



Berner
Fachhochschule



Für mehr Gründerinnen in der Schweiz: Ansatzpunkte zur Verbesserung gründungs- relevanter Rahmenbedingungen

Prof. Dr. Susan Müller, Dr. Nadine Hietschold,
Jan Keim, M.Sc., Prof. Dr. Ingrid Kissling-Näf

Mai 2022

► Berner Fachhochschule – Departement Wirtschaft
Institut für Innovation & Strategic Entrepreneurship IISE | Institut für Sustainable Business ISB

Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse

Mit der vorliegenden Studie, die quantitative und qualitative Daten berücksichtigt, möchten wir herausfinden, wie Expert*innen die gründungsbezogenen Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen durch Frauen einschätzen und inwiefern sie Unterschiede hinsichtlich der Rahmenbedingungen für Frauen im Vergleich zu Männern sehen. Anlass für die Studie ist die niedrigere Gründungsquote von Frauen. Gemäss des Global Entrepreneurship Monitors 2022 liegt die Gründungsquote von Frauen bei 7.2 %, jene der Männer bei 12.3 % (Baldegger, Gaudart & Wild, 2022). Bei innovations- und wachstumsbasierten Unternehmensgründungen sind die Unterschiede noch grösser. So sind beispielsweise nur knapp 7 % der im Swiss Start-up Radar aufgeführten Finanzierungsrunden von Unternehmen abgewickelt worden, die frauengeführt sind (Kyora & Rockinger, 2020).

Unsere Studie zeigt, dass viele der befragten Expert*innen davon ausgehen, dass folgende gründungsrelevante Rahmenbedingungen für Frauen nicht optimal ausgestaltet sind:

- **Unternehmerische Kompetenzen werden auf den verschiedenen Bildungsstufen nur unzureichend vermittelt.** Unternehmensgründungen sollten aus Sicht der Interviewten auf den verschiedenen Bildungsstufen stärker thematisiert werden. Es fehlen weibliche Vorbilder und die unternehmerischen Kompetenzen von Mädchen werden nur unzureichend gefördert.
- **Kulturelle und soziale Normen motivieren eher Männer als Frauen zu einer Unternehmensgründung.** Laut der Interviewten führen traditionelle Rollenbilder und Rollenverteilungen dazu, dass Frauen in der Familienphase beruflich häufig zurücktreten. Infolge haben sie im Vergleich zu Männern weniger Geld und Zeit zur Verfügung, um sich auf eine Unternehmensgründung einzulassen.
- **Die Familienphase verhindert häufig unternehmerische Aktivitäten von Frauen.** Finanzierbare und flexible Kinderbetreuungsangebote fehlen nach Meinung der Interviewten häufig. Das ist möglicherweise ein weiterer Grund, weshalb die Familienphase ein unternehmerisches Engagement von Frauen in der mittleren Lebensphase verhindert.
- **Förderinstrumente vernachlässigen Gründungsformen, die Frauen häufig bevorzugen.** Bei den gründungsrelevanten Förderinstrumenten sind die Meinungen der Expert*innen geteilt. Während einige keine Unterschiede sehen, sehen andere, dass zwei Faktoren Ungleichheiten schaffen könnten. Zum einen ist die Investorensseite häufig männerdominiert, was zu Ungleichheiten bei der Förderung führen könnte. Zum anderen sind klassische Förderinstrumente auf stark wachstums- und technologieorientierte Start-ups ausgerichtet. Selbstverständlich gibt es auch Frauen, die so ausgerichtete Unternehmen gründen. Oftmals spielen aber auch andere Dimensionen eine Rolle, wie beispielsweise die Wirkungsorientierung eines Unternehmens.

Bei den folgenden gründungsrelevanten Rahmenbedingungen sehen die befragten Expert*innen keine Unterschiede. Oder sie sehen sie sogar als fördernd für Unternehmensgründungen durch Frauen an:

- **Jüngere Akademikerinnen haben kaum Nachteile.** Da sie häufig noch in engem Kontakt mit ihren Hochschulen stehen, haben sie aus Sicht der Interviewten kaum Nachteile. Die Rahmenbedingungen sind deshalb für jüngere Akademikerinnen in der Regel genauso gut wie für Männer.
- **Jüngste Trends könnten unternehmerische Aktivitäten von Frauen verstärken.** Einige aktuelle Trends könnten die Gründungsquote von Frauen begünstigen, darunter das verstärkte Aufkommen von «Social Entrepreneurship» oder generell «wirkungsorientierten Unternehmensgründungen», eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeiten sowie das Aufbrechen alter Rollenbilder.
- **Keine strukturellen Unterschiede bezüglich des Zugangs zu Förderprogrammen, Netzwerken und Finanzierungsmöglichkeiten.** Die Schweiz verfügt generell über ein Entrepreneurship-Ökosystem, das Gründer*innen in vielfältiger Weise unterstützt. Hier sahen Expert*innen keine strukturellen Unterschiede zwischen Frauen und Männern.

Folgende Handlungsempfehlungen können aus den Ergebnissen der quantitativen und qualitativen Studie abgeleitet werden:

- **Unternehmerische Kompetenzen sollten auf allen Bildungsstufen gefördert werden.** Bereits an Schulen sollte es Angebote geben, die es Schüler*innen erlauben, sich unternehmerische Kompetenzen anzueignen. Auch an Hochschulen sollte das Angebot im Bereich Entrepreneurship über alle Studiengänge hinweg erweitert werden. Entrepreneurship Education ist aus Sicht der Expert*innen generell und für beide Geschlechter wichtig. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Beispiele von Gründerinnen und Gründern verwendet werden.
- **Die Verbindung von Entrepreneurship mit MINT-Themen und Wirkungsorientierung kann insbesondere Frauen ansprechen.** Gerade die MINT-Bereiche (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) bieten grosse Chancen für wissens- und technologiebasierte Gründungen. Verknüpft mit einer Wirkungsorientierung in der Ausbildung könnte das Thema Unternehmensgründung im MINT-Bereich für junge Frauen an Attraktivität gewinnen.
- **Die Schaffung besserer und flexiblerer Angebote in der Kinderbetreuung könnte Gründungen durch Frauen mit Kindern positiv beeinflussen.** Mehr und bessere Angebote für die Kinderbetreuung und ein verändertes Bewusstsein für die familiäre Arbeitsaufteilung könnten einen positiven Einfluss auf die Gründungsquote von Frauen haben.
- **Es braucht attraktivere Netzwerkmöglichkeiten für Frauen.** Möglichkeiten zum Netzwerken gibt es in der Schweiz bereits viele. Jedoch sind diese für Frauen laut mancher Expert*innen nicht immer attraktiv. Entscheidend sind hier unter anderem die Zusammensetzung der Netzwerkteilnehmer*innen sowie die Themen und Zeiten der Netzwerktreffen. Es gibt also Potenzial, bestehende Angebote für Frauen attraktiver zu gestalten bzw. neue attraktive Angebote zu schaffen.
- **Mehr und andere Vorbilder sind nötig.** Es braucht laut den Expert*innen mehr Rollenbilder, auch solche, mit denen sich ein Grossteil der Frauen identifizieren kann. Im Fokus sollten nicht nur «Powerfrauen» stehen, die für die meisten Frauen unerreichbar erscheinen. Vorbilder sollten vielmehr das Gefühl vermitteln, dass jede Frau eine Gründerin sein kann.

**Berner Fachhochschule
Wirtschaft**
Institut Innovation & Strategic Entrepreneurship
Institut Sustainable Business
Brückenstrasse 73
CH-3005 Bern

Telefon +41 31 848 34 00
wirtschaft@bfh.ch
wirtschaft.bfh.ch

Kontakt

Prof. Dr. Susan Müller, Professorin für Entrepreneurship
Telefon +41 31 848 41 13
susan.mueller@bfh.ch

Inhalt

1	Einleitung: Die Bedeutung von gründungsbezogenen Rahmenbedingungen	6
2	Methodisches Vorgehen	7
2.1	Quantitative Studie im Rahmen der Erhebungen zum «National Expert Survey» des GEM	7
2.2	Qualitative Studie mittels problemzentrierter Interviews	7
3	Rahmenbedingungen für Gründerinnen in der Schweiz	8
4	Vor- und Nachteile des Standorts Schweiz für Gründerinnen	11
5	Deep Dives	13
5.1	Entrepreneurship Education	13
5.2	Gründen in der mittleren Lebensphase	15
5.3	Heterogenität in Entrepreneurship	17
5.4	Social Entrepreneurship	19
5.5	Normen und Betreuungsarbeit	21
6	Warum eine höhere Gründerinnenquote wichtig ist	23
7	Expert*innen	25
8	Quellen	25
9	Anhang	27

1 Einleitung: Die Bedeutung von gründungsbezogenen Rahmenbedingungen

In den meisten Volkswirtschaften mit hohem Bruttoinlandsprodukt pro Kopf werden signifikant mehr Unternehmen von Männern als von Frauen gegründet (GEM, 2022, S. 60). Dies gilt auch für die Schweiz: Bei Gründungen insgesamt – wobei auch selbstständige Tätigkeiten berücksichtigt werden¹ – hat sich das Verhältnis der Geschlechter in den vergangenen Jahren kaum angeglichen. Ein grosser Unterschied zeigt sich bei innovations- und wachstumsbasierten Unternehmensgründungen. Hier sind Frauen besonders stark unterrepräsentiert. So betreffen beispielsweise nur knapp 7 % der im Swiss Start-up Radar aufgeführten Finanzierungsrunden frauengeführte Unternehmen.² Zudem flossen nur 4 % des insgesamt in Start-ups investierten Kapitals in frauengeführte Unternehmen (Kyora & Rockinger, 2020, S. 30). In der Schweiz bestehen somit zwischen den Geschlechtern nach wie vor bedeutende Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgründungen.

Die Entscheidung für oder gegen eine Unternehmensgründung hängt sowohl von individuellen Faktoren als auch von gründungsbezogenen Rahmenbedingungen ab, also von politischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Kontextfaktoren. Unternehmen, und so auch Start-ups, entwickeln sich nicht in einem Vakuum (Moore, 1993). Sie sind vielmehr in ein Ökosystem eingebunden, das eine Vielzahl von Akteur*innen umfasst. In der Wissenschaft hat das Konzept der «Entrepreneurial Ecosystems» seit den 2010er-Jahren an Bedeutung gewonnen (Cohen, 2006; Isenberg, 2010, 2011). Die Qualität eines regionalen Ökosystems kann dabei einen starken Einfluss nicht nur auf die Erfolgsaussichten von Unternehmen haben (Mason & Brown, 2014), sondern auch darauf, welche Gruppen sich wie stark unternehmerisch engagieren. Gründungsbezogene Rahmenbedingungen spielen somit eine wichtige Rolle in der Gestaltung und Förderung einer inklusiven Wirtschaft, einer Wirtschaft, die durch die Vielfalt der Akteur*innen geprägt ist (Florida, Adler & Mellander, 2017). Zu den verschiedenen Akteur*innen und Faktoren, die ein Entrepreneurial Ecosystem ausmachen, zählen beispielsweise rechtliche und politische Gegebenheiten, Förderorganisationen, gesellschaftliche Werte und Normen sowie der Zugang zu Finanz- und Humankapital (Isenberg, 2011).

Gründungsbezogene Rahmenbedingungen können helfen zu erklären, weshalb Unternehmensgründungen in der Schweiz seltener durch Frauen als durch Männer erfolgen. Dies gilt insbesondere für innovative und wachstumsorientierte Start-ups. Um zu verstehen, welche Rahmenbedingungen förderlich und welche hinderlich für Unternehmensgründungen von Frauen in der Schweiz sind, wurde am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule (BFH-W) im Jahr 2021 die vorliegende Studie lanciert.

Nach einem Überblick über das methodische Vorgehen erläutern wir die Ergebnisse der Erhebungen zu den Rahmenbedingungen für Gründerinnen in der Schweiz und formulieren Handlungsempfehlungen. Zudem porträtieren wir Brigitte Baumann, Patrizia Laeri und Dr. Nanja Strecker, drei Frauen, die das Entrepreneurial Ecosystem der Schweiz mitgestalten.

¹ Total Entrepreneurial Activity (TEA) Ratio Frauen/Männer pro Jahr gemäss GEM Global Reports und GEM-Reports Switzerland: 0.59 (2021/2022), 0.89 (2020/2021), 0.59 (2019/2020), 0.47 (2018/2019), 0.53 (2017/2018)

² Dabei handelt es sich um Finanzierungsrunden, die zwischen 2012 und 2020 stattgefunden haben und auf startupticker.ch oder von der Swiss Private Equity & Corporate Finance Association registriert wurden.

2 Methodisches Vorgehen

Die Studie verfolgt das Ziel, die Rahmenbedingungen für Gründungen von Frauen in der Schweiz zu analysieren und im Anschluss Handlungsempfehlungen zu formulieren. Bei den Rahmenbedingungen orientierten wir uns an den im Global Entrepreneurship Monitor (GEM) verwendeten sogenannten «gründungsbezogenen Rahmenbedingungen». Diese beleuchteten wir mithilfe einer quantitativen und einer qualitativen Studie näher, um herauszufinden, wie sich die Rahmenbedingungen speziell für Frauen in der Schweiz ausgestalten.

Global Entrepreneurship Monitor

Der GEM ist eines der grössten internationalen Forschungsprojekte zum Thema Entrepreneurship. Die jährlich durchgeführte Studie hat das Ziel, die unternehmerischen Aktivitäten und Einstellungen zum Thema Unternehmertum sowie die gründungsbezogenen Rahmenbedingungen der teilnehmenden Länder einheitlich zu erheben und vergleichbar zu machen. So sollen wissenschaftliche Studien ermöglicht und Politiker*innen Daten zur Verbesserung der Gründungsförderung zur Verfügung gestellt werden. Seit dem ersten GEM-Report haben 115 Länder an der Studie teilgenommen. Jährlich sind es circa 50 Länder. Ein wichtiger Bestandteil ist jeweils der «National Expert Survey», bei dem ausgewählte Expert*innen eines Landes zu gründungsbezogenen Rahmenbedingungen befragt werden.

In unserem quantitativen Fragebogen haben wir das Framework genutzt, das auch im «National Expert Survey» des GEM verwendet wird, und die gründungsbezogenen Rahmenbedingungen erhoben. Hierzu gehören die folgenden Dimensionen³:

- *Ausreichende Finanzierung:*
Gibt es ausreichend finanzielle Mittel für neue Start-ups?
- *Einfachheit der Finanzierung:*
Sind diese finanziellen Mittel einfach zu erhalten?
- *Nationale Politik – Regulierungen:*
Unterstützen Regulierungen und Steuern Start-ups oder werden diese unnötig belastet?
- *Öffentliche Förderprogramme:*
Sind qualitativ hochwertige Förderprogramme vorhanden?
- *Bildung im Primar- und Sekundarbereich:*
Wird auf Primar- und Sekundarstufe Unternehmertum als Thema behandelt?
- *Postsekundäre Bildung:*
Bieten Hochschulen Kurse zum Thema Unternehmensgründungen an?
- *Wissens- und Technologietransfer:*
Kann Forschung in neue Unternehmen übersetzt werden?
- *Kommerzielle und professionelle Infrastruktur:*
Ist die kommerzielle Infrastruktur ausreichend und erschwinglich?
- *Marktzugang:*
Sind Märkte frei, offen und wachsend, und fördern oder hindern Regulierungen den Marktzugang?
- *Kulturelle und soziale Normen:*
Fördert und feiert die lokale Kultur Unternehmertum?

2.1 Quantitative Studie im Rahmen der Erhebungen zum «National Expert Survey» des GEM

Den quantitativen Teil der Studie führten wir in Kooperation mit dem Team des Global Entrepreneurship Monitor Schweiz von der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) durch. Um spezifische Aussagen über die Rahmenbedingungen für Gründerinnen treffen zu können, ergänzten wir den Online-Fragebogen des «National Expert Survey» Schweiz mit neun zusätzlichen Items. Zudem waren in der Befragung bereits sechs weitere spezifische Items zu Rahmenbedingungen für Gründerinnen enthalten, da das internationale GEM-Team ebenfalls einen Schwerpunkt auf das Thema legte (GEM, 2021). Eine Übersicht über die zusätzlichen Items findet sich im Anhang.

Insgesamt füllten 37 nationale Expert*innen den Online-Fragebogen des «National Expert Survey» im Juni und Juli 2021 aus. Zusätzlich beantworteten acht weitere ausgewählte Expert*innen einen Online-Fragebogen, der lediglich jene Items enthielt, die sich auf die Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen durch Frauen beziehen. Gesamthaft konnten wir 45 ausgefüllte Fragebögen auswerten. Alle Rahmenbedingungen wurden dabei auf einer Skala von Null («vollkommen falsch») bis 10 («vollkommen wahr») bewertet. Die Fragen waren so formuliert, dass höhere Werte vorteilhaftere Bedingungen beschreiben⁴.

2.2 Qualitative Studie mittels problemzentrierter Interviews

Wir führten zudem 20 problemzentrierte Interviews mit Vertreter*innen der Schweizer Gründer*innen-Szene sowie Entscheidungsträger*innen und Meinungsführer*innen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft durch. Die Liste der Expert*innen findet sich in Kapitel 7. Die Interviews führten wir mithilfe eines Leitfadens semistrukturiert durch. Im ersten Teil stellten wir offene Fragen unter anderem zu den Gründen, weshalb Frauen bei Unternehmensgründungen in der Schweiz unterrepräsentiert sind, welche Rahmenbedingungen unterstützend und hinderlich für Frauen sind und wie die Bedingungen für Frauen bei Unternehmensgründungen weiter verbessert werden könnten. Zusätzlich befragten wir jene Interviewpartner*innen, die selbst unternehmerisch aktiv sind oder waren, zu ihren individuellen Erfahrungen. Dazu gehörten Inspirationsquellen, Vorbilder, Gründungsmotive, Unterstützungsangebote, Schwierigkeiten, geschlechtsspezifische Benachteiligungen und Diskriminierung. Im zweiten Teil nahmen die Expert*innen zu den Rahmenbedingungen Stellung, zu denen sie aufgrund ihrer Tätigkeiten und Erfahrungen am meisten Bezug haben.

Aufgrund der Massnahmen zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie in der Schweiz während des Erhebungszeitraums führten wir die Interviews per Videocall auf Deutsch oder Englisch. Durchschnittlich dauerten sie circa 30 Minuten. Die Interviews wurden transkribiert und in MaxQDA codiert. Die Codierung erfolgte zunächst offen und ohne vordefinierte Codes, wobei wir diese dann in übergeordnete Dimensionen aggregierten.

³ Der National Expert Survey berücksichtigt zudem die Rahmenbedingungen «Nationale Politik – allgemeine Politik», «Interne Marktdynamiken» und «Physische Infrastruktur». Wir haben zu diesen Rahmenbedingungen keine weiteren Daten erhoben, da bei diesen keine geschlechterspezifischen Unterschiede zu erwarten sind.

⁴ Zu beachten ist, dass die neu eingefügten Items zu den Rahmenbedingungen für Gründerinnen aufgrund ihrer Formulierungen nicht direkt mit den Items verglichen werden können, die der GEM zur Erfassung der generellen Rahmenbedingungen nutzt.

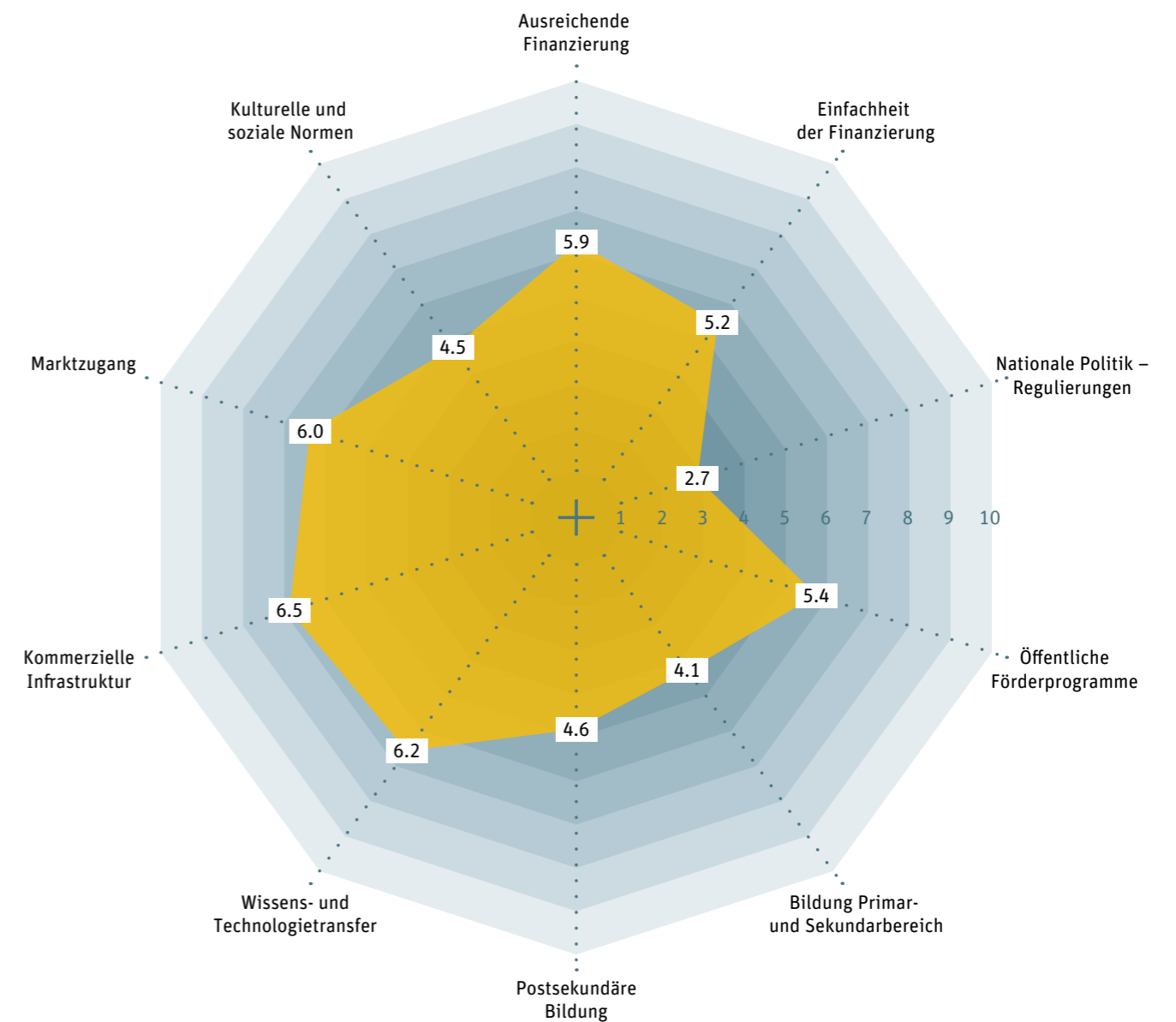
3 Rahmenbedingungen für Gründerinnen in der Schweiz

8 Auf die Frage, ob die Rahmenbedingungen in der Schweiz insgesamt ausreichend auf die Bedürfnisse von Frauen zugeschnitten sind, antworteten die Expert*innen mit einer mittleren Bewertung (M=5.2 auf einer Skala von Null «vollkommen falsch» bis 10 «vollkommen wahr»). Die Daten zeigen, dass die folgenden drei Rahmenbedingungen für Gründungen durch Frauen die besten Bewertungen erhielten: Der Marktzugang (M=6.0), die kommerzielle Infrastruktur (M=6.5) und der Wissens- und Technologietransfer (M=6.2). Die niedrigsten Bewertungen erhielten hingegen unter anderem die Rahmenbedingungen Bildung im Primar- und Sekundarbereich (M=4.1) und Postsekundäre Bildung (M=4.6). Aus Sicht der Befragten werden Frauen im Unternehmertum kaum als Vorbilder auf den verschiedenen Bildungsstufen präsentiert, unternehmerische Fähigkeiten der Mädchen im Schulbereich nur unzureichend gefördert und Women Entrepreneurship nur begrenzt als Thema an Hochschulen behandelt.

Der Frage, ob staatliche Regulierungen so günstig gestaltet sind, dass Frauen eine Gründung einer Festanstellung vorziehen würden, stimmten die Befragten im Schnitt nicht zu (M=2.7). Kulturelle und soziale Normen (M=4.5) ermutigen in der Schweiz aus ihrer Sicht eher Männer als Frauen, ein Unternehmen zu gründen. Als unzureichend erachteten sie auch das Angebot erschwinglicher Betreuungs- und Haushaltsdienstleistungen, die es Frauen mit Kindern ermöglichen, nach der Familiengründung unternehmerisch weiter aktiv zu sein (M=3.9)⁵. Die Bewertung der Expert*innen zeigt zudem, dass die durch die Pandemie verstärkte virtuelle Arbeit die Work-Life-Balance für Frauen weder besonders negativ noch positiv beeinflusst hat (M=5.3)⁵.

Zusammenfassend könnte also insbesondere an den Stellschrauben Entrepreneurship Education, Angebote von Betreuungs- und Haushaltsdienstleistungen sowie an kulturellen und sozialen Normen gedreht werden, um die Rahmenbedingungen für Gründerinnen in der Schweiz zu verbessern.

Abbildung 1: Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen durch Frauen in der Schweiz



Anmerkung: Die Items sind im Anhang aufgeführt. Die Expert*innen haben die Aussagen auf einer Skala von 0 «vollkommen falsch» bis 10 «vollkommen wahr» bewertet.

⁵ Bei diesem Item handelt es sich um ein Einzel-Item (keine Rahmenbedingung), das vom GEM International Team bei der Befragung im Jahr 2021 zusätzlich eingefügt wurde.



«Wenn wir uns anschauen, wann Personen gründen, dann neigen Männer im Schnitt dazu, dies kurz nach dem Doktorat zu tun. Frauen steigen oft erst als Firmenangestellte ins Arbeitsleben ein und gründen dann häufig erst mit Mitte 30 oder in den 40ern.»

Brigitte Baumann ist Business Angel und Gründerin von efino und Go Beyond Investing. Sie hat Jahrzehnte lang Erfahrung in verschiedenen unternehmerischen CEO-Positionen gesammelt und weiss, wie man neue Technologien auf den globalen Markt bringt. Die European Trade Association for Business Angels and Seed Funds (EBAN) wählte sie zur European Investor of the Year, 2015. In unserem Interview wies sie unter anderem auf die Schwierigkeit hin, dass viele Frauen im Vergleich zu Männern später gründen.

4 Vor- und Nachteile des Standorts Schweiz für Gründerinnen

In den 20 qualitativen Interviews mit Expert*innen im Bereich Women Entrepreneurship konnten fördernde und hemmende Rahmenbedingungen sowie potenzielle Handlungsoptionen für Unternehmensgründungen durch Frauen in der Schweiz identifiziert und vertieft werden. Die Antworten der Expert*innen waren insgesamt sehr vielseitig. Unterschiedliche Expert*innen empfanden jeweils andere Punkte als besonders relevant. Die Antworten sind zudem relativ zu den (guten) gründungsbezogenen Bedingungen in der Schweiz zu sehen. Der aktuelle GEM-Report zeigt, dass die Schweiz bei vielen Rahmenbedingungen überdurchschnittlich abschneidet im Vergleich zu anderen Ländern mit hohem Einkommen (Baldegger et al., 2022).

Fördernde Rahmenbedingungen

Hier hoben die Expert*innen hervor, dass für jüngere Akademikerinnen, die häufig noch in direktem Kontakt zu ihren Universitäten stehen und noch keine Familie gegründet haben, die Rahmenbedingungen an sich sehr gut sind. Auch Gründungen in «rollenkonformen» Bereichen (z. B. mit einer sozialen Komponente) stossen auf weniger Problematiken. Zudem kann ein unterstützendes familiäres Umfeld dafür sorgen, dass Eltern die Doppelrolle von Familienleben und Unternehmensgründung leben können. Darüber hinaus gibt es einige Trends, welche die Gründungsneigungen bzw. Gründungsquoten von Frauen eventuell positiv beeinflussen können. Dazu zählen beispielsweise Social Entrepreneurship, Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten und -orten durch verstärkte virtuelle Arbeit und das Aufbrechen alter Rollenbilder. Es gibt zudem in der Schweiz eine Vielzahl an Förderprogrammen, Netzwerken und Finanzierungsmöglichkeiten, bei denen die Befragten keine strukturellen Ungleichheiten wahrnehmen.

Hemmende Rahmenbedingungen

Die Expert*innen merken an, dass Mütter aufgrund der Familiensituation, traditioneller Rollenbilder und unzureichender Betreuungsunterstützungen weniger Geld und Zeit als Männer für eine mögliche Gründung zur Verfügung haben. Einige der Interviewten merkten an, dass Frauen tendenziell weniger selbstbewusst sind, nach mehr (finanzieller) Sicherheit streben und teilweise zu perfektionistisch sind, als dass sie sich in das «Abenteuer Gründung» wagen wollen. Nicht geschlechterspezifische Aspekte wie bürokratische Hürden und fehlende Informationen können das Gründungsvorhaben zusätzlich erschweren. Zudem fehlen in der Bildung zum einen das ausreichende Erlernen von Gründungskompetenzen, zum anderen das Porträtieren realistischer Vorbilder. Wenn Frauen als Gründerinnen hervorgehoben werden, dann repräsentieren sie häufig «Powerfrauen», mit denen sich viele nicht identifizieren können. Hinzu kommt, dass Gründungsunterstützung oft in technologischen Bereichen erfolgt, die eher männerdominiert sind. Auch die Investorenseite ist oft männerdominiert. Viele Frauen interessieren sich bei der Gründung jedoch für eine soziale Komponente. Sie gründen tendenziell weniger häufig wachstumsorientierte Unternehmen, sodass «klassische» Förderinstrumente mitunter ungeeignet sind. Frauen sind auch in den Netzwerken weniger vertreten als Männer und betreiben Networking auf eine andere Art und Weise. Aufgrund von Stereotypen werden Frauen zudem weniger Kompetenzen zu-

geschrieben und weniger ernst genommen. Die klassische, männerdominierte und wettbewerbsorientierte Gründungswelt schreckt Frauen mitunter eher ab.

Handlungsimplicationen

Um die nachteiligen Rahmenbedingungen zu adressieren, schlagen die Expert*innen beispielsweise vor, bereits in Schule und Ausbildung zusätzlich zur Stärkung der MINT-Fächer Unternehmertum (spielerisch) zu integrieren und an Hochschulen über alle Studiengänge hinweg zu lehren. Eine Karriere als Gründerin soll als mögliche Karriereoption aufgezeigt und kulturell verankert werden. Dies kann auch den Mut und das Selbstbewusstsein von Mädchen und jungen Frauen im Hinblick auf eine mögliche Gründung stärken. Der Rahmen für Gleichstellung kann durch eine verbesserte Kinderbetreuung sowie durch gleiche (familiäre) Arbeitsaufteilung und dem aktiven Fördern des Bewusstseins um sogenannte «Gender Biases» geschaffen werden. Weibliche Vorbilder sollen sichtbar gemacht werden, ohne dass Frauen dabei als besonders «hilfsbedürftig» erscheinen. Netzwerke sollen so gestaltet werden, dass sie auch für Frauen attraktiv werden und dabei der Kontakt zu Hochschulen bestehen bleibt. Allerdings war die Notwendigkeit, Netzwerke umzugestalten bzw. neue Netzwerke zu schaffen (ggf. auch spezifische Netzwerke für Frauen) unter den Interviewten umstritten. Des Weiteren wurden Finanzierungsmöglichkeiten für die Frühphase von Gründungsvorhaben und niederschwellige Informationsangebote zu praktischen Gründungsfragen vorgeschlagen, um so Gründungen durch Frauen zu fördern. Auf der Finanzierungsseite wurden zudem geschlechterausgeglichene Gremien in Förder- und Investitionsprogrammen oder geschlechterblinde Vergabeverfahren sowie alternative Finanzierungsformen vorgeschlagen, die nebst (oder anstatt) starkem Wachstum auch Aspekte wie sozialen Impact und Nachhaltigkeit besonders berücksichtigen.



5 Deep Dives

Nachfolgend erklären wir einige Themenbereiche detaillierter, die wir aufgrund der quantitativen und qualitativen Erhebung als besonders zentral einschätzen. Dabei handelt es sich um Entrepreneurship Education, Gründen in der mittleren Lebensphase, Heterogenität in Entrepreneurship, Social Entrepreneurship sowie Normen und Betreuungsarbeit. 13

5.1 Entrepreneurship Education

«Unternehmensgründung muss in der Bildung eine wichtige Rolle spielen. Es muss ein Schulfach werden, und zwar bereits in der Primarschule.» Claudine Esseiva

Die Lust am Gründen und das Vertrauen in die eigenen unternehmerischen Fähigkeiten und Kompetenzen können durch entsprechende Angebote im schulischen Bereich geweckt und gestärkt werden. In der Schweiz finden sich auf der Primar- und der Sekundarstufe nur wenig Angebote. Mehrere Interviewte forderten daher die Förderung von Entrepreneurship Education über alle Bildungsstufen hinweg. Andere europäische Länder sind hier bereits weiter. So haben beispielsweise Schweden, Norwegen, Grossbritannien oder die Niederlande spezifische Strategien zur Verankerung von Entrepreneurship Education in der Primar- und Sekundarstufe auf nationaler Ebene verabschiedet (Eurydice, 2012). Aus Sicht der Interviewten kann Entrepreneurship Education in mehrere Richtungen wirken. Zum einen können Lust und Leidenschaft für das Thema «Gründung» bereits früh bei Schüler*innen geweckt werden. Im schulischen Kontext können sich Lernende zudem in einem geschützten Umfeld unternehmerisch ausprobieren. Es kann eine Spielwiese geschaffen werden, auf der man – mit entsprechender Begleitung – erleben kann, was es heisst, an eigenen Ideen selbstständig zu arbeiten. *Noémie Duschletta* von Young Enterprise Switzerland (YES) merkt an: *«Es kann schon ganz früh in der Ausbildung damit gestartet werden. Es gibt spannende Angebote ab der Primarschule, die das Thema Unternehmertum erlebnis- und kompetenzorientiert fördern. Diese Programme richten sich nicht explizit oder ausschliesslich an Mädchen und junge Frauen, umso normaler ist es dann, dass Frauen gründen und führen. So sind bei uns z. B. die Hälfte aller CEOs von Schülerfirmen weiblich. Es ist wichtig, dass die Lust, etwas Eigenes umzusetzen, sowie die Leidenschaft und der Mut für Unternehmertum der Schülerinnen und Schüler gefördert wird, um später erfolgreiche Gründerinnen und Gründer weiter zu unterstützen.»*

Zum anderen können schulische Angebote die Selbstwirksamkeit stärken, also das Vertrauen in die eigenen Gründungsfähigkeiten. Gerade hier zeigen sich grosse Unterschiede zwischen Männern und Frauen: Während 60 % der Männer davon überzeugt sind, die notwendigen Fähigkeiten für die Gründung eines Unternehmens zu haben, sind es bei den Frauen lediglich 39 % (Baldegger et al., 2022). *Pascale Vonmont* weist darauf hin, dass sich Frauen aufgrund ihrer Erziehung oft weniger zutrauen. *«Das hängt ganz stark mit den gesellschaftlichen Strukturen und den Rollenbildern zusammen, welche Mädchen in ihrer Erziehung erleben. Trauen sie sich zu, Verantwortung zu übernehmen? Einzustehen, zu sa-*

gen, ich schaffe das, ich bin hier die Chefin?» Durch die Arbeit an eigenen Projekten und Ideen kann Selbstwirksamkeit erlebt und gestärkt werden. Zudem können eigene Erfahrungen zu einer sehr viel realistischeren Einschätzung der eigenen Kompetenzen und Neigungen führen.

Eine weitere Rolle der Entrepreneurship Education kann darin bestehen, die bereits erwähnten kulturellen Normen und Werte zu verändern. Dies, indem darauf geachtet wird, dass nicht nur Gründer, sondern auch Gründerinnen als Beispiele und Vorbilder gezeigt werden. Dabei wäre es gut, sowohl visionäre Gründerinnen zu porträtieren, die erfolgreiche und ambitionierte Unternehmen gegründet haben, als auch Gründerinnen, die kleinere unternehmerische Ideen umgesetzt haben. So sind Identifikationspotenziale für beide Richtungen gegeben.

Entrepreneurship Education soll dazu führen, dass sich Lernende begründeter für oder gegen eine eigene unternehmerische Karriere entscheiden können. Es geht aber eben nicht nur um das Thema Unternehmensgründung. Laut Nationalrat *Andri Silberschmidt* müssten Bildungssysteme so gestaltet sein, dass junge Menschen insgesamt dazu angeregt werden, unternehmerischer zu denken und Neues zu wagen. *«Generell haben wir in der Schweiz ein Bildungssystem, das Lernende in einen Rahmen drängt. Sie werden selten dazu angeregt, etwas Neues auszuprobieren. Wahrscheinlich bilden wir so Personen aus, die nicht sehr risikofreudig sind.»* Entrepreneurship Education soll auch nicht nur darauf abzielen, dass zukünftig mehr Personen gründen. Es geht auch darum, dass zukünftige Angestellte unternehmerischer denken und handeln. So sollten auch an Berufsfachschulen aus Sicht der Interviewten unternehmerische Kompetenzen vermittelt werden, damit Berufslernende bzw. zukünftige Angestellte in ihren Betrieben unternehmerisch mitdenken können.

Eine Chance, das Interesse von Frauen am Thema Gründung zu stärken, könnte in der Verknüpfung des Themas Entrepreneurship mit Tech-Education liegen, insbesondere dann, wenn dies noch mit einer starken Wirkungsorientierung verknüpft wird (siehe auch Deep Dive Social Entrepreneurship).

Fazit

Entrepreneurship Education sollte über alle Bildungsstufen hinweg integriert werden. Erste Kompetenzen und die Lust auf Unternehmertum können in den Schulen durch spielerische Einbindung des Themas vermittelt werden. Durch das Aufzeigen diverser Vorbilder können sich mehr Schüler*innen mit einer Karriere als Gründer*in auseinandersetzen. Entrepreneurship sollte zudem Thema an Hochschulen in allen Studiengängen sein.



5.2 Gründen in der mittleren Lebensphase

«Das Thema Unternehmensgründung sollte man vor allem beim Wiedereinstieg nach der Familienphase noch mehr in den Vordergrund rücken.» Miriam Gantert

Zusätzlich zum Faktor Geschlecht scheint das Alter eine wichtige Rolle in Bezug auf die Rahmenbedingungen zu spielen. So berichten mehrere Interviewte, dass Fördermöglichkeiten teilweise ausschliesslich auf jüngere Menschen abzielen und damit Frauen in der mittleren Lebensphase benachteiligt werden. *Brigitte Baumann* ergänzt, dass der Zugang zu Technologien in der mittleren Lebensphase erschwert ist: «*Frauen, die erst gründen, wenn sie nicht mehr an eine Universität gebunden und vielleicht schon in den Dreissigern sind, haben nicht mehr den gleichen Zugang zu Technologie und zu Early Stage Investor*innen.*» Frauen, die erst später gründen, sehen sich also im Vergleich zu Frauen, die direkt nach dem Studium gründen, mit zusätzlichen Herausforderungen konfrontiert. Andersherum heisst dies jedoch auch, dass für jüngere Gründerinnen (ohne Familie) die Rahmenbedingungen ähnlich sind. So merkt *Cornelia Gut-Villa* an: «*Ich glaube in jungen Jahren – wenn die meisten Frauen noch keine Kinder haben – sind die Rahmenbedingungen für Frauen und Männer gleich.*»

In der Familienphase ist es oft schwierig zu gründen. Finanzielle Sicherheit spielt insbesondere bei Frauen mit Familien und Kindern eine wichtige Rolle. Dies hängt auch mit den hohen Lebenshaltungskosten in der Schweiz zusammen wie *Quy Vo-Reinhard* sagt: «*Die Lebenshaltungskosten in der Schweiz sind notorisch hoch. Daher müssen Gründer*innen etwa zwei Jahre lang Kapital für Ausgaben auf die Seite legen, wenn sie keine anderen Einkünfte haben, die sie absichern.*» Interviewte mit Gründungserfahrung sagen, dass sie sich aus diesem Grund erst nach den familiären Verpflichtungen in der mittleren Lebensphase auf die Gründungsreise begeben haben. *Svetlana Banerjee* meint, dass die Rahmenbedingungen für Gründungen in der Familienphase selbst eher ungünstig sind: «*Was die Steuern oder die Unterstützung nach der Geburt angeht, so hat man nur drei Monate Gehalt. Dann ist man auf sich allein gestellt und die Kinderbetreuung ist sehr teuer. Die Rahmenbedingungen für Frauen mit Kindern sind also wirklich nicht sehr unterstützend – weder um Unternehmerin zu sein, noch um als Angestellte zu arbeiten.*» Zusammenfassend ist das Gründen in der mittleren Lebensphase und nach der Familiengründung zwar für einige Frauen eine spannende Karriereoption, die Rahmenbedingungen erschweren das jedoch.

Aus diesem Grund sollten potenzielle Altersdiskriminierungen seitens Unterstützungsorganisationen beseitigt und gegebenenfalls Netzwerke für Frauen in der mittleren Lebensphase aufgebaut werden, die unternehmerisch aktiv werden möchten. Auch können Mechanismen, die akademische Gründerinnen in späteren Lebensphasen mit den unternehmerischen Ökosystemen an Hochschulen verknüpfen, dazu beitragen, dass altersdiverse Teams entstehen und so die (Wieder-)Anschlussfähigkeit an hochschulfokussierte Förderinstrumente gegeben ist. Gründungsberatungen, Förderprogramme und Netzwerke könnten hier verstärkt Hochschulen ins Boot holen, um die Anschlussfähigkeit für Akademikerinnen in der mittleren Lebensphase an die Hochschulen sicherzustellen.

Fazit

Gründen kann für Frauen in der mittleren Lebensphase ein spannender Karriereweg sein. Dieser sollte durch die Anbindung an Hochschulen sowie Programme und Netzwerke gefördert werden, die sich an Frauen in dieser Lebensphase richten.



5.3 Heterogenität in Entrepreneurship

«Wenn wir in der Schweiz Frauen haben, die es geschafft haben, erfolgreich zu gründen, dann werden diese immer wieder als Vorbilder herbeigezogen. Es fehlt an Breite. Dadurch entsteht die Gefahr, dass Vorzeigebispiele zu hoch gehängt werden oder dass man sagt, das ist gar nicht erreichbar, das ist die Ausnahme.» Rosella Toscano

In den Medien und auch in der Bildung (Ziemianski & Golik, 2020; Bandera, Santos & Liguori, 2020) wird oft auf stark wachstumsorientierte Start-ups sowie Vollzeitunternehmer*innen fokussiert. Diese Darstellung entspricht aber weder der Realität, noch spiegelt sie die vorhandene Heterogenität der Gründer*innen wider. *Brigitte Baumann* beschreibt, dass die Art von Unternehmen, die Frauen gründen, oft anders ist als jene der Männer: *«Der typische Weg einer Frau als Unternehmerin ist meines Erachtens ganz anders. Im Vergleich zu Männern bauen sie oft Unternehmen auf, die als weniger skalierbar und weniger High-Tech angesehen werden»*. Brigitte Baumann merkt hier an, dass zum einen diejenigen Gründerinnen Unterstützung brauchen, welche hyperwachstums- und technologieorientierte Unternehmen gründen. Nur dann haben sie gleiche Chancen – z. B. bei der Finanzierung – im bestehenden System und implizite Vorurteile werden in diesem abgebaut. Zum anderen muss für jene Gründerinnen, die anders ausgerichtete Unternehmen gründen, das System weiterentwickelt werden. Zudem müssen Wege gefunden werden (z. B. mittels anderer Arten von Finanzierung wie Hybridfinanzierung), diese zu starken KMUs zu entwickeln.

Insbesondere für Frauen, die tendenziell und im Vergleich zu Männern eher wirkungsorientiert gründen (Welter, Baker, Audretsch & Gartner, 2017) und sich in mehreren Rollen zwischen Familie, Beruf und/oder eventueller Gründung bewegen, kann diese einseitige Darstellung abschreckend wirken (Welter et al., 2017; Fiet, 2001). *Miriam Gantert* formuliert dieses Problem wie folgt: *«Ich glaube Frauen schreckt dieses Start-up-Ding meistens ab. Bestimmt nicht alle, und es gibt natürlich immer Ausnahmen. Aber die meisten sagen anfangs nicht: Ich will etwas Grosses machen. Ich will skalieren. Ich will den Go-big-or-go-home-Ansatz verfolgen.»* Dadurch, dass dieser Ansatz aber wie wahnsinnig promotet wird, wirkt es so, als sei dies das einzig Wahre, und alle anderen sind Unternehmer*innen zweiter Klasse.»

Unternehmertum wird oft «männlich» wahrgenommen: wettbewerbsorientiert, extrovertiert und zeitintensiv. Gründerinnen werden zudem oft als «Powerfrauen» dargestellt, sodass sich «normale» Frauen weder mit der männlichen Gründungswelt noch mit dem «Powerfrauen»-Bild identifizieren können. Die Gründerin *Swassthika Sarma* spricht hier die Sichtbarkeit von Frauen an: *«Es ist einfach sehr wichtig, dass auch Frauen sichtbar gemacht werden, die nicht dem klassischen Bild extrovertierter, starker Powerfrauen entsprechen, sondern auch Tech-Frauen oder Forscherinnen, die Patente innehaben und vielleicht eine ruhigere Art haben, an das Thema Gründung heranzugehen.»*

Damit Unternehmertum für Frauen attraktiver wird, sollte dessen Heterogenität stärker in den Vordergrund gerückt und verschiedene Möglichkeiten dargestellt werden, wie Unternehmertum aussehen kann – über das klassische Bild hinaus. Dazu zählen Gründungsformen, bei denen beispielsweise Wirkungsorientierung oder lokale Fokussierung im Vordergrund stehen, Gründerinnen als Vorbilder, mit denen sich ein Grossteil der Frauen identifizieren kann, und Organisationsformen, die es erlauben, mehrere Rollen gleichzeitig zu erfüllen. Auch wenn Arbeitsteilung in Gründungsteams kein neuer Gedanke ist, könnten Jobsharing-Ansätze inklusive der Überlegung von zwei Co-CEOs eine Gründung für Frauen attraktiv erscheinen lassen. Auch hybrides Unternehmertum, also das Führen eines eigenen Unternehmens neben einer Beschäftigung im Angestelltenverhältnis, ist eine Möglichkeit, Unternehmertum zu leben.

Die flexible Arbeitsgestaltung, die durch die Covid-19-Pandemie an Popularität gewonnen hat, sollte zudem einen positiven Einfluss auf die Vereinbarkeit von Familie und Gründung haben, sodass diese Kombination in Zukunft verstärkt als attraktive Option wahrgenommen werden könnte. Auch sollte sich die Art und Weise, wie über Unternehmertum gesprochen und berichtet wird, stärker an der Realität orientieren, sodass nicht nur stark wachstumsorientierte Start-ups im Vordergrund stehen.

Fazit

Gründungen von Frauen sind heterogen und entsprechen nicht nur dem klassischen, wachstumsorientierten, zeitintensiven Unternehmertum. Vorbilder, die in Medien porträtiert werden, sollten diese heterogenen Gründungsformen widerspiegeln.



5.4 Social Entrepreneurship

«Die Gesellschaft fordert zunehmend wer-
tebasiertes Handeln von der Wirtschaft.
Dies erhöht die Dringlichkeit für Social En-
trepreneurship. Das ist eine grosse Chance
für Gründerinnen.» Noora Buser

Das verstärkte Aufkommen von «Social Entrepreneurship» oder generell wirkungsorientiertem Unternehmertum steht letztlich auch für ein breiteres Wertebild, das die Werthaltungen vieler Frauen widerspiegelt. *Patrizia Laeri* sagt hierzu: *«Ich glaube, dass die Sinnhaftigkeit weiblichen Gründerinnen sehr wichtig ist. Und ich sehe da sehr viel Chancen, eben gerade in Bezug auf Start-ups, die sich um Themen wie Clean-Tech und Nachhaltigkeit kümmern. Das ist im Interesse der Frauen, die sich mehr als Männer für Nachhaltigkeit interessieren und auch den Ton in der Klimabewegung angeben.»*

Dass die Idee, gesellschaftlichen Nutzen zu stiften, Frauen tendenziell stärker motiviert als Männer, zeigen auch wissenschaftliche Studien. So stellte beispielsweise der «Female Founders Monitor» fest, dass mehr Frauen als Männer der Zieldimension «Social Entrepreneurship» eine hohe Priorität einräumen (54.1 % bei Frauen versus 39.4 % bei Männern) (Hirschfeld et al., 2020, S. 26). Es ist daher davon auszugehen, dass eine stärkere Betonung von wirkungsorientierten Gründungen dazu beitragen kann, mehr Frauen für das Thema Entrepreneurship zu begeistern.

Die stärkere Betonung könnte in mehreren Bereichen erfolgen: in der medialen Berichterstattung, in Gründungsausbildungsprogrammen oder auch bei der finanziellen Förderung von Initiativen. Ein stärkerer Fokus auf wirkungsorientierte Gründungen in der Ausbildung könnte zudem dafür genutzt werden, dass sich Frauen stärker für MINT-Bereiche interessieren, da Technologien selbstverständlich auch für die Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert und der Skalierung von sozialunternehmerischen Ideen eingesetzt werden können. Frauen sind im technischen Bereich unterrepräsentiert, wie auch *Eliane Albrecht* anmerkt: *«Zum Beispiel gehen viele Gründungen aus technischen, mathematischen und Biotech-Fächern hervor, die tendenziell Männerthemen sind. Und ich glaube, da muss man sehr früh anfangen, damit diese nicht als Männerthemen gesehen werden.»*

Dass hier Handlungsbedarf besteht, zeigt sich nicht nur bei Unternehmensgründungen. Die Schweiz weist bei den Studienabschlüssen im MINT-Bereich im internationalen Vergleich einen der tiefsten Frauenanteile auf. So wurden im Jahr 2017 nur 22 % der Studienabschlüsse im MINT-Bereich von Frauen abgelegt. In der OECD belegte die Schweiz damit den vorletzten Platz, nur Chile hatte einen tieferen Frauenanteil (Bamert, 2020). Könnten bereits in der frühen Bildung mehr Mädchen und junge Frauen für die MINT-Bereiche begeistert werden, dann könnte sich dies auch auf die Ausrichtungen ihrer Gründungsvorhaben auswirken.

Darüber hinaus könnte «Social-Tech Entrepreneurship» eine Chance sein, Frauen für die Themen Gründung und Tech zu interessieren. Hinter dem Begriff «Social-Tech Entrepreneurship» steht die Idee, dass Technologien Chancen bieten, gesellschaftliche Herausforderungen in grossem Massstab zu adressieren. Dabei geht es eben nicht nur darum, Technologien dafür zu nutzen, Teile eines Unternehmens effizienter zu machen. Vielmehr geht es darum, die Art und Weise, wie ein bestimmtes Problem adressiert wird, grundlegend zu verändern (Calderini, Chiodo, Gerli & Pasi, 2021). Unter anderem bieten sich Opportunitäten durch neue Lösungen (z. B. Robotersysteme in der Pflege), bei der Skalierung von Ideen, um mehr Menschen zu erreichen (z. B. die Nutzung von Drohnen, um Medikamente in entlegenen Gebieten zu transportieren), oder durch die Skalierung bereits existierender sozialer Unternehmen, die aufgrund der geringen Marge erst ab einer bestimmten Grösse finanzielle Stabilität erreichen können (Calderini et al., 2021).

Neben ausgewiesenen Jungunternehmen im Social-Tech-Bereich können jedoch auch Start-ups in bereits existierenden Branchen, die einen hohen gesellschaftlichen Nutzen stiften, als Vorbilder und zur Inspiration in den Medien oder in der Bildung genutzt werden. Interessante Beispiele von Unternehmen, die – etwa im Med-Tech-Bereich – von Frauen mitgegründet wurden, gibt es genug. So hat beispielsweise das Unternehmen CUTISS, das Daniela Marino mitgegründet hat, eine vielversprechende Technologie entwickelt, mithilfe derer personalisierte Hauttransplantate entwickelt werden können. Diese wiederum dienen der Behandlung von Verbrennungsoptionen oder schweren Hautdefekten. Ein zweites Beispiel ist das Unternehmen Resistell, das von Danuta Cichocka mitgegründet wurde. Das Start-up hat einen Sensitivitätstest entwickelt, der in Echtzeit Antibiotikaresistenzen erkennt. So können im Falle einer bakteriellen Erkrankung Antibiotika eingesetzt werden, die gezielt auf die identifizierten Bakterien wirken, anstatt Breitbandantibiotika zu nutzen, die zu weiteren Resistenzen führen können.

Fazit

Das verstärkte Aufkommen von Social Entrepreneurship spiegelt die Werthaltung vieler Frauen wider und kann sich positiv auf deren Gründungsin-
tention auswirken. Die Wirkungsorientierung sollte auch stärker mit MINT-Fächern verknüpft werden, um mehr Frauen für Gründungen mit einem Tech-Fokus zu begeistern.



5.5 Normen und Betreuungsarbeit

«Die Schweiz ist noch sehr traditionell gestrickt. Ich glaube, grundsätzlich wird von Frauen nach wie vor eher erwartet, dass sie zu Hause bei den Kindern bleiben. Und wenn sie arbeiten, dass sie dann auch noch die Kinder mitversorgen. Hier etwas zu verändern, das braucht Zeit und das aktive Mitwirken von allen – Frauen und Männern in sämtlichen Positionen in Wirtschaft und Politik. In meinem Umfeld sehe ich aber schon auch einen Hoffnungsschimmer am Horizont.» Teresa Widmer

Viele strukturelle Rahmenbedingungen werden in der Schweiz als nicht nachteilig für Gründerinnen wahrgenommen. Aber, wie *Nicole Bischof* anmerkt: «Die Absenz von Hürden heisst nicht zwangsläufig, dass eine Förderung besteht.» Das traditionelle Rollenverständnis, bei dem hauptsächlich Mütter die Betreuungsarbeit leisten, die damit verbundene Sozialisierung und Stereotypen sowie die unzureichende Betreuungsunterstützung führen jedoch zu einer geringeren Gründungsintention von Frauen. *Melanie Mettler* sagt hierzu: «Es ist immer noch so, dass nur etwa zehn Prozent der Väter in Teilzeit arbeiten in der Schweiz. Elternschaft ist also hierzulande immer noch ein Mütterthema. Und wir haben sehr schlechte Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, obwohl eine höhere Erwerbsquote von Eltern gesellschaftlich zuträglich wäre. Zum Beispiel lassen sich wechselnde Unterrichtszeiten an den Schulen schlecht mit Arbeitsorganisation vereinbaren. Die externe Betreuung ist teuer und das Steuersystem benachteiligt erwerbstätige Eltern.»

Obwohl sich Normen eher lang- als kurzfristig verändern lassen, können einige Massnahmen den impliziten Gender Bias adressieren und somit einen selbstverstärkenden Effekt auslösen, der langfristig mehr Frauen zu Gründungen bewegt. Vorbilder im privaten Umfeld und in den Medien sind dabei zentral. Wenn mehr Frauen gründen, führt dies zu einer veränderten, vertrauten Wahrnehmung von Gründerinnen. Es legitimiert sie und weibliche Gründerinnen werden Teil der Kultur (Bullough, Guelich, Manolova & Schjoedt, 2021). Gender Biases beispielsweise führen aktuell dazu, dass Frauen weniger Investitionen und Fremdfinanzierungen erhalten (Bullough, et al. 2021). *Alexander Stoeckel* spricht die impliziten Biases an: «Du findest diese in den Gesprächen gespiegelt. Ich würde das «Kavalierschauvinismus» nennen. Der kommt augenzwinkernd rüber, ist aber dennoch Ausdruck von Vorurteilen.» Geschlechterausgeglichene Gremien in Förder- und Investitionsprogrammen oder geschlechterblinde Vergabeverfahren könnten den Pool an Gründerinnen erhöhen. Diese wiederum könnten als Vorbild für andere Frauen und potenzielle Gründerinnen dienen. Mehr Frauen als Gründerinnen führen dann zu einer veränderten kulturellen Wahrnehmung, bei der Gründerinnen als «normal» gelten. *Miriam Gantert* weist auf den nachteiligen, selbstverstärkenden Effekt hin: «Wenn du eine Gruppe Männer bist, dann besteht dein Netzwerk aus einer Gruppe Männer, die wiederum eine Gruppe Männer kennen. Wer rekrutiert, stellt gerne Menschen ein, die einem sympathisch sind. Sympathisch sind einem jene, die einem ähnlich sind. Das heisst, es gibt die ganze Zeit einen selbstverstärkenden Effekt. Diesen muss man durchbrechen, indem man so etwas wie eine Quote einführt, indem man

einen Zwang aufsetzt, der sich dann irgendwann hoffentlich verselbstständigt, weil Frauen wiederum Frauen nachziehen.» Wie Gender Biases wirken können, zeigt beispielsweise die Studie «We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding», die im *Academy of Management Journal*, einem der renommiertesten Management-Journale, erschienen ist (Kanze, Huang, Conley & Higgins 2018). Die Studie ergab, dass Investor*innen dazu neigen, Frauen nach ihren Unternehmenspräsentationen eher präventionsorientierte Fragen (z. B. ob Patente geschützt wurden) und Männern eher promotionsorientierte Fragen (z. B. worin die langfristige Vision besteht) zu stellen, wobei Erstere zu weniger Kapitalinvestitionen führen. Die Studie zeigte zudem, dass Entrepreneur*innen, die auf präventionsorientierte Fragen mit promotionsorientierten Antworten reagierten, deutlich mehr Kapital einwerben konnten. Das heisst, man kann Gender Biases entgegenwirken und ist ihnen nicht hilflos ausgeliefert. Ein stärkeres Bewusstsein für diese ist jedoch wichtig. Zudem können Strategien hilfreich sein, die sicherstellen, dass Auswahl- und Vergabeverfahren gleiche Kriterien anwenden, um die Rahmenbedingungen für Investitionen in frauengeführten Unternehmen zu verbessern.

Auch alternative Finanzierungsformen für Frauen können zur Reduktion des Gender Gaps beitragen. So zeigen Studien beispielsweise, dass Frauen im Crowdfunding-Bereich einen Vorteil haben können (Johnson, Stevenson & Letwin, 2018). *Aline Trede* schlägt zudem alternative Finanzierungsmodelle vor: «Ich denke zum Beispiel an eine Investmentbank, die nur in weibliche Firmen investiert. Oder an eine Bank, zu der man gehen kann, egal, ob man eine Million braucht oder eben nur 20'000 Franken. Das wäre eine Bank für die Frauen.» Zudem können Männer helfen, den Pool an Gründerinnen zu vergrössern, indem sie aktiv Co-Gründerinnen suchen.

Fazit

Das traditionelle Rollenbild ist in der Schweiz immer noch präsent. Geschlechterausgeglichene Gremien, geschlechterblinde Vergabeverfahren und alternative Finanzierungsformen können helfen, den Pool an Gründerinnen zu vergrössern. Diese wiederum könnten zu Vorbildern für neue potenzielle Gründerinnen werden.



«In anderen Ländern gibt es proportional mehr Frauen in den MINT-Fächern. Das Problem in der Schweiz ist, dass das Familien- und Frauenbild noch immer recht traditionell ist.»

Dr. Nanja Strecker war viele Jahre als Innovationsmanagerin tätig und hat auch zu diesem Thema promoviert. Derzeit leitet sie das Business Incubation Center der European Space Agency in der Schweiz (ESA BIC CH) und ist vonseiten der ETH Zürich auch verantwortlich für das Thema Switzerland Innovation Park Zurich. Im Interview führt sie an, dass der Frauenanteil in den technischen Bereichen der Hochschulen immer noch sehr gering ist.

6 Warum eine höhere Gründerinnenquote wichtig ist

Warum braucht es überhaupt mehr Gründerinnen? Und muss sich die aktuelle Situation wirklich ändern? In diesem Schlusskapitel erklären wir, weshalb wir der Auffassung sind, dass mehr Gründerinnen für die Schweiz vorteilhaft wären.

Die Schweiz bietet – im Vergleich zu anderen Ländern – hervorragende Rahmenbedingungen, um Gründungsvorhaben umzusetzen. Dennoch: Die Rahmenbedingungen für (zukünftige) Gründerinnen könnten noch besser sein. So bleibt aktuell Potenzial ungenutzt, das für mehr Vielfalt in der Gründungslandschaft oder für Innovationen, die noch stärker auf die Bedürfnisse von Frauen eingehen, dringend gebraucht wird. Auch im Lichte des demografischen Wandels steigt die Notwendigkeit für mehr Frauen im Arbeitsmarkt. Vor allem benötigen wir auch das Potenzial von Frauen für den Umbau der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit.

Mehr Vielfalt bei Gründungsvorhaben

Unternehmertum könnte durch die stärkere Beteiligung von Frauen vielseitiger werden. Es gäbe vielleicht mehr Alternativen zu den stark auf Wachstum ausgerichteten und monetär motivierten Gründungsvorhaben, die oftmals ein so hohes zeitliches Engagement voraussetzen, dass sich dies kaum mit einer Familie vereinbaren lässt. Die Vielseitigkeit beinhaltet zum einen diverse strategische Ziele wie lokalen Impact und Nachhaltigkeit, die über die klassischen Ziele wie Gewinnmaximierung hinaus gehen. Zum andern vielseitige und flexible Organisationsmodelle, die es erlauben, die Gründung zeitlich handhabbar zu machen.

Produkte, welche die Bedürfnisse von Frauen berücksichtigen

Es ist zudem davon auszugehen, dass Frauen einen stärkeren Fokus auf Produkte und Dienstleistungen legen, die eine Anpassung auf die Bedürfnisse von Frauen erfordern. So ist beispielsweise bekannt, dass gewisse medizinische Produkte mithilfe von Studien entwickelt werden, in denen Frauen untervertreten sind (Simon, 2005). Gründerinnen weisen gegebenenfalls mehr Sensibilität für Produkte auf, die auf die Bedürfnisse von Frauen zugeschnitten sein sollten und könnten dazu beitragen, dass Innovationen die Bedürfnisse vielfältiger Kund*innengruppen adressieren.

Demografischer Wandel macht Beteiligung von Frauen im Arbeitsmarkt notwendiger denn je

Die schweizerische Gesamtbevölkerung altert stark, da die Lebenserwartung zunimmt und grosse Generationen das Rentenalter erreichen (Bundesamt für Statistik, 2021). Dem gegenüber steht eine sinkende Geburtenrate, sodass eine verhältnismässig kleinere erwerbstätige Bevölkerung eine hohe Anzahl an Pensionierten finanzieren muss. Mehr Frauen im Arbeitsmarkt – wie beispielsweise Gründerinnen – könnten einen Beitrag leisten, die Finanzierung der Altersrente weiterhin sicherzustellen sowie die Wohlfahrtsicherung allgemein zu garantieren.

Frauen können für den Umbau der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielen

Verschiedene Studien zeigen, dass sich Männer und Frauen in ihren Gründungsmotiven unterscheiden. Frauen werden stärker als Männer davon motiviert, eine positive gesellschaftliche Wirkung zu erzielen, beispielsweise durch eine klare soziale oder ökologische Ausrichtung des Unternehmens (z.B. Hirschfeld et al., 2020). Eine stärkere Beteiligung von Gründerinnen könnte daher für den Umbau der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielen. Dies könnte verstärkt werden, wenn sich noch mehr Frauen für technische Fächer in der Berufsausbildung oder im Studium entscheiden, die Anbindung von Gründerinnen in den mittleren Lebensphasen an die (technischen) Hochschulen gewährleistet wird und in Gründungsinitiativen die Potenziale von Technologien zur Milderung gesellschaftlicher und sozialer Probleme stärker genutzt werden würden.

Es gibt also gute Gründe, die Kompetenzen und Ideen von Frauen noch mehr als bisher nutzbar zu machen und eine höhere Gründungsquote von Frauen anzustreben.



«Eine grosse Hürde für Gründerinnen sehe ich beim Zugang zu Kapital. Global fließen nur 2 % der Investment-Summen in frauengeführte Jungunternehmen.»

Patrizia Laeri ist Unternehmerin, Medienmacherin und Ökonomin. Frauen und Finanzen: dafür schlägt das Herz der preisgekrönten Wirtschaftsjournalistin seit Jahrzehnten. Sie gilt als Vorkämpferin für Gleichstellung in den Finanzen und Medien. 2021 gründete sie die Geld-Medien-Plattform für Frauen elleXX. Zuvor leitete sie das grösste Diversity Projekt chance50:50 bei SRF und gründete den Edit-a-thon für mehr Frauen auf Wikipedia, wofür sie in Deutschland mit dem Digital Female Leader Award ausgezeichnet wurde. LinkedIn hat sie 2022 aktuell erneut zur TopVoice DACH gekürt. Im Interview thematisiert sie unter anderem Ungleichheiten beim Zugang zu Kapital.

7 Expert*innen

Die folgenden Expert*innen standen für problemzentrierte Interviews zur Verfügung. Herzlichen Dank dafür!

Eliane Albrecht, Event and Project Manager beim Impact Hub Zürich und bei Female Founders

Svetlana Banerjee, Founder & CEO of Impact Investing Solutions

Brigitte Baumann, Gründerin von efino und Go Beyond Early Stage Investing, European Angel Investor of the Year 2015

Prof. Dr. Nicole Bischof, Professorin für Organisation und Leadership, OST Ostschweizer Fachhochschule

Dr. Noora Buser, Managing Partner des Impact Hub Bern

Noémie Duschletta, CEO von Young Enterprise Switzerland (YES)

Claudine Esseiva, Co-Präsidentin der Association of Business and Professional Women Switzerland und Stadträtin Bern

Miriam Gantert, Managing Partner von Superloop Innovation, Key Account Manager bei be-advanced

Dr. Cornelia Gut-Villa, Geschäftsführerin der Stiftung Startfeld St. Gallen

Patrizia Laeri, Medienunternehmerin und Wirtschaftsjournalistin, Mitgründerin und CEO von elleXX universe AG

Swassthika Sarma, Gründerin von fragnach.ch

NR Dr. Melanie Mettler, Nationalrätin, Gründerin Soziale Innovation Bern Accelerator (SIBA) und Sunraising

NR Andri Silberschmidt, Nationalrat und Gründer von kaisin

Alexander Stoeckel, Director Venture Capital bei Philip Morris International

Dr. Nanja Strecker, Managing Director von ESA BIC Switzerland

Rosella Toscano-Ruffilli, Dozentin an der OST Ostschweizer Fachhochschule und Projektleiterin bei Dr. Pius Küng & Partner

NR Aline Trede, Nationalrätin und Gründerin von Der Gewerbeverein

Dr. Quy Vo-Reinhard, Mitgründerin der dHealth Foundation, Founding Partner bei V-Space Global

Dr. Pascale Vonmont, CEO/Direktorin der Gebert Rüt Stiftung

Teresa Widmer, Global Manager des SECO-finanzierten Swiss Entrepreneurship Program

8 Quellen

Baldegger, R., Gaudart, R., Wild, P. (2022). Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Switzerland. Fribourg: HEG-FR (HES-SO).

Bamert, J. (2020). Geschlechterunterschiede in MINT-Studiengängen: Eine deskriptive Analyse. Zürich: KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich.

Bandera, C., Santos, S. C. & Liguori, E. W. (2020). The dark side of entrepreneurship education: A Delphi study on dangers and unintended consequences. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 10(8), 211.

Bullough, A., Guelich, U., Manolova, T. S., & Schjoedt, L. (2022). Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 58, 985-996.

Bundesamt für Statistik (2021). Bevölkerung. Zukünftige Entwicklung. Schweiz-Szenarien. Web: bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftige-entwicklung/schweiz-szenarien.html

Calderini, M., Chiodo, V., Gerli, F., & Pasi, G. (2021). Social-Tech Entrepreneurs: Building Blocks of a New Social Economy. *Stanford Social Innovation Review*, Juni, 2021.

Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.

Eurydice (2012). Erziehung zu unternehmerischem Denken und Handeln an den Schulen in Europa. Web: op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/74a7d356-dc53-11e5-8fea-01aa75ed71a1/language-de/format-PDF

Fiet, J. O. (2001). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.

Florida, R., Adler, P. & Mellander, C. (2017). The city as innovation machine. *Regional Studies*, 51(1), 86-96.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2021). Women's Entrepreneurship 2020/2021. Thriving Through Crisis. London: GEM.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2022). Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption. London: GEM.

Hirschfeld, A., Gilde, J. & Wöss, N. (2020). Female Founders Monitor. Berlin: Bundesverband Deutsche Startups e.V.

Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.

Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Babson Park: Babson College.

Johnson, M. A., Stevenson, R. M., & Letwin, C. R. (2018). A woman's place is in the ... startup! Crowdfunder judgments, implicit bias, and the stereotype content model. *Journal of Business Venturing*, 33(6), 813-831.

Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586-614.

Kyora, S. & Rockinger, M. (2020). Swiss Startup Radar 2020/2021: Volkswirtschaftliche Bedeutung, Investorenlandschaft, internationaler Vergleich. Luzern: JNB Journalistenbüro GmbH.

Mason, C. M. & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organized by the OECD LEED Programme at the Dutch Ministry of Economic Affairs on entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship (final version). The Hague: OECD.

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

Simon, V. (2005). Wanted: Women in clinical trials. *Nature*, 208 (5728), 1517.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.

Welter, F., Baker, T. Audretsch, D. B. & Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship – A call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3), 311-321.

Ziemianski, P. & Golik, J. (2020). Including the dark side of entrepreneurship in the entrepreneurship education. *Education Sciences*, 10(8), 211.



9 Anhang

Rahmenbedingungen	Item (Englisch)
Ausreichende Finanzierung**	In my country, access to financing is equally granted for male and female entrepreneurs
Einfachheit der Finanzierung*	In Switzerland, it is easy for female founders to obtain financing for new and growing firms
Nationale Politik – Regulierungen**	In my country, regulations for entrepreneurs are so favorable that women prefer becoming an entrepreneur instead of becoming an employee
Öffentliche Förderprogramme*	In Switzerland, government support programs and support institutions (e.g., technology and business incubators) are sufficiently geared towards supporting female founders
Bildung Primar- und Sekundarbereich*	1. In Switzerland, female founders are sufficiently incorporated as examples and role models at primary and secondary education level 2. In Switzerland, girls have adequate opportunities to develop entrepreneurial skills at the primary and secondary education levels
Postsekundäre Bildung*	1. In Switzerland, female founders are sufficiently incorporated as examples and role models at universities of applied sciences and universities 2. In Switzerland, the topic of female entrepreneurship is given sufficient attention at universities of applied sciences and universities
Wissens- und Technologietransfer*	In Switzerland, female engineers and scientists are supported to the same extent as men in transforming their ideas into new and growing firms
Kommerzielle Infrastruktur**	In my country, market and public procurement are equally accessible for male and female entrepreneurs
Marktzugang*	In Switzerland, new and growing firms led by women can enter new markets just as easily as those led by men
Kulturelle und soziale Normen**	In my country, the national culture encourages women as equally as men to become self-employed or start a new business
Work-Life-Balance in der Pandemie**	In my country, as a result of the pandemic, the increase in teleworking has improved work life balance for women
Betreuungsangebot**	In my country, there are sufficient affordable support services (i.e., child-care, home services, after school programs, elder care ...) so that women can continue to run their businesses even after they have started a family
Rahmenbedingungen allgemein*	The framework conditions for female founders in Switzerland are sufficiently geared to their needs

* Items wurden für die vorliegende Studie eingefügt.

** Items wurden durch das GEM International-Team eingefügt und auf internationaler Ebene abgefragt.

Die Autor*innen



Prof. Dr. Susan Müller

Susan Müller ist Forschungsprofessorin am Institut Innovation & Strategic Entrepreneurship der BFH Wirtschaft. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Aktivitäten von Gründer*innen, Entrepreneurship Education und Social Innovation. Im Jahr 2018 hat sie gemeinsam mit Vertreter*innen aus Berufsfachschulen, Hochschulen und der Wirtschaft die Initiative «Unternehmerisches Denken und Handeln an Berufsfachschulen der Schweiz» (UDH) lanciert.



Dr. Nadine Hietschold

Nadine Hietschold ist Post-Doktorandin im Tenure-Track-Verfahren am Institut Innovation & Strategic Entrepreneurship der BFH Wirtschaft. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Affordable und Social Innovation sowie im Bereich Konsument*innenwiderstand gegen Innovationen. In einem aktuellen Forschungsprojekt beschäftigt sie sich unter anderem damit, wie Innovationen, die erschwinglich für eine breite Bevölkerung sind, erfolgreich in Unternehmen umgesetzt werden können.



Jan Keim, M.Sc.

Jan Keim ist Doktorand am Institut Innovation & Strategic Entrepreneurship der BFH Wirtschaft und externer Doktorand am Institut Technologie- & Innovationsmanagement der RWTH Aachen. Er schreibt seine Dissertation zum Thema Schattenseiten von Unternehmertum und Innovation. Dabei erforscht er insbesondere Präventivmassnahmen und Bewältigungsstrategien. Er war selbst einige Jahre als Gründer aktiv.



Prof. Dr. Ingrid Kissling-Näf

Ingrid Kissling-Näf leitet seit 2018 das Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Als Ressourcenökonomin engagiert sie sich für nachhaltige Entwicklung, Social Innovation und nachhaltiges Unternehmertum. Sie ist Co-Leiterin des Instituts Sustainable Business und Präsidentin der Nachhaltigkeitskommission der Berner Fachhochschule. Sie ist zudem als Stadträtin in Bern und UNICEF-Delegierte aktiv.

Das Projekt wurde in Kooperation mit dem Global Entrepreneurship Monitor-Team Schweiz der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) durchgeführt. [Link](#)

Kommunikationspartner ist der FE+MALE Think Tank. FE+MALE ist eine gemeinnützige Denkfabrik, die Wege für die Gesellschaft zur Förderung von Unternehmensgründungen durch Frauen sucht. Die Arbeit von FE+MALE ThinkTank basiert auf aktuellen wissenschaftlichen Forschungsergebnissen führender Universitäten und untersucht die Herausforderungen und Hindernisse für Frauen im Ökosystem des Unternehmertums. [Link](#)

Zitationsempfehlung

Müller, S., Hietschold, N., Keim, J., Kissling-Näf, I. (2022). Für mehr Gründerinnen in der Schweiz: Ansatzpunkte zur Verbesserung gründungsrelevanter Rahmenbedingungen. Bern: Berner Fachhochschule, Departement Wirtschaft.



Mai 2022

Herausgeberin: Berner Fachhochschule,
Institut Innovation & Strategic Entrepreneurship und Institut Sustainable Business

Titelbild und Themenbilder: Istock

Gestaltung und Grafik: Pixelfarm GmbH, Bern

Autor*innen: S. Müller, N. Hietschold, J. Keim, I. Kissling-Näf