

Norbert Winistörfer

Ich mache mich **SELBSTÄNDIG**

Von der Geschäftsidee zur
erfolgreichen Firmengründung



Beobachter
EDITION

Handelszeitung

Ich mache mich
SELBSTÄNDIG

Norbert Winistörfer

Ich mache mich **SELBSTÄNDIG**

Von der Geschäftsidee zur
erfolgreichen Firmengründung

Ein Ratgeber aus der Beobachter-Praxis

Beobachter
EDITION

Handelszeitung



Prof. Norbert Winistörfer ist an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in der Aus- und Weiterbildung sowie in der Beratung tätig. Zuvor arbeitete der Betriebsökonom FH und diplomierte Journalist als Wirtschaftsredaktor bei verschiedenen Schweizer Medien, zuletzt beim Beobachter.

Die Interviews mit Firmengründerinnen und -gründern führte Stefan Mair, Ressortleiter bei der Handelszeitung.



Download-Angebot

Zu diesem Ratgeber stehen online Checklisten, Musterbriefe und -verträge, Berechnungsvorlagen, eine Vorlage und ein Muster für den Businessplan, Infoblätter und viele weiterführende Links bereit: www.beobachter.ch/download (Code 0581).

Beobachter-Edition
16., aktualisierte Auflage, 2020
© 1996 Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zürich
Alle Rechte vorbehalten
www.beobachter.ch

Herausgeber: Der Schweizerische Beobachter in Zusammenarbeit mit der Handelszeitung
Lektorat: Käthi Zeugin, Zürich
Umschlaggestaltung, Konzept und Layout: fraufederer.ch
Illustrationen: Sylvia Bepaluk, Bietigheim-Bissingen
Infografiken: Guido Köhler, Binningen
Herstellung: Bruno Bächtold
Druck: Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe
ISBN 978-3-03875-203-5



Zufrieden mit den Beobachter-Ratgebern?
Bewerten Sie unsere Ratgeber-Bücher im Shop:
www.beobachter.ch/buchshop

Mit dem Beobachter online in Kontakt:
 www.facebook.com/beobachtermagazin
 www.twitter.com/BeobachterRat



Inhalt

Vorwort	13
1 Die Ausgangslage	15
Unternehmensgründungen in der Schweiz	16
Selbständigerwerbende im internationalen Vergleich	16
Neugründungen in der Schweiz	17
Schattenseiten des Unternehmertums	18
Profil der Unternehmensgründer	21
Überlebenschancen neuer Firmen	23
Persönliche Standortbestimmung	27
Lebensgefühl und Charakter: die persönliche Ausgangslage	27
Interview: Walter (Walo) Kamm, Gründer, Mitinhaber und Verwaltungsrat Globetrotter	28
Fachkenntnisse und Finanzen: das nötige Fundament	30
Familie: die Stütze im Hintergrund	31
Motivationsgründe: der innere Antrieb	31
Arbeiten mit dem Ratgeber	32
Schritt für Schritt zum Businessplan	32
2 Die Möglichkeiten	35
Wege in die Selbständigkeit	36
Allein oder mit Geschäftspartnern	36
Teilzeit-Selbständigkeit	39
Selbständig aus der Arbeitslosigkeit	42
Formen der Selbständigkeit	47
Selbständig als Firmengründer	47
Selbständig als Firmenkäufer	48
Selbständig als Franchisenehmer	52
Selbständig im Direktverkauf	55

Selbständig als Agent	57
Selbständig als Alleinvertreter	59
Selbständig als Lizenznehmer.....	61
Interview: Lea von Bidder, Mitgründerin und Präsidentin Ava Science	63
3 Die Hürden	65
Auflagen von Bund und Kantonen	66
Zuständige Ämter.....	67
Behinderungen durch den bisherigen Arbeitgeber	68
Konkurrenzverbot im Arbeitsvertrag	68
Einschränkungen für Ausländerinnen und Ausländer	71
Ausländerinnen und Ausländer aus EU-/EFTA-Staaten	71
Ausländerinnen und Ausländer aus Nicht-EU-/EFTA-Staaten ...	74
4 Die Geschäftsidee	79
Geschäftsideen	80
Suchstrategien.....	80
Bewertung von Geschäftsideen	83
Marktanalyse	85
Datenquellen und Datenarten	85
Datenerhebung	87
Datenauswertung	91
Marktpositionierung	93
Schutz von geistigem Eigentum	95
Patentschutz	95
Interview: Daniel Rüegg, Mitgründer und Geschäftsführer Drehmoment Bikes	98
Markenschutz	101
Designschutz	104

5 Der Businessplan	109
Sinn und Zweck des Businessplans	110
Inhalt und Aufbau des Businessplans.....	111
Erstellung des Businessplans	113
Grundregeln beim Verfassen.....	113
Schlussredaktion.....	114
Interview: Alex Capus, Gastronom und Autor	116
6 Die Geschäftsstrategie	119
Unternehmensstrategie	120
Vision.....	120
Strategische Erfolgsposition.....	122
Strategische Ziele.....	122
Strategische Stossrichtung.....	124
Strategische Alternativen.....	125
Interview: Dominik Kaiser, Initiant und Geschäftsführer der ehemaligen 3 Plus Group AG	126
Marketingkonzept	128
Produkt- und Sortimentspolitik.....	130
Preispolitik.....	132
Kommunikationspolitik: übergeordnete Aspekte.....	135
Kommunikationspolitik: Verkauf.....	136
Kommunikationspolitik: Verkaufsförderung.....	137
Kommunikationspolitik: Werbung.....	139
Kommunikationspolitik: Öffentlichkeitsarbeit.....	141
Vertriebspolitik.....	143
Unternehmenswebsite.....	146
Marketingmassnahmen.....	147
Marketingbudget.....	148
Unternehmensstandort	150
Wichtige Standortkriterien.....	150
Spezialfall Ladenlokal.....	152

7 Die Rechtsform	155
Rechtsformen im Überblick	156
Rechtsformen für Unternehmen	156
Entscheidungskriterien	156
Rechtsformen im Detail	159
Einzelunternehmen	159
Kommanditgesellschaft	163
Kollektivgesellschaft	165
Aktiengesellschaft (AG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	167
Eintrag im Handelsregister	176
Eintrag im UID-Register	180
Eintrag in privaten Firmenregistern	180
8 Der Versicherungsschutz	183
Berufliche und private Existenz absichern	184
Risikoanalyse	184
Risikomanagement	186
Versicherungsschutz im Überblick	187
Sozialversicherungen in der Schweiz	188
Versicherungsschutz für Start-ups	190
Personenversicherungen für Selbständigerwerbende	193
Versicherungskonzept	194
AHV, IV, Erwerb ersatzordnung	195
Arbeitslosenversicherung	196
Berufliche Vorsorge (2. Säule)	197
Unfallversicherung	199
Personenversicherungen für Inhaber einer AG oder GmbH	201
Versicherungskonzept	201
AHV, IV, Erwerb ersatzordnung	201
Arbeitslosenversicherung	203
Berufliche Vorsorge (2. Säule)	204
Unfallversicherung	205
Personenversicherungen für alle Neuunternehmer	207
Krankentaggeldversicherung	207
Säule 3a und Säule 3b	208

Versicherungen für das Personal	211
Obligatorische Versicherungen	211
Lohnfortzahlung und Krankentaggeldversicherung	212
Versicherungen für das Unternehmen	214
Betriebshaftpflichtversicherung	214
Berufshaftpflichtversicherung	217
Motorfahrzeugversicherung	217
Sachversicherungen	217
Spezialversicherungen	219
Sicherheit für Familie und Unternehmen	223
Schutz vor Schuldenhaftung	223
Vorkehrungen für den Todesfall	226
Schutzmöglichkeiten im Güterrecht	226
Schutzmöglichkeiten im Erbrecht	228
9 Die Steuern	233
Grundbegriffe des Steuersystems	234
Steuersubjekt	234
Steuerobjekt	235
Steuerberechnungsgrundlage	235
Berechnung des Steuerbetrags	236
Steuerperiode und Bemessungsperiode	237
Steuererleichterungen für Start-ups	238
Steuroptimierung	240
Gesellschaftsform	240
Unternehmensstandort	241
Buchführung	241
Gründungsaufwand	242
Privat- und Geschäftsvermögen	242
Privat- und Geschäftsaufwand	243
Lohnpolitik und Dividendenauszahlung	245
Vorsorgebeiträge	246
Investitionsplanung	246
Abschreibungen und Rückstellungen	247
Kapitalrückzahlung	247

Mehrwertsteuer	248
Mehrwertsteuerberechnung.....	248
Mehrwertsteuerabrechnung.....	249
Saldosteuersatz	251
Mehrwertsteuerpflicht.....	252
Auflagen für Mehrwertsteuerpflichtige.....	254
Interview: Beatrice Müller, Trainerin und Coach	256
10 Die Finanzen	259
Finanzplanung	260
Budget.....	261
Kapitalbedarf.....	263
Liquidität.....	265
Finanzierung	268
Eigenkapital.....	269
Ersparnisse.....	269
Pensionskassengeld.....	270
Säule-3a-Gelder.....	272
Fremdkapital	274
Privatdarlehen.....	274
Bankkredite.....	275
Sicherheiten für Bankkredite	278
Verhandeln mit Kapitalgebern	281
Lieferantenkredite.....	281
Risikokapital	281
Crowdfinanzierung.....	282
Factoring.....	283
Leasing.....	285
Interview: Jerry Dreifuss, Mitgründer und CEO	
Swiss Eyewear Group (International) AG	288
Buchhaltung	289
Vorschriften für die Buchhaltung	290
Eröffnungsbilanz.....	290
Rechnungsführung	292

11 Das Personal	295
Personaleinstellung	296
Ehe- oder Lebenspartner als Mitarbeiter.....	297
Dritte als Mitarbeitende	298
Personalsuche	300
Suchstrategien.....	300
Mitarbeiterauswahl.....	300
Interview: Lucas Oechslin, Mitgründer und Mitinhaber Luma Beef AG	302
Rechte und Pflichten als Arbeitgeber	304
Arbeitsverträge.....	304
Arbeitsrecht.....	305
12 Die Unterstützung	311
Rat und Hilfe	312
Zusammenarbeit mit Beratern	312
Kantonale und regionale Wirtschaftsförderung	315
Förderpreise für Start-ups	317
Interview: Florence Stumpe, Gründerin und Besitzerin The Nail Company	318
Berufliche Netzwerke	320
Aus- und Weiterbildung	321
Auswahlkriterien.....	321
Anhang	325
Beobachter-Ratgeber.....	326
Stichwortverzeichnis.....	327

Dank

Autor und Verlag danken den folgenden Experten und Expertinnen für ihre Unterstützung bei der Überarbeitung und Aktualisierung dieses Ratgebers: Irmtraud Bräunlich und Nathalie Garny, langjährige Beraterinnen beim Beobachter; Anita Hubert, Daniel Leiser, Anne Sciavilla, Lucia Schmutz, Karin von Flüe vom Beobachter-Beratungszentrum, Zürich; Andrea Eichmüller, früherer Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Olten; Thomas Eyer und Florian Remund, Eidgenössische Steuerverwaltung, Hauptabteilung Mehrwertsteuer, Bern; Dr. iur. Hans Georg Hinderling, Schweizerischer Verband der Direktverkaufsfirmen, Basel; Stefan Fraefel, Heinz Müller, Beat Schiesser, Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum, Bern; Hans Schoch, STT Schoch Treuhand Team AG, Zürich; Dr. Cornelia Stengel, Schweizerischer Leasingverband SLV, Zürich; Schweizer Franchise Verband, Zürich; Adrian Tagmann, Eidgenössisches Amt für das Handelsregister, Bern; Simon Tellenbach, VZ VermögensZentrum AG, Zürich; Daniel Trochsler, Schweizerischer Factoringverband SFAV, St. Gallen; Dino Waldvogel, Verband Kaufmännischer Agenten der Schweiz VKA, Kaltenbach.

Vorwort

Zwei Drittel aller Selbständigerwerbenden in der Schweiz sind sehr zufrieden mit ihrer beruflichen Tätigkeit, ein Viertel ist teilweise zufrieden. Das zeigen die neusten Umfragen bei Unternehmerinnen und Unternehmern. Nur 10 Prozent der Selbständigen wären heute lieber wieder angestellt.

Wenn auch Sie auf der Suche nach grösserer Arbeitszufriedenheit sind, gehören Sie vielleicht schon bald zu jenen jährlich rund 38 000 visionären Machern und Macherinnen, die in unserem KMU-Land eine Kleinstfirma gründen.

Doch allein der Wunsch und Drang nach beruflicher Unabhängigkeit und eine vielversprechende Geschäftsidee garantieren noch kein lukratives Business. Entscheidend für den langfristigen Geschäftserfolg ist, dass Firmengründer unternehmerisches Flair sowie fundierte Fach- und Branchenkenntnisse besitzen, beim Aufbau ihres Start-ups klug vorgehen und keine vermeidbaren Fehler begehen.

Genau dafür gibt es dieses Buch. Es beantwortet alle relevanten Fragen im Zusammenhang mit einer Firmengründung, animiert zu einem systematischen Vorgehen und zeigt verständlich auf, wie Sie einen soliden Businessplan erstellen.

Sie zögern, Ihre Businesspläne gleich umzusetzen? Das spricht durchaus für Sie, so stürzen Sie sich nicht unvorbereitet in ein risikobehaftetes Abenteuer. Entdecken Sie in dieser aktualisierten Buchauflage, was alles auf Sie als künftigen Unternehmer, als künftige Unternehmerin zukommt und was Sie bei der Planung zwingend beachten müssen. Der Ratgeber enthält unter anderem die neusten für Start-ups relevanten gesetzlichen Bestimmungen. Und er bietet Ihnen zum Download viele nützliche und zeitsparende Arbeitstools für Ihre Firmengründung.

Ich wünsche Ihnen einen nachhaltigen Erfolg beim Umsetzen Ihrer Geschäftsidee!

Norbert Winistörfer

April 2020



1 | Die Ausgangslage

Eine Firma gründen und reich werden – davon träumen viele Menschen. Beispiele höchst erfolgreicher Neuunternehmer dienen ihnen als Vorbild und motivieren sie zu diesem Schritt. Doch der Weg zum wirtschaftlichen Erfolg ist meist steinig, benötigt Mut, Ausdauer und Eigenkapital – sowie eine grosse Portion Glück.



Unternehmensgründungen in der Schweiz

Die Schweiz ist das Land der kleinen und mittleren Unternehmen, der KMU. Von diesen gibt es rund 585 000 – sie bilden die Basis unserer Wirtschaft. Diese KMU bieten insgesamt rund drei Millionen Personen eine Arbeit – das sind zwei Drittel aller Beschäftigten in der Schweiz.

Als KMU gelten Firmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Zu dieser Kategorie zählen 99,7 Prozent aller Schweizer Unternehmen. KMU werden unterteilt in Mikrounternehmen (bis 9 Beschäftigte), Kleinunternehmen (10 bis 49 Beschäftigte) und Mittelunternehmen (50 bis 249 Beschäftigte). Rund 53 Prozent aller KMU in der Schweiz beschäftigt lediglich eine Person, 25 Prozent beschäftigen zwei bis vier Personen.

Selbständigerwerbende im internationalen Vergleich

Was den Anteil der Selbständigen an der gesamten erwerbstätigen Bevölkerung betrifft, ist die Schweiz mit aktuell 674 000 Selbständigerwerbenden – darin eingeschlossen sind auch die mitarbeitenden Familienmitglieder – kein Land, in dem das Unternehmertum besonders ausgeprägt und der Status der beruflichen Selbständigkeit überdurchschnittlich beliebt ist. Im Gegenteil: Die Schweiz liegt im internationalen Vergleich gemäss der OECD mit

rund 13 Prozent Selbständigerwerbenden deutlich unter dem Mittel der 28 EU-Länder von 15 Prozent.

Im internationalen Vergleich ebenfalls deutlich unterdurchschnittlich vorhanden ist in der Schweiz auch die Lust, demnächst ein Unternehmen zu gründen. Das beabsichtigen in den nächsten drei Jahren lediglich 7 Prozent – in Frankreich sind es beispielsweise 14, in den USA 12 Prozent. Schweizer empfinden die Gründung eines neuen Unternehmens zudem weniger als gute Karrieremöglichkeit als Einwohner vergleichbarer Länder; nur 42 Prozent werten dies als Karriereschritt. Dagegen betrachten in den Niederlanden 80 Prozent und in Grossbritannien 60 Prozent eine Selbständigkeit als Möglichkeit, beruflich Karriere zu machen.

Bezüglich der Rahmenbedingungen für Start-ups belegt die Schweiz im internationalen Vergleich einen Spitzenplatz. Übertrendend sind die Einschätzungen der Experten insbesondere in den Bereichen Finanzen, wirtschaftliche Infrastruktur, tertiäre Ausbildung, Wissens- und Technologietransfer sowie hinsichtlich der

Marktwirtschaftliche Unternehmen in der Schweiz



0,3 % Grossunternehmen

1 630 Firmen mit 250 und mehr Beschäftigten, total 1 446 350 Beschäftigte



1,5 % Mittelunternehmen

9 080 Firmen mit 50 bis 249 Beschäftigten, total 897 566 Beschäftigte



8,5 % Kleinunternehmen

50 053 Firmen mit 10 bis 49 Beschäftigten, total 961 784 Beschäftigte



89,7 %

Mikrounternehmen

529 490 Firmen mit bis zu 9 Beschäftigten, total 1 156 055 Beschäftigte



QUELLE: STATISTIK DER UNTERNEHMENS-STRUKTUR STATENT, BUNDESAMT FÜR STATISTIK, STAND 2019

stabilen inländischen Marktdynamik. Dennoch sehen Experten Verbesserungspotenzial bei der Verfügbarkeit von Risikokapital für Wachstumsunternehmen sowie bei der Erziehung zum Unternehmertum während der Primar- und Sekundarbildung.

Neugründungen in der Schweiz

Gemäss dem Bundesamt für Statistik wurden in der Schweiz in den letzten Jahren zwischen 39 000 und 42 500 neue Unternehmen gegründet. Davon sind rund 99,7 Prozent Mikrounternehmen, die zu 83 Prozent nur eine Person beschäftigen. Start-ups sind in der Schweiz also mehrheitlich Einzelunternehmer und

-unternehmerinnen. Rund 15 Prozent der neu gegründeten Mikrounternehmen schaffen zwischen zwei und vier neue Arbeitsplätze, knapp 2 Prozent generieren mehr als fünf Arbeitsplätze.

Über vier Fünftel aller neuen Unternehmen in der Schweiz entstanden in den letzten Jahren im Dienstleistungsbereich (tertiärer Sektor, siehe Grafik auf der nächsten Seite). Ein Achtel der Neugründungen entfiel auf den industriellen und gewerblichen Bereich (sekundärer Sektor). Dies widerspiegelt den laufenden Strukturwandel in der Schweizer Wirtschaft – hin zur Dienstleistungsgesellschaft.

Die wenigsten der erfolgreichen Firmengründer und -gründerinnen würden sich wieder anstellen lassen. Sie loben die positiven Seiten ihrer Tätigkeit: Sie ge-

niessen hohe Anerkennung bei ihrer Tätigkeit, haben eine grosse Befriedigung beim Erreichen ihrer Ziele, können sich selbst im Leben besser verwirklichen, vieles selbst prägen und bestimmen, sind im Arbeitsalltag überdurchschnittlich motiviert, sehen einen tieferen Sinn in ihrem Tun, haben Spass und Freude an der Arbeit. Studien zeigen zudem auch, dass die Arbeit der Selbständigerwerbenden im Durchschnitt interessanter und abwechslungsreicher ist als jene von Arbeitnehmenden.

Die eindrückliche Zahl neu gegründeter Unternehmen in der Schweiz sollte einen aber nicht zu euphorisch stimmen. Denn jedes Jahr geben auch zahlreiche Unternehmer und Unternehmerinnen ihre Geschäftstätigkeit auf: etwa wegen zu geringem Verdienst, zunehmendem Konkurrenzdruck oder aus Altersgründen. Nicht alle dieser Firmenschliessungen verlaufen geordnet und ohne dass Dritte dabei zu Schaden kommen. Das zeigt ein Blick auf die Statistik. So wurde im Jahr 2019 gegen rund 4700 Unternehmen ein Konkursverfahren eröffnet und rund 2000 Firmen wurden wegen Organisationsmängeln

(gemäss Art. 731b OR) aufgelöst. Über die letzten Jahre gesehen nehmen die Insolvenzen insgesamt leicht zu.

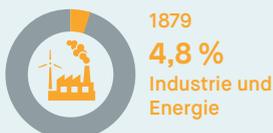
Zu beachten ist, dass gewisse Branchen in den Insolvenzstatistiken regelmässig eine überdurchschnittlich hohe Konkursrate aufweisen: Dazu gehören unter anderem das Baugewerbe, das Gastgewerbe sowie Handwerksbetriebe aller Art. Eine unterdurchschnittliche Insolvenzrate haben dagegen Personalvermittler, Architekturbüros, Immobilienmakler sowie Ausbildungs- und Gesundheitsdienste (siehe Kasten).

Schattenseiten des Unternehmertums

Endlich keinen Chef mehr haben, der einen schikaniert. Endlich selber Chefin sein und Befehle erteilen. Endlich ohne Stempeluhr oder Blockzeiten arbeiten. Golf oder Tennis spielen, während andere im Büro oder in der Werkstatt auf den Feierabend warten. Und innert kürzester Zeit das grosse Geld verdienen. So macht das Arbeiten und Leben als Unternehmer Spass!

Neu gegründete Unternehmen im Jahr 2017

Sekundärer Sektor:
12,8 % der Neugründungen



Tertiärer Sektor:
87,2 % der Neugründungen



Firmenkonkurse nach Branchen

Branche (Auswahl)	Anzahl Insolven- zen 2019	Insolvenz- Indikator 2019 nach Branche (ø CH=100)
Baugewerbe	173	226
Gastgewerbe	582	226
Handwerk	859	225
Telekommunikation	13	160
Chemische Industrie/Pharma	20	117
Präzisionsinstru- mente/Uhren	22	116
Unternehmens- dienstleistungen	383	109
Grosshandel	406	108
Autogewerbe	153	105
Transportwesen	23	94
Einzelhandel	310	90
Unterhaltungs-/ Freizeitindustrie	61	83
Personalvermittlung	20	78

Branche (Auswahl)	Anzahl Insolven- zen 2019	Insolvenz- Indikator 2019 nach Branche (ø CH=100)
Informatikdienst- leistungen	151	69
Maschinenbau	46	69
Finanzen/ Versicherungen	106	69
Sozialdienst	20	68
Druck-/ Verlagsgewerbe	20	57
Unternehmens-/ Steuerberatung	244	55
Architekturbüros	89	52
Immobilienmakler/ -verwaltungen	134	44
Gesundheitsdienste	41	37
Ausbildungsdienste	20	29

Der Wert 100 entspricht dem durchschnittlichen Konkursrisiko aller erfassten Firmenkonkurse durch Insolvenz in der Schweiz. Ein Wert über 100 bedeutet also ein überdurchschnittliches Konkursrisiko.
Quelle: Bisnode D&B Schweiz AG



4526
11,5 %
Gesundheits- und
Sozialwesen



3483
8,9 %
Sonstige
Dienstleistungen



3605
9,2 %
Immobilienwesen,
wirtschaftliche
Dienstleistungen



2164
5,5 %
Kunst, Unter-
haltung
und Erholung



1349
3,4 %
Finanz- und
Versicherung-
dienstleistungen



1136
2,9 %
Gastgewerbe,
Beherbergung

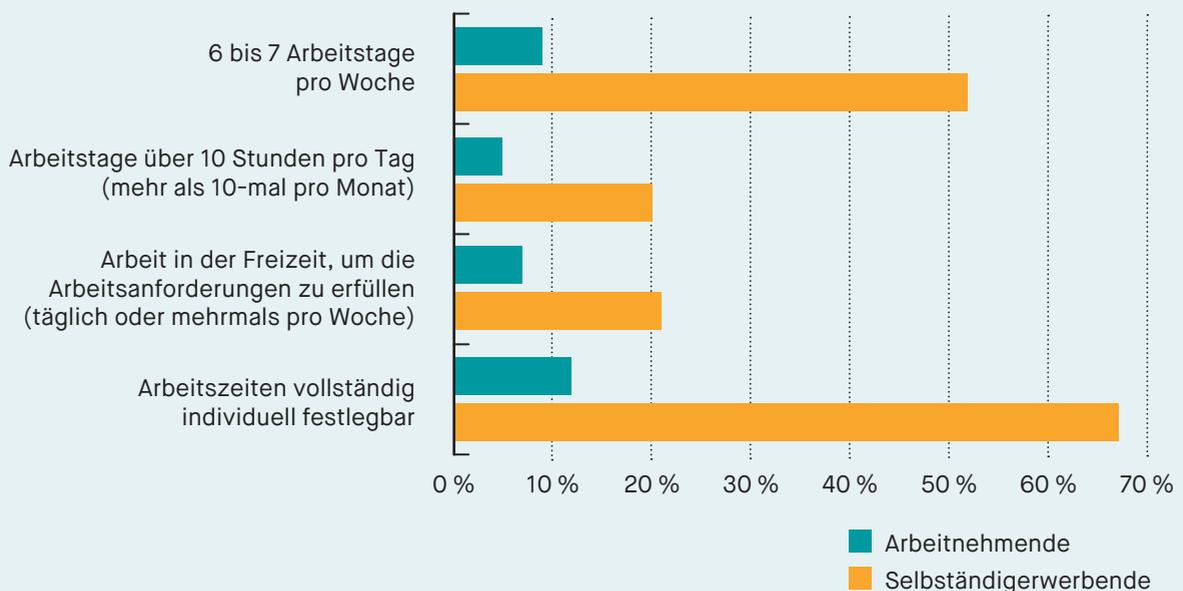


953
2,4 %
Verkehr und
Lagerei

Der Alltag von Selbständigerwerbenden sieht allerdings meist anders aus, wie diverse Untersuchungen zeigen:

- Unternehmer bleiben länger im Erwerbsleben und arbeiten härter als Angestellte – im Schnitt wöchentlich rund zehn Stunden mehr. In der Startphase sind Firmengründer nicht selten 60 bis 80 Stunden pro Woche an der Arbeit, also oft auch am Abend und an Wochenenden. Zudem beziehen Selbständige im Durchschnitt sechs Tage weniger Ferien pro Jahr als Angestellte. Fehlt jedoch auf Dauer die freie Zeit zum Erholen, ist das Burn-out nicht fern. Auch der Mangel an Zeit für das Privatleben wirkt sich längerfristig negativ aus und führt zu sozialer Isolation. Davon besonders betroffen sind Unternehmer in Einpersonenfirmiten; sie leiden oft unter Einsamkeit im Berufsalltag.
- Die grosse Freiheit des Unternehmers ist stark zu relativieren: Selbständigerwerbende können ihre Arbeit zwar frei einteilen, müssen sich dabei aber nach den Wünschen der Kundschaft richten. Sie haben so viele Chefs, wie sie Kunden bedienen. Eines der grössten Probleme für Kleinunternehmer ist heute, dass die Kunden eine ständige Erreichbarkeit erwarten und ihre Wünsche oft extrem kurzfristig äussern – dann aber sofort bedient werden wollen. Wer hier nicht flexibel und mobil ist, verliert seine Kundschaft. Viele Unternehmer finden deshalb, eine Festanstellung sei mit dem Familien- und Privatleben besser vereinbar als mit einer Selbständigkeit.
- Selbständig erwerbende Männer mit einem Arbeitspensum von 90 Prozent und mehr verdienen pro Jahr (2019) im Durchschnitt rund 80 000 Franken,

Arbeitszeiten von Arbeitnehmenden und Selbständigerwerbenden in der Schweiz



Frauen 57 000 Franken. Zum Vergleich: Angestellte Führungskräfte haben ein durchschnittliches Jahreseinkommen von 126 000 Franken (Männer) bzw. 96 000 (Frauen).

- Firmengründer sind selten Senkrechstarter: Bis eine neue Firma etabliert ist, vergehen in aller Regel mehrere Jahre. Nur wer auf ein intaktes Beziehungsnetz oder auf einen bestehenden Kundstamm aufbauen kann, wird sich im Markt halten und seine Position erfolgreich verteidigen. Doch gerade die Kundenakquisition ist für Neuunternehmer erfahrungsgemäss das grösste Problem beim Aufbau ihrer Firma.
- Die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Selbständigerwerbenden ist in der Regel ein Trugschluss: Wer nicht das nötige Eigenkapital besitzt, ist von Geldgebern und Kunden abhängig. Und Abhängigkeit bedeutet wiederum eingeschränkte Freiheit.
- Selbständigerwerbende gehen grundsätzlich hohe Risiken ein – unabhängig von ihrem Business. Sie haben kein regelmässiges Einkommen, keine bezahlten Feiertage und Ferien, müssen für krankheitsbedingte Ausfälle und ihre Altersvorsorge selbst aufkommen, setzen ihre wirtschaftliche Existenz aufs Spiel.
- Die viel gerühmte unternehmerische Entscheidungsfreiheit ist zwar ein positiver Aspekt der Selbständigkeit. Allein entscheiden zu müssen, kann jedoch auch zur Belastung werden. Denn wer entscheidet, ist für seine Fehler verantwortlich und muss die Konsequenzen tragen.

- Die Überlebenschancen von neu gegründeten Unternehmen sind nicht rosig: Ein Jahr nach der Gründung ist gut ein Fünftel wieder vom Markt verschwunden. Drei Jahre nach der Gründung existieren noch etwas mehr als zwei Drittel (siehe Grafik auf der nächsten Seite). Fünf Jahre nach der Gründung dürften es nur noch die Hälfte der Unternehmen sein. Die Erfolgchancen hängen auch von der Branche ab: Befindet sich diese in einem tiefgreifenden Strukturwandel, kämpft sie mit Überkapazitäten und ist einem harten Konkurrenzkampf ausgesetzt, können neue Unternehmen nur schwer im Markt Fuss fassen. Problembranchen lassen sich aufgrund von Geschäftsaufgaben und Konkursen eruieren. Zahlen dazu publizieren regelmässig verschiedene Wirtschaftsauskunfteien (Adressen finden Sie im Download-Angebot).

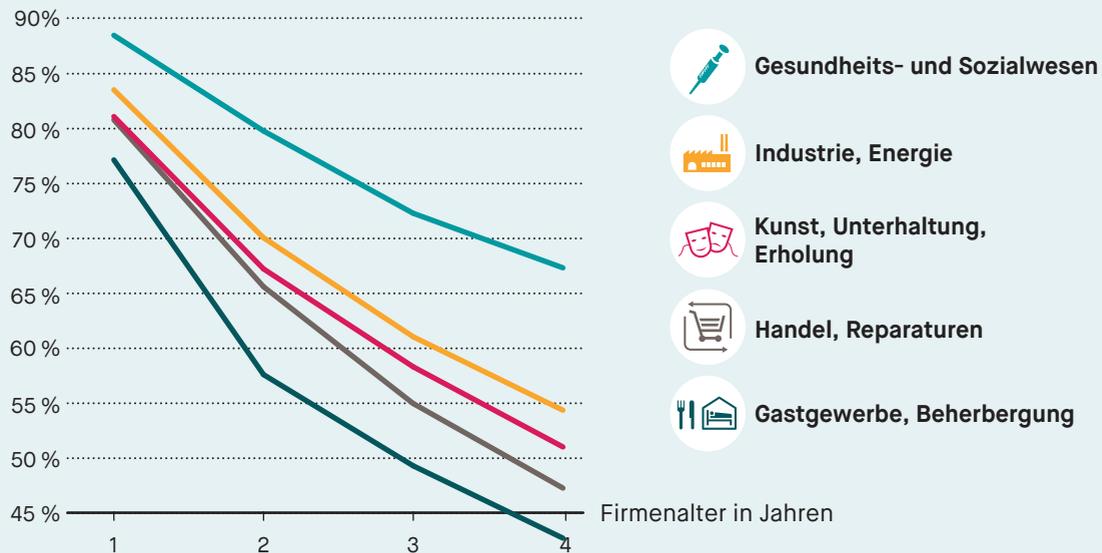
Tipp | Lassen Sie sich den Blick nicht vernebeln von verherrlichenden Aussagen über das freie Unternehmertum, die angeblich erfolgreiche Selbständige Ihnen gegenüber machen. Auch Erfolgsgeschichten von Jungunternehmern in den Medien sollten Sie mit Vorsicht geniessen. Es gibt immer eine Kehrseite der Medaille.

Profil der Unternehmensgründer

Zu den Firmengründern und -gründerinnen in der Schweiz gibt es nur wenige wissenschaftlich erhobene und detaillierte soziodemografische Daten. Gemäss einem Forschungsbericht der Fachhochschule



Überlebensrate neu gegründeter Unternehmen



QUELLE: BUNDESAMT FÜR STATISTIK, STATISTIK DER UNTERNEHMENSDEMOGRAPHIE UDEMO (STAND 2019)

Nordwestschweiz weisen Neuunternehmer folgendes Profil auf:

Geschlecht: Fast 80 Prozent der neuen Unternehmen werden gemäss dem Forschungsbericht von Männern gegründet, lediglich 20 Prozent von Frauen. Eine Studie des Bundesamts für Statistik attestierte den Frauen allerdings mehr Gründungsaktivitäten: Danach ist bei 36 Prozent aller neuen Unternehmen eine Frau die alleinige Gründerin; weitere 9 Prozent wurden von Männern und Frauen gemeinsam gegründet.

Alter: Neuunternehmer gründen ihre Firma im Durchschnitt im Alter von 41 Jahren. Nur 3 Prozent sind noch unter 26-jährig. Rund ein Drittel ist zwischen 26 und 40, ein weiteres Drittel zwischen

41 und 50 Jahre alt. Lediglich ein Fünftel der Gründer ist zwischen 51- und 60-jährig.

Charakter: Über 40 Prozent der Gründer und Gründerinnen stufen sich selber als Macher ein (zielorientiert, selbstsicher, geradlinig, schnell, energievoll, korrigierend). 23 Prozent sehen sich als Analysten (überlegt, logisch, zurückhaltend, diszipliniert, ernst, kritisch, abwägend), 23 Prozent als Integratoren (zuverlässig, warmherzig, harmoniebedürftig, kooperativ, solidarisch). Die übrigen bezeichnen sich als Enthusiasten (benötigen Applaus, sind mitreissend, offen, optimistisch, menschenorientiert, begeisterungsfähig).

Zivilstand: 87 Prozent der Neuunternehmer und Firmengründerinnen leben in

einer festen Partnerschaft. Fast die Hälfte hat keine oder bereits erwachsene Kinder.

Schulbildung: Neuunternehmer besitzen eine überdurchschnittlich gute Ausbildung. Fast 40 Prozent haben ein Hochschulstudium abgeschlossen, knapp 20 Prozent besitzen ein eidgenössisch anerkanntes Fachdiplom. Die übrigen haben entweder eine höhere Fachschule, eine Berufsschule oder eine sonstige Ausbildung absolviert. Von den Hochschulabgängern gründen allerdings nur wenige während oder kurz nach dem Studienabschluss eine Firma. Fünf Jahre nach dem Abschluss sind insgesamt nur gerade 4 Prozent selbständig. Überdurchschnittlich häufig selbständig sind fünf Jahre nach dem Studienende Fachhochschulabsolventinnen und -absolventen der Fachbereiche Design (23%) sowie Musik, Theater und andere Künste (13%). Dann folgen Doktorierte der Bereiche Medizin und Pharmazie (11%), Wirtschaftswissenschaften (10%) sowie Recht (8%).

Berufserfahrung: Mehr als 97 Prozent der neuen Selbständigerwerbenden blicken auf eine durchschnittliche Berufserfahrung von fast 18 Jahren zurück, wenn sie ihr Unternehmen gründen.

Branchenerfahrung: Etwas mehr als die Hälfte der Firmengründer verfügt über langjährige Berufserfahrung in der Branche, in der sie sich selbständig machen – im Durchschnitt über zehn Jahre. Ein Viertel der Neuunternehmer war vor der Firmengründung in einer anderen Branche tätig. 5 Prozent sind Wiedereinsteiger.

Führungserfahrung: Lediglich ein Viertel aller Neuunternehmer hatten vor

der Selbständigkeit als Angestellte keine Führungsaufgaben. Über ein Drittel gehörte dem oberen, über ein Viertel dem mittleren Kader an.

Gründungsvorbereitung: Firmengründer und Neuunternehmerinnen sind offenbar entscheidungsfreudig. Vom Zeitpunkt der ersten noch vagen Idee bis zum definitiven Entschluss zur Selbständigkeit vergehen im Durchschnitt nur elf Monate. Danach benötigen Firmengründer im Durchschnitt nochmals fünf Monate bis zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit.

Finanzen: Der Schritt in die Selbständigkeit ist auch mit wenig Geld möglich. Fast zwei Drittel der neuen Unternehmer und Unternehmerinnen beginnen ihr Business mit weniger als 50 000 Franken Startkapital. Lediglich jeder Zehnte benötigt ein Startkapital von mehr als 200 000 Franken.

Info | Mit Zustimmung der Eltern können übrigens auch Jugendliche unter 18 Jahren ein eigenes Geschäft gründen und betreiben, vorausgesetzt, sie sind urteilsfähig. Die gesetzliche Grundlage dazu findet sich in Artikel 323 ZGB.

Überlebenschancen neuer Firmen

In einer empirischen Studie hat die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) die verschiedenen Erfolgs- und Misserfolgskriterien für Unternehmensgründungen erforscht («Erfolgsfaktoren junger Unternehmen»). Befragt wurden Neuunternehmer,

die seit sechs Jahren erfolgreich im Markt tätig sind. Hier die – zum Teil verblüffenden – Resultate.

Erfolgsfaktoren

Junge Unternehmen mit folgenden Merkmalen haben eine signifikant höhere Chance, die ersten Jahre im Markt zu überstehen:

- **Geschlecht:** Von Frauen gegründete Unternehmen haben eine höhere Überlebenswahrscheinlichkeit als von Männern gegründete. Frauen haben bei der Gründung offenbar eine stärkere intrinsische Motivation (stärkeres Streben nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung). Zudem führen sie meist nur kleine Unternehmen mit wenigen Mitarbeitenden.
- **Schweizer Nationalität:** Von Schweizerinnen und Schweizern gegründete Unternehmen sind statistisch gesehen erfolgreicher als Unternehmen, die von Ausländerinnen und Ausländern gegründet werden.
- **Nebenbeschäftigung:** Wer neben der Selbständigkeit noch einer unselbständigen Nebenbeschäftigung nachgeht, hat als Neuunternehmer höhere Überlebenschancen. Dafür wachsen solche Firmen deutlich langsamer.
- **Finanzielle Unterstützung durch die öffentliche Hand:** Die wenigen Firmen, die von Wirtschaftsförderung oder Standortmarketingmassnahmen profitieren, haben eine deutlich höhere Überlebenswahrscheinlichkeit.
- **Kundenakquisition und Marktanalyse:** Besonders erfolgreich sind Neuunternehmer,

die sich bereits vor der Gründung ihrer Firma intensiv mit der Marktanalyse und der Kundenakquisition beschäftigt haben.

- **Produktinnovation:** Innovative Unternehmen überleben die ersten Jahre eher als Firmen, die Produkte kopieren.

Misserfolgsfaktoren

Einige Aspekte erweisen sich als hinderlich für das Überleben junger Unternehmen. Schlechtere Chancen haben Firmengründer, wenn sie

- sich vor der Gründung besonders intensiv mit der finanziellen Planung (Budget, Liquiditäts- und Finanzplanung) auseinandergesetzt und alle anderen Bereiche vernachlässigt haben,
- intensiv nach hohem Ansehen, Macht und Prestige streben,
- überdurchschnittlich stark ihre eigenen Ideen durchsetzen wollen und deshalb die effektiven Kundenbedürfnisse ignorieren.

Erfolgsneutrale Faktoren

Eine ganze Reihe von Variablen erweist sich als weitgehend irrelevant für das Überleben eines jungen Unternehmens:

- Bildungsgrad der Firmengründer
- Alter der Firmengründer
- Management Erfahrung der Firmengründer
- Erwerbsstatus der Firmengründer vor der Selbständigkeit
- Lokale oder internationale Ausrichtung der Firma
- Art der anvisierten Kunden
- Höhe des Kapitaleinsatzes

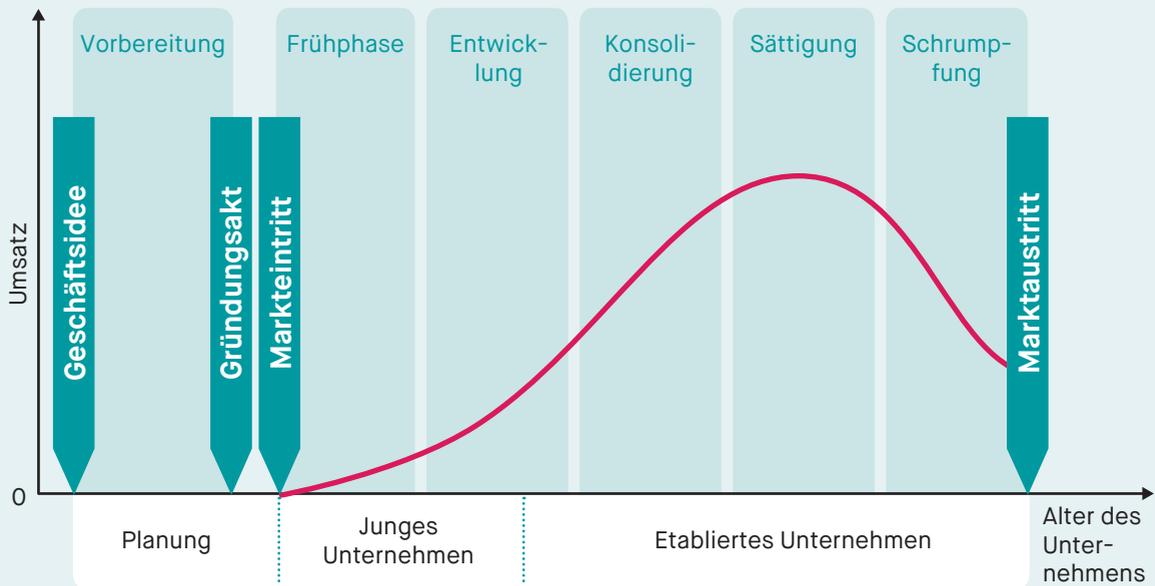
- Grösse der Firma zum Zeitpunkt der Gründung
- Arbeitszeit des Firmengründers, der Neuunternehmerin zu Beginn der Geschäftstätigkeit

Was letztlich zum Erfolg oder zum Scheitern neuer Unternehmen führt, lässt sich auch mit aufwendigen wissenschaftlichen Studien nicht abschliessend eruieren. Es gibt zu viele Faktoren, die sich zum Teil gegenseitig beeinflussen oder sich kaum bzw. überhaupt nicht erheben lassen. Vielfach spielt einfach auch das Glück, das Pech, das Timing oder der Zufall die entscheidende Rolle, ob ein Neuunternehmer erfolgreich ist oder nicht.

Ein Anfang ohne Ende

Potenzielle Firmengründer sollten sich bewusst sein, dass ein geglückter Start in die Selbständigkeit und profitable erste Geschäftsergebnisse noch nicht zwingend den mittel- oder langfristigen Erfolg garantieren. Möglicherweise werden die Kunden die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, trotz anfänglicher Begeisterung, schon bald deutlich weniger nachfragen. Das Phänomen hat mit dem Produktlebenszyklus zu tun (siehe Grafik). Diese «Lebensdauer» ist bei jedem Produkt eine andere. Und die Länge der einzelnen Phasen lässt sich in der Praxis – auch mit fundierten Branchen- und Produktkenntnissen – kaum abschätzen.

Unternehmens- und Produktlebenszyklus



Wer sich der Lebensdauer seines Marktangebots bewusst ist, wird dieses schon in der Früh- und Entwicklungsphase laufend den heute rasch ändernden Kundenwünschen anpassen. Diese Wünsche werden etwa beeinflusst durch neue Trends, ein anderes Konsumverhalten, veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder technologische Entwicklungen und Innovationen. Nur mit regelmässigem Markt-Monitoring, agilem Verhalten und cleverem Marketing (siehe Seite 128) können Start-ups verhindern, dass ihre Produkte oder Dienstleistungen nach der Konsolidierungs- und

Sättigungsphase in die Schrumpfungsphase geraten.

Unternehmen, die ihre Produkte nicht spätestens in der letzten Lebensphase neu lancieren oder ein neues Produkt einführen, haben langfristig wenig Überlebenschancen. Diese Erkenntnis bedeutet im Klartext: Firmengründer können ihre Hände auch nach einem fulminanten, erfolgreichen Start in die Selbständigkeit nie in den Schoss legen, sondern müssen dauernd am Ball bleiben und ihr Marktangebot immer wieder anpassen bzw. «neu erfinden».

Persönliche Standortbestimmung

Heute angestellt, morgen selbständig – und übermorgen Konkurs. Damit es nicht so weit kommt, sollten Sie zuerst abklären, ob Sie die nötigen Voraussetzungen und das Rüstzeug für die anforderungsreiche Aufgabe mitbringen. Nicht jede Person eignet sich für die berufliche Selbständigkeit.

Mit der eigenen Standortbestimmung erhalten Sie Klarheit über Ihre gegenwärtige Situation, werden sich Ihrer Stärken und Schwächen bewusst und entdecken Ihre Wünsche, Ziele und Handlungsmotive. Die Standortbestimmung soll Ihnen Illusionen nehmen, Realitäten aufzeigen und Sie zum Nachdenken animieren. Nur so können Sie die richtigen Entscheidungen für die Zukunft treffen.

Als Gedankenstütze und Impulsgeber auf diesem «Weg zu sich selbst» helfen Ihnen die Checklisten, die Sie im Download-Angebot finden. Nehmen Sie sich genügend Zeit, um die Fragen zu beantworten, und seien Sie dabei ehrlich mit sich selbst. Diskutieren Sie Ihre Antworten, Pläne und Ideen mit Ihrem Partner, Ihrer Partnerin und mit Freunden, die Ihnen offen und kritisch ihre Meinung sagen.

Lebensgefühl und Charakter: die persönliche Ausgangslage

Vielen Menschen fällt es schwer, ihr Lebensgefühl, ihre Persönlichkeit und ihre Lebenssituation in Worte zu fassen. Man

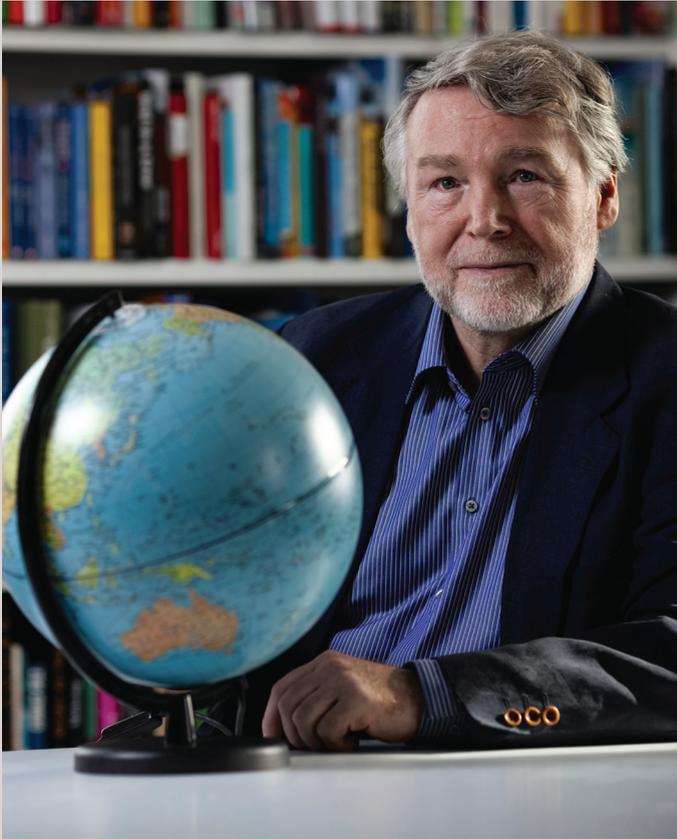
fühlt sich entweder zufrieden – oder eben nicht. Woran das liegt, ist oft nicht klar.

Tipp | Die Checkliste «Mein Lebensgefühl» im Download-Angebot verhilft Ihnen zu einer Übersicht über Ihre aktuellen Freuden und Sorgen sowie über Ihre Wünsche und Ziele für die Zukunft. Sie zwingt Sie dazu, sich über Veränderungsmöglichkeiten Gedanken zu machen, Entscheidungen zu treffen und dabei Prioritäten zu setzen.

Charakterzüge von Unternehmern

Der ideale Unternehmertyp existiert nicht. Zu verschieden sind die Anforderungen, die Branchen, Märkte, Produkte, Dienstleistungen und Kunden an einen Firmeninhaber stellen. So ist die selbständige Dachdeckerin mit ganz anderen Problemen konfrontiert als der weltweit tätige Wirtschaftsberater oder die Freundinnen, die nebenbei ein Nagelstudio betreiben. Dennoch gibt es Schlüsselqualifikationen, charakterliche Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale, die für alle Unternehmer wichtig und entscheidend sind, um im Markt Erfolg zu haben.





Walter (Walo) Kamm

Gründer, Mitinhaber
und Verwaltungsrat
Globetrotter

Die Globetrotter Group AG ist ein Zusammenschluss von 14 Reiseunternehmen, die im Schweizer Reisemarkt mit eigenständigen Marken auftreten.

Was ist der wichtigste Ratschlag, den Sie einem jungen Gründer, einer Gründerin geben würden?

Zuallererst, also wenn möglich schon bevor du dich definitiv für eine bestimmte berufliche Richtung oder ein Studium entscheidest: Schau dich in der Welt um, zum Beispiel auf einer halbjährigen Erkundungsreise um die Welt. Reisen ist Lebensschule. Habe dann den Mut, dich nicht für die finanziell verlockendste Möglichkeit zu entscheiden, sondern für diejenige, die dir Freude und Erfüllung

gibt. Also das Hobby zum Beruf machen, authentisch leben, sich nicht durch akademische Titel oder materielle Vorteile verbiegen lassen!

Welcher Ratschlag hat Ihnen überhaupt nicht geholfen?

«Schau, wie es die andern Reisebüros machen, und mach es ebenso.» Nein, man soll es anders, kreativer, besser machen! Bezüglich Berufswahl wurde ich äusserst mangelhaft «informiert» mit dem Rat, eine KV-Lehre sei immer nützlich. Resultat: drei verlorene Jahre, in denen ich kaum etwas lernte. Meine späteren sieben Weltreisejahre waren dann mein universelles «Studium» und brachten mir mehr Wissen und Erfahrungen mit Menschen und Jobs, als ich mir je erträumt hätte.

Wann merkt man, dass jemand nicht zum Gründer, zur Gründerin taugt?

Wenn zu wenig Passion und Power da ist, zu wenig innovatives Denken, Führungsstärke und Kommunikationstalent. Denn: «In dir muss brennen, was du in andern entzünden willst.» In der heutigen globalisierten Welt werden auch folgende Eigenschaften immer wichtiger: Teamplayer, vernetztes Denken sowie naturnahes, sozialverträgliches und umweltbewusstes Handeln.

Ihr grösster Fehler als Gründer – und wie man ihn verhindern kann?

Durch mein Elternhaus bedingt, wuchs ich vereinsamt auf und meinte, ich müsse immer alles allein machen – was viel

unnötige «Chranpferei» und Verlust an Zeit und Lebensqualität mit sich brachte. Verhindern kann man das, indem man einzelne wahre Freunde findet und sie als Berater oder Geschäftspartner beizieht, mit Aufgabenteilung: einer ist zum Beispiel für Inhalt/Kreatives zuständig, der andere für Organisation/Finanzen.

Warum lohnt es sich, trotz allem eine Firma zu gründen?

Wer eine Unternehmerpersönlichkeit ist, kann sich nur so richtig verwirklichen, seine Kreativität und seine expansive Entwicklung voll ausleben. Es ist ein tolles Gefühl, sich eigene Unternehmensziele zu setzen und diese zu erreichen, und es ist schön, eine eigene Unternehmenskultur prägen zu können. Wer den für ihn richtigen Beruf ausübt, gibt seinem Leben mehr Sinn. Wer ein wahrer Unternehmertyp ist, hat ein interessanteres Leben – weil er/sie die laufenden Herausforderungen als positive Spannung und sportliche Lebendigkeit empfindet. Oder wie ich: als eine unendliche abenteuerliche Entdeckungsreise!