. Weiter existiert der Smart-up Hub der HSLU, in dem Start-ups Räume und Arbeitsplätze von der HSLU zu günstigen Konditionen gestellt bekommen können. Die Fläche wird mit dem Verein ITZ bespielt. Auf diese Weise sind in den vergangenen Jahren doch einige sehr interessante Geschichten entstanden und es existieren schon einige Firmen im Hub, so dass es heute bereits ein existierendes Ökosystem in Horw gibt. Die Gemeinde Horw hat bisher wenig zum Start-up-Ökosystem beigetragen. Die bestehenden Unternehmen und die Hochschule haben das Ökosystem vorangetrieben. Die Gemeinde sollte jedoch überlegen, wie sie Start-ups auf ihrem Weg zum etablierten Unternehmen unterstützen kann.

In Sachen Rahmenbedingungen wie Standortattraktivität ist man in Horw gut aufgestellt. Auch steuerlich ist Horw eine der Topgemeinden im Kanton, auch für juristische Personen. Dies ist für Start-ups zu Beginn noch nicht relevant, aber für die Gemeinde wäre es relevant, wenn Start-ups den nächsten Schritt in der Gemeinde machen könnten und durch Wachstum dann auch zum Steuerertrag der Gemeinde beitragen. Wie zum Beispiel die Firma Toradex, ein klassisches Spinn-Off der HSLU aus 2003, die bereits mehrfach den Standort innerhalb der Gemeinde Horw wechseln konnten. – Ein Mustercase, wie das funktionieren könnte.

Als Gemeinde könnte man sich nun überlegen, wie der Weg eines Start-ups hin zu einem etablierten Unternehmen typischerweise aussieht und wie man als Gemeinde optimal entlang dieses Weges unterstützen kann.

Die Öffentliche Hand könnte durch das Bereitstellen von Büroräumlichkeiten zu begrenzten Kosten oder durch eine Partizipation bei den Mitarbeitenden-Kosten unterstützen. Die könnte auch durch einen Schlüssel geschehen, z.B. wohnhaft in Horw und Einkommen in Horw hat einen anderen Verteilschlüssel als wohnhaft extern.

Ferner sollte man sich überlegen, welche Flächen in Ergänzung zum Campus entstehen sollen. Dies muss der Kanton Luzern in seiner Campuserwicklung bzw. als Immobilienentwickler berücksichtigen. Die Gemeinde sollte dann offen dafür sein, dort thematisch sinnvoll anzuknüpfen (z.B. nicht noch mehr Coiffeurgeschäfte) und diese Entwicklung auch planungsrechtlichen Sinne zu unterstützen. Dadurch kann man gute Rahmenbedingungen setzen.

Die Gemeinde kann sich weiter überlegen, ob sie Veranstaltungen wie den zünder Start-up Day finanziell unterstützen oder Sponsoring von Events übernehmen möchte. Finanzielle Mittel sind entscheidend, um diese Initiativen erfolgreich umzusetzen.

Ratsam kann es auch sein, eine klare Wirtschafts- und Standortförderungsstrategie zu entwickeln. Nichts Grosses, aber zunächst einmal zu analysieren, was schon vorhanden ist und was die Gemeinde tun kann, damit die Potenziale stärker gefördert und unterstützt werden – bis zu konkreten Massnahmen. Die Gemeinde muss festlegen, ob ihr das Thema Start-up-Förderung wichtig genug ist und dann auch entsprechende Finanzmittel dafür bereitstellt. Es ist eigentlich der Idealfall, wenn man das wie in Horw in der Gemeindestrategie hinterlegt. Aber hier muss natürlich jede Gemeinde auch auf ihren eigenen Gegebenheiten achten. Es braucht also eine klare Strategie, geeignete Massnahmen und entsprechende Mittel – nach dem Motto: von nichts kommt nichts.

Aus den Themen Fläche, Fachkräfte und Finanzen lässt sich eigentlich ein gutes Angebot schnüren, was neben den Start-ups auch für Investoren interessant ist.

Man darf auch ruhig etwas kreativ werden, Horw könnte sich als Gemeinde beispielsweise als Prototyp anbieten, oder als Modellort in den Themen Energie oder Mobilität. Es liessen sich Pilotprojekte im Energiebereich umsetzen, LuzernPlus oder Luzer Süd könnten hier helfen, geeignete Partner zusammenzubringen. Oder man macht eine Ausstellung, welche Start-ups es überhaupt vor Ort gibt, beispielsweise im Schaufenster eines Detailhändlers.

Generell regen die Expert*innen die Gemeinde Horw an, auch die Region mitzudenken. Für ein erfolgreiches Vorhaben gilt es, zentralschweizerische Schnittstellen zu schaffen, sich gegenseitig zu fördern und ein Inseldasein (auch politisch) zu vermeiden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Horw bereits ein Start-up-Ökosystem hat, aber die Gemeinde mehr tun könnte, um dieses Ökosystem zu unterstützen. Dies erfordert Strategien, gezielte Massnahmen und finanzielle Mittel seitens der Gemeinde. Der Ausbau des Ökosystems hängt von der Schaffung von geeigneten Räumlichkeiten, der Anziehung von Fachkräften und finanzieller Unterstützung für Start-ups ab.

5. Handlungsfelder und Handlungsoptionen

Abgeleitet aus den Interviews identifiziert dieses Kapitel Handlungsfelder und arbeitet daraus mögliche Handlungsoptionen als Vorschläge an die Gemeinde aus.

5.1. Mögliche Handlungsfelder für die Gemeinde

Im folgenden Abschnitt werden mögliche Handlungsfelder ausgearbeitet, welche sich aus den Interviews ableiten. Diese Felder sollen als Basis für weitergehende Überlegungen und Strategieverarbeitungen bis hin zu Handlungsoptionen der Gemeinde Horw dienen.

Im Umfeld von Horw, an der Hochschule Luzern und in der ganzen Zentralschweiz gibt es heute schon ein starkes Bündel an Unterstützungsoptionen für Start-ups. Die Gemeinde Horw kann spezifisch ergänzende Gelegenheiten verstärken, vermitteln oder teilweise selbst bieten. All dies kommt dann zum Tragen, wenn die Wege zwischen den Start-ups untereinander und den Möglichkeiten aufgezeigt und verkürzt werden.

Daher beziehen sich **mögliche Handlungsfelder für die Gemeinde Horw schwergewichtig auf die Pflege von Beziehungen in verschiedene Netzwerke hinein**, weshalb im Folgenden auch von einem **«Start-up-Relationship Management»** gesprochen wird.

Dadurch soll Horw generell auch eine positive Ausstrahlung in folgende vier Sphären erreichen:

- bestehende und potentielle Start-ups, bestehende Unternehmen in Horw
- bestehende Start-up-Szene und Förderlandschaft in der Zentralschweiz
- Hochschule Luzern und der
- Gemeinde Horw inklusive deren Verwaltung

Ein mögliches Relationship Management für Horwer Start-ups fusst daher auf einer kontinuierlichen Beziehung zu den Start-ups und verknüpft möglichst direkt die Bedürfnisse von Start-ups mit bestehenden Angeboten. Ein komplettes Denkmodell eines solchen Relationship Managements ist im Anhang II dargestellt und beschreiben. Es besteht aus neun Handlungsfeldern und deren entsprechenden Ausstrahlungen.

Hier werden jene fünf Handlungsfelder aufgezeigt, die vor dem Hintergrund der geführten Interviews mit Expert*innen, Mentor*innen, anderen Regionen und den Start-ups selbst als die relevantesten einzustufen sind. Es werden also Handlungsfelder abgeleitet, die einen breiten Konsens in den Interviews hatten.

5.1.1. Handlungsfeld Ansprechperson

Dieses Handlungsfeld betrifft die Kommunikation zwischen Gemeinde und den Start-ups.

Für die Start-ups ist es wichtig, eine designierte und gut erreichbare Ansprechperson für Gemeindeangelegenheiten zu haben.

Verschiedene mögliche Potentiale bedingen zunächst, dass die **Start-ups eine direkte Ansprechperson bei der Gemeinde** haben. Diese sollte für die Start-ups niederschwellig erreichbar sein und deren grundsätzlichen Bedürfnisse kennen, also auch wissen «wie diese ticken». Das beinhaltet neben einer schnellen und unkomplizierten Kommunikation auch die Fähigkeit, weitere Personen in der Gemeinde vermitteln zu können, also eine Drehscheibenfunktion in der Gemeinde wahrnehmen zu können.

Konkreter erster Schritt ist der aktive Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den Gründerinnen und Gründern und ein Verständnis dafür, wie deren Geschäftsmodelle im Kern funktionieren (sollen), wie weit diese bereits realisiert sind und wo Arbeiten und Hürden anstehen. Die Beziehung ist idealerweise mehr als bilateral und führt die Start-ups gelegentlich auch als «Community» zur Gemeinde, etwa im Rahmen eines Gemeindegottesdienstes, zu dem auch ausgewählte bestehende Unternehmen hinzukommen.

5.1.2. Handlungsfeld Raumbereitstellung unmittelbar bei Hochschule

Dieses Handlungsfeld betrifft die Möglichkeiten der Gemeinde, selbst auf Raumbedürfnisse von Start-ups eingehen zu können.

Da erfolgreiche Start-ups naturgemäss wachsen und wandelnde Raumbedürfnisse haben, sollte das Angebot in der Gemeinde entsprechend möglichst flexibel sind.

Start-ups müssen die Hochschule nach einigen Jahren räumlich verlassen und «flügge» werden. In diesem Moment sollten alle Optionen am Markt den Start-ups offenstehen. Viele würden grundsätzlich gerne in Horw bleiben und dies gerne in unmittelbarer Nähe der Hochschule, weil sie weiterhin vom persönlichen Netzwerk und gewissen Infrastrukturen profitieren könnten. Voraussetzung ist aber, dass es **geeignete verfügbare Immobilien** gibt. Hierzu gibt es einerseits den Ansatz, dass die Gemeinde selbst als Vermieter auftritt, dass die Gemeinde Angebote vermittelt und/oder dass die Gemeinde versucht mit indirekten Rahmenbedingungen solche Angebote zu fördern. Dies ist dann auch ein Raumplanungsthema. Dieses Handlungsfeld bezieht sich damit auf die Gemeinde respektive die Gemeindeverwaltung selbst.

5.1.3. Handlungsfeld Raum- resp. Immobiliensuche in Kaskade

Dieses Handlungsfeld betrifft die Abstimmung der Gemeinde mit LuzernPlus und der Wirtschaftsförderung Luzern in Sachen Raum- und Immobiliensuche.

Nicht in allen Fällen wird für ein Start-up in Horw ein geeigneter Standort zu finden sein. Damit wenigstens die bestehenden Netzwerke oder Wohnsitze natürlicher Personen erhalten bleiben, wäre ein naher Standort weiterhin vorteilhaft.

Sowohl die Gemeinde Horw, LuzernPlus mit dem Gebietsmanagement Luzern Süd wie auch die Wirtschaftsförderung Luzern kommen als Sparringpartner in Frage, wenn ein Unternehmen einen neuen (grösseren) Standort sucht. Je kleiner der Perimeter, desto besser die Ortskenntnisse, aber auch desto kleiner die Wahrscheinlichkeit eines guten Treffers. Die Stärken resp. Schwächen dieser verschiedenen Ebenen sollten daher möglichst gut kombiniert werden: Start-ups auf Raumsuche sollten sich an die Gemeinde Horw als Erstansprechpartner wenden können. Wenn hier ein Treffer aber unwahrscheinlich scheint, sollte die Anfrage rasch an LuzernPlus übergehen, wo die Gebietsmanagerin gegebenenfalls auch mit der Wirtschaftsförderung zusammenarbeitet. Hauptziel ist ein **Ort zu finden, der für das Start-up passend ist**, damit sich dieses gut entwickelt. Auch wenn dieses nicht im Gemeindegebiet, aber immerhin in der Nähe ist, verbleiben positive Auswirkungen z.B. über das Steuersubstrat von Privatpersonen und über den Erhalt von Wissensnetzwerken.

Wachsende Start-ups haben je nach Geschäftsmodell auch steigende Ansprüche an Geschäftsräumlichkeiten. Nur wenn geeignete Immobilien gefunden werden, können Start-ups langfristig gehalten werden. Ein Start-up-Relationship-Management antizipiert die entsprechende Nachfrage nach Räumen rechtzeitig und schlägt proaktiv mögliche Standorte in der Gemeinde Horw vor, sofern vorhanden. Im Wissen um die Raumnachfrage von Start-ups entwickelt das Start-up-Relationship-Management mit weiteren Stellen und Mitteln der Gemeinde Horw ergänzende Raumangebote wie beispielsweise Co-Workings.

Die Erfahrung und Prognose zur Raumnachfrage von Start-ups wird durch das Start-up-Relationship-Management gebündelt und mit den Raumplanungsinstanzen der Gemeinde Horw geteilt. Dadurch kann die tatsächliche und potenzielle Nachfrage nach Wirtschaftsraum von Start-ups in der Raumplanung mitberücksichtigt werden.

5.1.4. Handlungsfeld bestehende Initiativen unterstützen

Dieses Handlungsfeld betrifft das Verhältnis der Gemeinde mit anderen Promotoren von Start-ups.

Die Unterstützungslandschaft für Start-ups ist in der Zentralschweiz auf einem sehr guten Level. An der Hochschule Luzern selbst unterstützt das Smart-up-Programm. Hier kann die Gemeinde Horw indirekt unterstützend und allenfalls vermittelnd wirken.

Sehr viele Interviewpartner unterstreichen, dass es insbesondere im **Bereich der Beratung und des Coachings bereits ein sehr gutes und breites Angebot gibt**. Im Rahmen der Hochschule selbst steht Smart-up im Lead und deckt dieses Bedürfnis ab. Es macht deshalb keinen Sinn, ein weiteres Angebot zu schaffen. Jedoch kann die Gemeinde Bestehendes als Sponsor, als Gastgeber oder als Vermittler unterstützen und damit ein klares Signal an die Start-ups aussenden, dass Horw an ihnen ein handfestes Interesse hat.

Ferner kennt ein Start-up-Relationship-Management die Möglichkeiten und Bedingungen von Finanzierungsmöglichkeiten für Start-ups und unterhält zu entsprechenden Institutionen oder Personen Kontakte. Damit können den Start-ups Kontakte vermittelt werden, die dem Stand ihres Business-Plans entsprechen.

Mit der Hochschule vor Ort und dem entsprechenden Fokus kommt dem HSLU-Programm Smart-up eine Sonderstellung zu. Zwischen Smart-up und dem Start-up-Relationship-Management besteht ein ständiger Austausch und damit eine gegenseitige Unterstützung im Bemühen, Gründerinnen und Gründer zur richtigen Zeit richtig zu unterstützen. Rechtzeitig erkannt wird dadurch insbesondere eine sich abzeichnende räumliche Expansion eines Start-ups und der Zeitpunkt, wann ein Start-up die Räumlichkeiten der HSLU verlassen wird.

5.1.5. Handlungsfeld Kunde und Versuchsfeld sein

Dieses Handlungsfeld betrifft die Gemeinde Horw in der Rolle als möglicher früher Kunde eines Start-ups.

Für Start-ups ist die Markteinführung ihrer Produkte oft ein kritischer Moment, da es dann darum geht, die Nachfrage und Tauglichkeit ihrer Produkte demonstrieren zu können. Die Gemeinde Horw könnte in gewissen Fällen ein solcher «Early Adopter» sein.

Je nach Geschäftsidee kann es für gewisse Start-ups sehr wichtig sein, in frühen Phasen erste echte **Anwendungsfälle oder Early-Adopter-Kunden** zu haben. Nicht immer, aber doch teilweise könnte die Gemeinde Horw Produkte oder Dienstleistungen von Start-ups selbst einsetzen. Sie würde damit einerseits bewusst gewisse Risiken eingehen, aber andererseits den Start-ups damit oft einen entscheidenden Dienst erweisen. Dies muss selbstverständlich jeweils im Einzelfall geprüft werden, jedoch wäre eine grundsätzliche

Absichtserklärung dafür auf der politischen Ebene der Gemeinde eine wichtige Voraussetzung dafür, dass es überhaupt dazu kommen kann.

Für Start-ups ist der erstmalige Gebrauch oder Einsatz ihres Produktes bei einem realen Kunden häufig ein wichtiger Meilenstein, damit Erfahrungen und Referenzen gewonnen werden können. Eine Gemeinde wie Horw kann Kunde für eine breite Palette von derartigen Pilot-Anwendungen sein. Das Start-up-Relationship-Management erkennt Zeitpunkt und Art solcher Produkttests und verhandelt innerhalb der Gemeinde mit den zuständigen Stellen über Möglichkeiten, Pilotkunde zu werden. Die Gemeinde Horw bekennt sich dabei ausdrücklich dazu, die Risiken von Projekteinführungen mit den Start-ups zu teilen.

5.2. Mögliche Handlungsoptionen für die Gemeinde

Nachfolgend werden vier verschiedene Handlungsoptionen mit steigender Involvierung der Gemeinde Horw vorgeschlagen. Die Optionen sind zunehmend aufwändig und kostenintensiv, können aber auch die fünf wichtigsten Handlungsfelder zunehmend intensiv abdecken.

5.2.1. Handlungsoption «Courant normal»

«Die Unterstützung von Start-ups den etablierten Institutionen überlassen.»

In Horw ist durch die Aktivitäten von Smart-up bereits ein gewisses Start-up-Cluster an der Ebenastrasse entstanden. Auch ist zu erwarten, dass sich dieses Cluster durch den neuen Campus ohnehin weiterentwickelt. Die Gemeinde könnte sich bewusst dazu entschliessen, hier nicht aktiv zu werden und das Feld den bestehenden Playern zu überlassen. Diese decken tatsächlich Bedürfnisse ab, allerdings mit dem Nachteil aus Horwer Sicht, dass die gemeindespezifische Perspektive fehlt. So gibt es etwa das Risiko, dass Start-ups in späteren Phasen mit mehr Raumbedarf möglicherweise in andere Gemeinden abwandern, die diese Flächen proaktiver anbieten. Hier gilt es zu prüfen, inwiefern diese Handlungsoption konsistent mit der Horwer Gemeindestrategie ist (Punkt 8 Innovationen ermöglichen: «Horw schafft optimale Rahmenbedingungen für KMU- und Gewerbebetriebe sowie Start-ups»), und das Anliegen kommt dem parlamentarischen Vorstoss in dieser Sache nicht entgegen. Diese Option bringt keine Kosten für die Gemeinde, aber im Prinzip auch keinen Mehrwert.

Vorteile:

- + Keine Zusatzkosten
- + Die insgesamt gut funktionierende Start-up-Förderung wird nicht überfrachtet.

Nachteile:

- Chancen, Start-ups zu binden oder zu unterstützen könnten verpasst werden.
- Passiver Ansatz widerspricht dem Auftrag

5.2.2. Handlungsoption «Niederschwelliger Austausch»

«Den Austausch zwischen Gemeinderat, den Verantwortlichen von Smart-up und von Start-ups informell halten, aber intensivieren.»

Auch ohne Mittel zu sprechen und Kapazitäten bereitzustellen, kann die Gemeinde den Kontakt zu den Start-ups aktiv aufbauen und halten. Dazu reicht es beispielsweise schon aus, wenn Vertreter*innen des Gemeinderats einige Kaffeepausen pro Jahr an der Ebenastrasse verbringen und sich informell mit den Start-ups und den Verantwortlichen von Smart-up austauschen. So wissen die jungen Firmen, wer seitens Gemeinde für welche Themen verantwortlich ist und die Hemmschwelle bei Anliegen ist niedriger. Der erwartete Output ist hier eine deutliche Verbesserung der Beziehungen bzw. überhaupt erst deren Aufbau. Auch wird hiermit der Wunsch der Start-ups nach einer Ansprechperson erfüllt. Ein besserer Kontakt bindet die Start-ups an die Gemeinde.

Vorteile:

- + Kosten fallen nur in Form von aufzuwendender Zeit und Aufmerksamkeit an.
- + Keine neuen Strukturen notwendig.
- + Synergien mit Smart-up-Programm werden genutzt.

Nachteile:

- Wenig systematischer Ansatz garantiert nicht, dass doch Gelegenheiten verpasst werden.
- Beschränkt auf den Informationsaustausch, keine Zusatzaufgaben leistbar.

5.2.3. Handlungsoption «Externer Leistungsauftrag»

«Eine externe Stelle, die sich bereits mit der Start-up-Förderung befasst, erhält den Auftrag, ein Relationship-Management für die Gemeinde Horw und ihre Start-ups zu pflegen.»

Die Gemeinde könnte einen Leistungsauftrag an eine bereits bestens in der Start-up-Szene vernetzte Person oder Organisation vergeben. Auf diese Weise kann die Start-up-Förderung im niederprozentigen Stellenprozentbereich neben den vielfältigen Aufgaben einer Gemeinde abgedeckt werden. Diese Option kostet etwas, bietet aber die Chance, (Hochschul-) Start-ups gezielt in Horw zu halten und die Gemeinde als Start-up Standort bekannt zu machen.

Vorteile:

- + Aufgabe kann an spezialisierte Person delegiert werden.
- + Spezialisierte Stelle respektive Person wird Synergien mit anderen Programmen leichter erkennen.
- + Kosten können mit dem Umfang des Mandates bestimmt werden.
- + Klares Signal, dass Horw seine Start-ups unterstützen will.

Nachteile:

- Leistungsauftrag muss formuliert und koordiniert werden.
- Je nach mandatierte Stelle können bei dieser Interessenkonflikte entstehen.
- Koordinationsaufwand zum Gemeinderat und in die Gemeindeverwaltung bleibt bestehen.

5.2.4. Handlungsoption «Relationship-Management in Gemeindeverwaltung eingliedern»

«Ein Relationship-Management für die Gemeinde Horw und ihre Start-ups wird als explizite Aufgabe für die Gemeindeverwaltung mit einigen Stellenprozenten eingeführt.»

Horw könnte als Maximalvariante und bei bestehendem politischem Willen hierzu die Start-up-Förderung als Aufgabenbereich in die Gemeindeverwaltung mit einem tiefen, zweistelligen Pensum integrieren. Diese Person wäre als Angestellte der Gemeindeverwaltung für die verschiedenen möglichen Handlungsfelder des Relationship-Managements verantwortlich. Sie müsste dabei einen engen Kontakt mit dem Gemeinderat und der übrigen Verwaltung pflegen. Die damit verbundenen hohen Kosten lassen allerdings auch einen höheren Output erwarten, da die Start-ups so bestmöglich unterstützt werden. Zu beachten ist hierbei, dass die lokalen KMU oder lang ansässigen Firmen auf keinen Fall den Eindruck gewinnen sollten, weniger wertgeschätzt zu werden.

Vorteile:

- + Die Möglichkeiten eines Relationship-Managements können weitgehend realisiert werden.
- + Klare Aufgabenzuweisung und Verantwortlichkeit.
- + Klares Signal, dass Horw seine Start-ups unterstützen will.

Nachteile:

- Hohe Kosten und Vergrößerung der Verwaltung.
- Neue Schnittstellen und eine gewisse Gefahr von Redundanzen in der Start-up-Förderung.

5.3. Fazit und Ausblick

Als Fazit und Ausblick kann festgehalten werden, dass die Gemeinde Horw jetzt gewisse Aktivitäten starten sollte, damit der neue Campus in ein funktionierendes Start-up Ökosystem hineinkommt. Diesbezüglich sagt auch das Leitbild, dass Horw keine reine Wohngemeinde werden möchte.

Um die Start-ups zu fördern, schlägt der Bericht vier Handlungsoptionen vor. Es ist politisch zu prüfen, inwiefern die erste Option, «courant normal» überhaupt der Gemeindestrategie und dem Anliegen des parlamentarischen Vorstosses entspricht. Diese fordern ein zielgerichtetes Standortmarketing, um die Ansiedlung bzw. Retention attraktiver Jungunternehmen in Horw zu fördern, namentliche jener, die aus der Hochschule Luzern hervorgehen.

Die zweite und dritte Handlungsoption, «niederschwelliger Austausch» und «Leistungsauftrag» sind aus Sicht der Autor*innen problemlos umsetzbar, auch bei knappen Ressourcen ist hier vieles möglich. Die Handlungsoption vier, «in Gemeindeverwaltung eingliedern», wäre gemäss Leitbild auch sinnvoll, benötigt allerdings einen klaren politischen Willen. Der Entscheid für eine der vier Optionen ist aber nicht zuletzt eine Ressourcen- respektive Kostenfrage.

Es gilt nun auch, die Zeit bis zur Eröffnung des neuen Campus frühzeitig zu nutzen, um optimale Rahmenbedingungen für junge Gewerbebetriebe zu schaffen und das Alleinstellungsmerkmal Hochschul-Standortgemeinde zu nutzen und in Wert zu setzen.

Literaturverzeichnis

- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1996). R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production. *The American Economic Review*, 86(3), 630–640. <http://www.jstor.org/stable/2118216>
- Bandera, C. & Thomas, E. (2017). *Start-up incubators and the role of social capital*. 2017 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON), Santa Clara, CA, USA, 2017, 142-147. <http://dx.doi.org/10.1109/TEMSCON.2017.7998368>
- Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 3-22. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00014-X)
- Boettke, P. J., & Coyne, C. J. (2009). Context matters: Institutions and entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(3), 135-209. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000018>
- Colombelli, A., Grilli, L., Minola, T., & Mrkajic, B. (2020). To what extent do young innovative companies take advantage of policy support to enact innovation appropriation mechanisms? *Research Policy*, 49(10). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.05.006>
- Coworking Switzerland (2024). <https://www.coworking.ch/>
- European Commission (2022). *European Innovation Scoreboard 2022*. Abgerufen am 17.08.2023 von https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2022_en
- European Commission (2023). *Regional Innovation Scoreboard 2023*. Abgerufen am 17.08.2023 von https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard_en
- Florida, R. (2014). The Creative Class and Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 28(3), 196–205. <https://doi.org/10.1177/0891242414541693>
- Fritsch, M., & Wyrwich, M. (2023). Entrepreneurship in the long-run: Empirical evidence and historical mechanisms. *Foundations & Trends in Entrepreneurship*, 19(1), 1-125. <http://dx.doi.org/10.1561/03000000100>
- Global Entrepreneurship Report (2022/2023). *Switzerland #8 Worldwide in GEM National Entrepreneurship Context Index*. Abgerufen am 17.08.2023 von <https://www.gemconsortium.org/news/switzerland-%238-worldwide-in-global-entrepreneurship-monitor-national-entrepreneurship-context-index->
- Grossmann, L., & Link, P. (2018). *Zentralschweizer Start-up Map*. Abgerufen am 17.08.2023 von <https://www.Start-up-map.com/>
- Hauser, C., Kocher, P. Y., Scherrer, S., & Peter, D. (2017). Förderung von Jungunternehmen: im Spannungsfeld von öffentlicher Dienstleistung, unternehmerischem Handeln und regionalem Nutzen. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 7(1), 92-103.
- Hauser, C. (2022). Innovationsweltmeister Schweiz. *KMU-Magazin 2022 (07/08)*, 100-101. <https://www.kmu-magazin.ch/wissen/forschung-entwicklung/innovationsweltmeister-schweiz>
- Henrekson, M. (2007). Entrepreneurship and Institutions, IFN Working Paper, No. 707. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.996807>
- Hochschule Luzern (2019): Chancen und Risiken der Digitalisierung im Kanton Uri: Grundlage für die Erarbeitung einer kantonalen Digitalisierungsstrategie. Abgerufen am 17.08.2023 von <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/ueber-uns/news/2020/02/03/digitalisierungsstrategie-kanton-uri/>

- Hohmann, C. & Link, P. (2022). Academic Entrepreneurship at the Lucerne University of Applied Sciences and Arts, Switzerland. In: Aldogan Eklund, M., Wanzenried, G. (eds) Academic and Educational Entrepreneurship. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10952-2_11
- Jurgelevičius, A. & Kučaidze, N. (2020). The Development of Innovative Start-ups and Tech Based Companies in European Countries. *Economics. Ecology. Socium* 4(4), 1-7. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2020.4.4-1>
- Koster, S.; van Stel, A. & Folkeringa, M. (2012). Start-ups as drivers of market mobility: an analysis at the region–sector level for The Netherlands. *Small Business Economics* 39(3), 575-585.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2022). *International Trade*. Pearson Education Limited.
- Marcon, A. & Ribeiro, J. L. D. (2021). How do Start-ups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of Start-ups' lifecycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120965>.
- Skawińska, E. & Zalewski, R.I. (2020). Success Factors of Start-ups in the EU—A Comparative Study. *Sustainability*, 12(19). <https://doi.org/10.3390/su12198200>
- Thierstein, A., & Wilhelm, B. (2001). Incubator, technology, and innovation centres in Switzerland: features and policy implications. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(4), 315-331. <https://doi.org/10.1080/08985620110074469>
- van Rijnsoever, F. J. (2021). Intermediaries for the greater good: How entrepreneurial support organizations can embed constrained sustainable development Start-ups in entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, 50(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104438>
- World Intellectual Property Organization (WIPO) (2022). *Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth?* Geneva: WIPO. <https://doi.org/10.34667/tind.46596>

Anhang:

Anhang I: Interviewverzeichnis

Name	Funktion, Firma
Burch, Cyrill	CEO, zevvy
Burch, Jeremias	CEO, evolut
Chiccherio, Franco	Geschäftsführer, Technopark D4
Derungs, Adrian	Direktor, IHZ
Eifert, Mathias	Hochschule Luzern – Technik & Architektur, Projektleiter
Kaiser, Regula & Grepper, Marcel	Leiterin Stadtentwicklung, Stadt Zug / Controller, Organisator, Stadt Zug
Küng, Silvan	Innovationscoach, ITZ
Sidqi, Yousra & Giordano, Lea	Gründerinnen, Picobalt
Wanner, Manuel	Geschäftsführer, Start-Smart Schlieren
Waser, Remo	Gründer und co-CEO, Cowa
Zettel, Andreas	Wirtschaftsförderung Luzern
Zurmühle, Maj	Gebietsmanagerin LuzernSüd, LuzernPlus

Anhang II: Denkmodell des Start-up-Relationship-Managements aus dem Workshop

Im Umfeld von Horw, an der Hochschule Luzern und in der ganzen Zentralschweiz gibt es heute schon ein starkes Bündel an Unterstützungsoptionen für Start-ups. Die Gemeinde Horw kann spezifisch ergänzende Gelegenheiten verstärken, vermitteln oder teilweise selbst bieten. All dies kommt dann zum Tragen, wenn die Wege zwischen den Start-ups untereinander und den Möglichkeiten aufgezeigt und verkürzt werden.

Ein Relationship Management für Horwer Start-ups fusst daher auf einer kontinuierlichen Beziehung zu den Start-ups und verknüpft möglichst direkt die Bedürfnisse von Start-ups mit bestehenden Angeboten.

In der Abbildung 4 und im Text unten sind neun Handlungsfelder des *Start-up Relationship Management* beschrieben und illustriert. Die **neun Handlungsfelder** führen in vier Stakeholdergruppen hinein, über welche Horw eine Reputation als Start-up-Up-freundliche Gemeinde aufbauen und eine entsprechende **Ausstrahlung** erlangt. Die neun Handlungsfelder und die vier Ausstrahlungsgruppen verstärken sich dabei gegenseitig und sind nur bedingt trennbar.

Handlungsfeld 1

Das erste und wichtigste Handlungsfeld ist der Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den Gründerinnen und Gründern und ein Verständnis dafür, wie deren Geschäftsmodelle im Kern funktionieren (sollen), wie weit diese bereits realisiert sind und wo Arbeiten und Hürden anstehen. Die Beziehung ist mehr als bilateral und führt die Start-ups gelegentlich auch als «Community» zur Gemeinde, etwa im Rahmen eines Gemeindegottesdienstes, zu dem auch ausgewählte bestehende Unternehmen hinzukommen.

Ausstrahlung 1

Gründerinnen und Gründer haben einen Draht zur Gemeinde mit einem «Gesicht». Sie erkennen, dass sich die Gemeinde für die Start-ups anerkennend interessiert. Der Austausch unter Unternehmerinnen und Gründern in der Gemeinde stärkt das Image Horws, (auch) eine unternehmerische Gemeinde zu sein.

Handlungsfeld 2

Im ganzen Raum Zentralschweiz gibt es eine Reihe von Coaching-Angeboten mit teilweise unterschiedlich spezialisierten Angeboten und Stärken. Darunter sind prominente Anlaufstellen wie der Innovationstransfer Zentralschweiz ITZ oder der Technopark in Root, aber es gibt auch von privater oder nationaler Seite teilweise spezialisierte Angebote. Das Start-up Relationship Management hat einen Überblick über die Möglichkeiten der verschiedenen Angebote und kann als neutrale Stelle eine pragmatische Einschätzung abgeben, wann welches Unterstützungsangebot seine Stärken am besten ausspielen könnte.

Handlungsfeld 3

Mit der Hochschule vor Ort und dem entsprechenden Fokus kommt dem HSLU-Programm Smart-up eine Sonderstellung zu. Zwischen Smart-up und dem Start-up Relationship Management besteht ein ständiger Austausch und damit eine gegenseitige Unterstützung im Bemühen, Gründerinnen und Gründer zur richtigen Zeit richtig zu unterstützen. Rechtzeitig erkannt wird dadurch insbesondere eine sich abzeichnende räumliche Expansion eines Start-ups und der Zeitpunkt, wann ein Start-up die Räumlichkeiten der HSLU verlassen wird.

Ausstrahlung 2

Über das Smart-up Programm der Hochschule Luzern wird das Engagement der Standortgemeinde Horw im Bereich der Unternehmensgründungen für alle Studierenden sichtbar. Teilnehmende von Smart-up wissen, dass sie von Sturm profitieren können.

Handlungsfeld 4

Das Start-up Relationship Management kennt Möglichkeiten und Bedingungen von Finanzierungsmöglichkeiten für Start-ups und unterhält zu entsprechenden Institutionen oder Personen

Kontakte. Damit kann das Start-up Relationship Management den Start-ups Kontakte vermitteln, die dem Stand ihres Business-Plans entsprechen.

Handlungsfeld 5

Wachsende Start-ups haben je nach Geschäftsmodell auch steigende Ansprüche an Geschäftsräumlichkeiten. Nur wenn geeignete Immobilien gefunden werden, können Start-ups langfristig gehalten werden. Das Start-up Relationship Management antizipiert die entsprechende Nachfrage nach Räumen rechtzeitig und schlägt proaktiv mögliche Standorte in der Gemeinde Horw vor, sofern vorhanden.

Handlungsfeld 6

Im Wissen um die Raumnachfrage von Start-ups entwickelt das Start-up Relationship Management mit weiteren Stellen und Mitteln der Gemeinde Horw ergänzende Raumangebote wie beispielsweise Co-Workings.

Handlungsfeld 7

Die Erfahrung und Prognose zur Raumnachfrage von Start-ups wird durch das Start-up Relationship Management gebündelt und mit den Raumplanungsinstanzen der Gemeinde Horw geteilt. Dadurch kann die tatsächliche und potenzielle Nachfrage nach Wirtschaftsraum von Start-ups in der Raumplanung mitberücksichtigt werden.

Handlungsfeld 8

Es wird Fälle geben, in denen Start-ups im Zuge ihrer Expansion aufgrund ihres Raumbedarfs nicht mehr innerhalb der Gemeinde Horw bleiben können. Dann gilt es die Start-ups mit ihren Arbeitsplätzen und Beziehungen trotzdem in der Nähe von Gemeinde und Hochschule zu behalten. Daher unterhält das Sturm den Kontakt zum Gebietsmanagement Luzern-Süd von LuzernPlus und zur Stiftung Wirtschaftsförderung Luzern sowie zum Technopark in Root, um auch hier das Immobilienangebot zu kennen und im Bedarfsfall konkret zu vermitteln.

Ausstrahlung 3

Die Gemeinde Horw erreicht in der ganzen «Start-up-Szene» Zentralschweiz den Ruf als Start-up freundliche Gemeinde.

Handlungsfeld 9

Für Start-ups ist der erstmalige Gebrauch oder Einsatz ihres Produktes bei einem realen Kunden häufig ein wichtiger Meilenstein, damit Erfahrungen und Referenzen gewonnen werden können. Eine Gemeinde wie Horw kann Kunde für eine breite Palette von derartigen Pilot-Anwendungen sein. Das Start-up Relationship Management erkennt Zeitpunkt und Art solcher Produkttests und verhandelt innerhalb der Gemeinde mit den zuständigen Stellen über Möglichkeiten, Pilotkunde zu werden. Die Gemeinde Horw bekennt sich dabei ausdrücklich dazu, die Risiken von Projekteinführungen mit den Start-ups zu teilen.

Ausstrahlung 4

Gemeinderat und Gemeindeverwaltung von Horw verstehen sich als start-up-freundliche Gemeinde und unterstützen diese bei Gelegenheit.

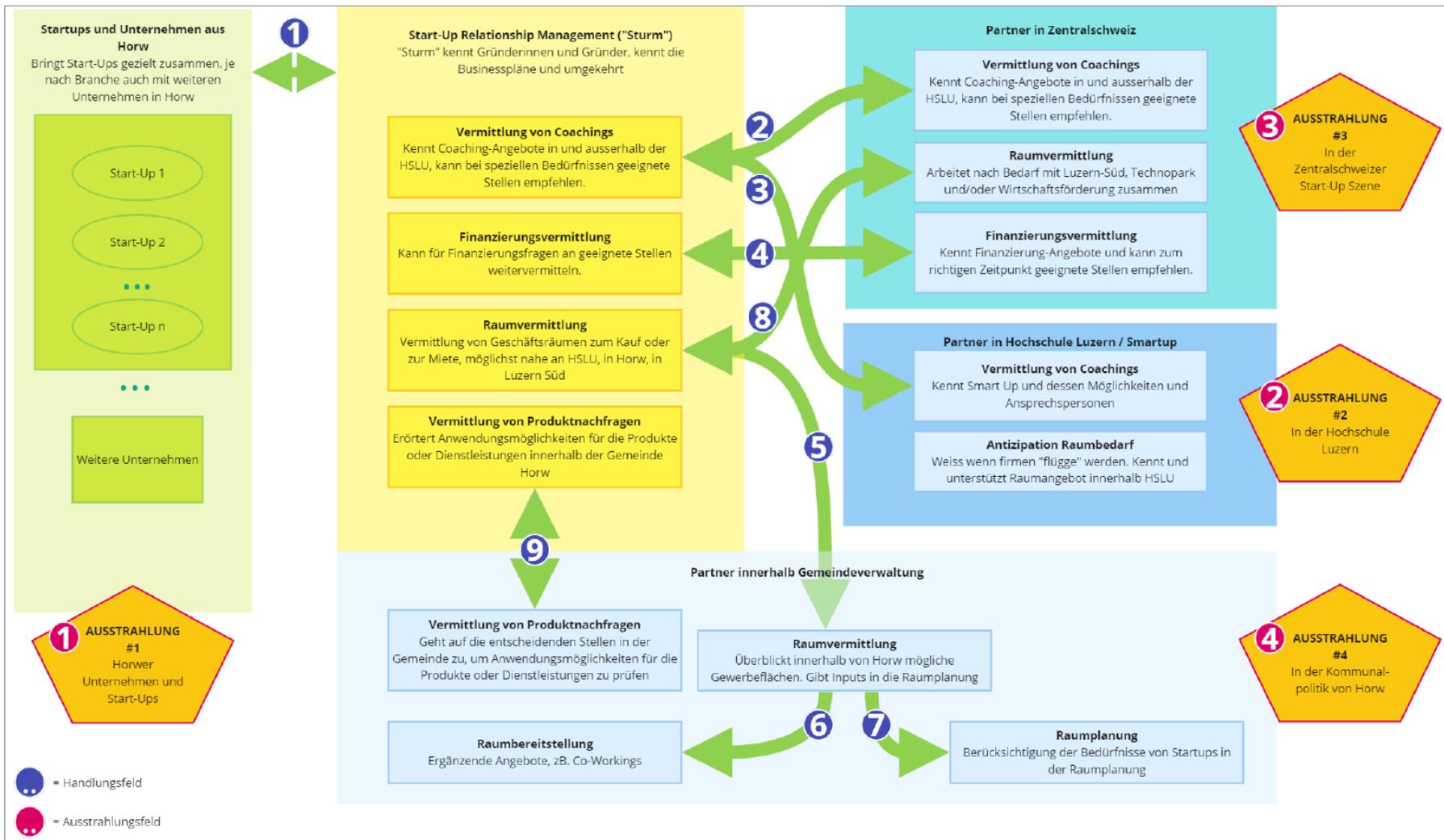


Abbildung 4: Ein mögliches Start-up-Relationship-Management der Gemeinde Horw, Denkmodell, verwendet im Workshop vom 22. Nov. 2023