

KU

Führung von Kleinunternehmen Gründen

Von der Geschäftsidee zum Businessplan
Finanzen vernetzt planen
Rechtliche Fragen rund um die Gründung
Versicherung und Vorsorge
Alternativen zur Gründung

| Ausgabe Nr. 08 | Mai 2012 |

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

PostFinance

Besser begleitet.

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Prof. Dr.

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Ivo Cathomen (*1967)
Dr. oec. HSG, Autor und Dozent

Ivo Cathomen ist Geschäftsführer von Illux – Illustration & Corporate Media und unterstützt Firmen und Verbände im Bereich von Printpublikationen und elektronischen Medien. Nach dem Studium in Finance und Wirtschaftsinformatik war er mehrere Jahre redaktioneller Mitarbeiter der Neuen Zürcher Zeitung. Neben seiner unternehmerischen Tätigkeit ist er Gastdozent an der Hochschule Luzern – Design & Kunst in Themen rund um die Unternehmensgründung und Selbstständigkeit.



Rosella Toscano-Ruffilli (*1971)
lic. oec. HSG, Projektleiterin und Dozentin

Nach dem Studium an der Universität St. Gallen hat Rosella Toscano-Ruffilli ihre Tätigkeit in der Unternehmensberatung und am IFJ Institut für Jungunternehmen aufgenommen. Sie betreut als Projektleiterin und Coach Unternehmen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Marketing, Key Account Management, Organisation und Vertrieb. Ausserdem ist sie Dozentin an der Fachhochschule für angewandte Wissenschaften in St. Gallen.



Bruno Ledergerber (*1964)
Unternehmensberater und Dozent

Bruno Ledergerber ist seit seiner kaufmännischen Lehre in der Versicherungswirtschaft tätig, zuletzt als Kadermitglied und Unternehmensberater einer grossen schweizerischen Versicherungsgesellschaft. Seit 2006 ist er Mandatsleiter und geschäftsführender Partner der ifp sankt gallen ag, eines unabhängigen Versicherungsbrokers. Er ist überdies Dozent am KMU-Institut der Universität St. Gallen.



Von der Geschäftsidee zum Businessplan Urs Frey	04
Sind Sie ein Unternehmertyp? Ivo Cathomen & Urs Frey	11
Die Finanzen vernetzt planen – von Anfang an Rosella Toscano-Ruffilli	13
Rechtliche Fragen rund um die Gründung Ivo Cathomen	19
Versicherung und Vorsorge: So schützen Sie sich Bruno Ledergerber	21
«Eine Spur Nervosität gehört zum Unternehmertum» Interview mit Sita Mazumder	23
Prüfenswerte Alternativen zur Gründung Urs Frey	26
Praxisbeispiele: B4 Moebel GmbH und Minimöbl GmbH, Basel und Zürich	09
QualySense AG, Dübendorf	17
Hier finden Sie Infos und Unterstützung	28
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	29
Vorschau	30
Das KU-Unternehmensführungsmodell	31

TITELBILD. Gut sortiertes Korn gibt gutes Brot:
Olga Mykhailova, Mitgründerin und Finanzchefin von QualySense.



ku – Führung von Kleinunternehmen / Gründen

Liebe Leserinnen und Leser

Hansruedi Köng Leiter PostFinance

«If you can dream it, you can do it!» Walt Disney motivierte Pionierinnen und Pioniere, eigene Wege zu gehen. Für viele Unternehmerinnen und Unternehmer geht mit der Gründung der eigenen Firma ein Traum in Erfüllung. In dieser Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» wollen wir Mut zum Start machen.

Firmengründungen sind mit Risiken verbunden. Damit die Gründung nicht zur Pleite wird, muss sie Schritt für Schritt angegangen werden. Wir zeigen Ihnen, wie Sie die Aufbauphase von der Idee bis zum Start meistern, Ihre Rolle als Unternehmerin oder Unternehmer reflektieren und die grössten Hürden überspringen.

Ein Unternehmen ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Ein Blick ins Heft lohnt sich daher auch nach der Gründung: Ist die gewählte Rechtsform optimal? Wie kann ich mich und meine Mitarbeitenden besser absichern? Oder wie Sorge ich dafür, dass die Finanzen nicht aus dem Ruder laufen?

Ich wünsche Ihnen, dass Sie Ihr Unternehmen mithilfe dieser Ausgabe erfolgreich gründen, weiter ausbauen oder entwickeln.

Gute Lektüre!
Hansruedi Köng



Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance, Nordring 8, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Dr. Ivo Cathomen, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey, Sabine Zeilinger. Mitarbeit: Julia Dieziger, Tobias Lang. Fotografie: Markus Bertschi, Zürich. Gestaltung: Othmar Rothenfluh, Zürich. Korrektorat: Ruth Rybi, Zürich. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder unter www.postfinance.ch/ku. © 2012, PostFinance, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?
Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Nordring 8, 3030 Bern oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Von der Geschäftsidee zum Businessplan

Urs Frey
Die Gründung ist einer von verschiedenen Wegen zum eigenen Unternehmen. Schlagen Sie diesen ein, ist es für den späteren Erfolg Ihres Jungunternehmens entscheidend, in der Planung und Umsetzung alles richtig zu machen. Im Businessplan wird die Geschäftsidee Schritt für Schritt verfeinert, die Chancen den Risiken gegenübergestellt und Budgets erarbeitet. Wir zeigen Ihnen, auf welche Stolpersteine Sie auf Ihrem Weg von der Geschäftsidee bis zum erfolgreichen Jungunternehmen achten müssen.

Gründung im Trend. Der Wunsch, ein eigenes Unternehmen zu gründen, keimt bei vielen Erwerbstätigen. Der Unternehmergeist ist spätestens mit dem Internetboom Anfang dieses Jahrhunderts erwacht. In der Schweiz werden pro Jahr rund 20 000 Firmen gegründet.

Einer der Gründe für das neue Unternehmertum ist in der zunehmenden Spezialisierung und Arbeitsteilung entlang der **Wertschöpfungsketten** zu finden. Dies bietet neuen Unternehmen interessante Tätigkeitsfelder. Ein anderer Grund ist in der kontinuierlichen Restrukturierung von Unternehmen zu orten. Geschäftszweige werden aufgegeben, neue Bedürfnisse entstehen, Leistungen werden eingekauft statt selber produziert – all dies können Chancen für Jungunternehmen sein.

Am Anfang steht die Geschäftsidee

Vielfältige Quellen. Die eigene Geschäftsidee bildet den Ausgangspunkt für eine Neugründung. Doch wie findet man sie? Der Kundenkontakt und die eigene Berufstätigkeit sind die beste Inspirationsquelle für neue Geschäftsideen. Es gibt sol-

che, die zum Beispiel der eigene Arbeitgeber nicht verwirklichen kann oder will. Eine weitere Quelle für Geschäftsideen sind technologische Entwicklungen und Dienstleistungsinnovationen sowie Erfindungen an Universitäten und Fachhochschulen oder in Entwicklungsabteilungen von Unternehmen.

Aber auch als Konsumentin oder Konsument entdecken Sie Marktlücken. Vielleicht stellen Sie Unzulänglichkeiten im bestehenden Angebot fest, die Sie verbessern könnten. Oder Sie bringen eine Idee von einer Auslandsreise mit nach Hause. In anderen Ländern oder auch Branchen finden sich oft erfolgreiche Geschäftsideen, die sich auf Ihr Fachgebiet oder einen lokalen Markt adaptieren lassen. Schliesslich lassen sich auch etablierte Güter und Dienstleistungen mit einem neuen **Geschäftsmodell** neu lancieren.

Zeichen erkennen. Wichtig ist es, Trends aufzuspüren und diese für ein eigenes Unternehmen nutzbar zu machen. Denn Märkte befinden sich im kontinuierlichen Umbruch. Die Wirtschaft passt sich laufend den Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnissen an. So bieten sich für eine kurze Zeit Einstiegsmöglichkeiten in einen lukrativen neuen Markt mit grossem Wachstum. Wenn Sie einen Trend rechtzeitig erkennen und ausnutzen, kann dies der Impuls für den Firmenstart sein. Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit sind Online-Märkte und -Vertriebsplattformen, individualisierte Konsumgüter oder Outsourcing-Leistungen für Unternehmen.

Viele hegen den Wunsch, das eigene Hobby zum Beruf zu machen. Wenn dem keine regulatorischen oder wirtschaftlichen Hürden (Fachausweise, teure Infrastruktur, Zulassungen) wider-

exkurs

Was motiviert Sie zur Gründung?
↓

- Entdecken einer Marktlücke
- Restrukturierung der Arbeitgeberfirma
- Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen
- Wunsch nach (mehr) Unabhängigkeit
- Selbstverwirklichung, Lebensziel
- Übernahme von Verantwortung
- Drohende Entlassung oder Arbeitsplatzabbau beim Arbeitgeber
- Gelegenheit zur Mitgründung
- ...

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Welche unternehmerischen Themen sind bei der Gründung wichtig?



Von der Geschäftsidee zum Businessplan

sprechen, sind dies ideale Voraussetzungen: Was Sie begeistert, wird Sie auch in schwierigen Zeiten antreiben. Selbstverständlich klären Sie im Vorfeld der Gründung ab, ob potenzielle, also zahlungswillige Kunden Ihre Begeisterung teilen.

Auch Krisen regen neue Ideen an: Das Spannungsfeld zwischen Realität und Wunschsituation setzt Kräfte frei. Dies kann eine bestehende Firma sein, deren Absatz lahm und die sich Massnahmen zur Ankurbelung ausdenkt. Oder ein Mitarbeiter einer Firma, der mit dem aktuellen Arbeitsumfeld unzufrieden ist oder entlassen worden ist. Nicht zuletzt führen neue gesetzliche Auflagen, politische Entscheide zu neuen Geschäftsideen: CO₂-Lenkungsabgaben zum Beispiel haben in der Gebäudetechnik zu einem wahren Boom der Solartechnologie und der energetischen Gebäudesanierung geführt.

Marktanalyse als Grundlage

Gute Ideen sind rar. Die Geschäftsidee gilt es nun mittels einer Marktanalyse (vgl. Abbildung 02) zu prüfen. Sie hilft Unternehmerinnen und Unternehmern, ihre Geschäftsideen zu konkretisieren und darauf aufbauend die Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Die Marktanalyse führt vor Augen, dass längst nicht jede Geschäftsidee auch umsetzbar und tragfähig ist. In der Realität ist es sogar nur eine kleine Minderheit. Viele Gründerinnen und Gründer schlagen die Erkenntnisse der Marktanalyse in den Wind, weil sie vom Erfolg ihrer Idee überzeugt sind. Dabei vergessen sie zu recherchieren, wie gross der Markt ist, in den sie vorstossen wollen und wie die Konkurrenzsituation beschaffen ist. Verlassen Sie sich dabei nicht auf subjektive

Befindlichkeiten: «Ich lese gerne Reisebücher und -führer. Deshalb mache ich einen Reisebuchladen auf.» Vielleicht teilen andere Konsumenten Ihre Begeisterung – vielleicht aber auch nicht. Rechnen Sie ausserdem immer mit einer Reaktion der Konkurrenz. Vielleicht plant der etablierte Buchhändler am Ort den Ausbau der Reiseliteratur und wird sie nach Ihrem Markteintritt sogar noch schneller vorantreiben.

Recherchieren Sie Zahlen und Fakten zum Markt. Um beim Beispiel zu bleiben: Wie viele auf Trekking spezialisierte Geschäfte (Buchhandlungen und andere Firmen) gibt es bereits im gewählten Einzugsgebiet? Welche Kundengruppen wollen Sie ansprechen? Welches Einkaufsverhalten zeigen diese? Die Konkurrenz alleine ist kein Kilkriterium. Praktisch an allen Märkten gibt es Konkurrenz. Wichtig ist, sich positiv abzuheben, einen unverwechselbaren Ansatz zu finden, der sich von dem der anderen deutlich unterscheidet. Am Schluss steht die Marktbeurteilung, bei der die Markttrends und die Auswirkungen auf den Absatz aufgezeigt werden.

Notwendige Positionierung

Herausragende Fähigkeiten. Liegen genügend Informationen für eine gesicherte Einschätzung des Marktes vor, wird die eigene Marktposition detailliert beschrieben. Was sind meine bearbeiteten Teilmärkte, welche Zielkundengruppen spreche ich mit meinem Angebot an, wie gestalte ich meine Absatzkanäle aus?

Wichtiger Aspekt in der Positionierung des Unternehmens und seiner Angebote ist das Heraus-schälen von Alleinstellungsmerkmalen (**Unique Selling Proposition, USP**). Dabei handelt es

tipp

So beschreiben Sie Ihre Geschäftsidee
↓

Je einfacher es Ihnen gelingt, Ihre Geschäftsidee in wenigen Worten zu beschreiben und Ihre Vorstellungen mit Fakten zu untermauern, umso überzeugender ist sie. Geben Sie in der Beschreibung eine Antwort auf die folgenden Fragen:

- Wer sind meine Kundinnen und Kunden?
- Worin besteht die Marktchance?
- Was ist meine Lösung?
- Was ist der herausragende Vorteil gegenüber alternativen Angeboten?
- Welches Ergebnis werde ich erzielen?
- Wen brauche ich im Team für den Start?

Abbildung 02 Aspekte der Marktanalyse



sich in der Regel um spezifische Fähigkeiten eines Unternehmens, die es ihm erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Diese Fähigkeiten helfen Ihnen, sich aus Sicht des Kunden spürbar von der Konkurrenz abzuheben. Möglicherweise weist das Produkt eine regionale Einzigartigkeit (z. B. Ursprungsbezeichnung wie Brigelser Alpkäse) auf. Weiter sollte es schwer nachahmbar (z. B. aufgrund eines besonderen Herstellprozesses) oder sogar durch ein Patent geschützt sein. Beispiele für einen USP sind die frühere erfolgreiche Führungsposition eines Beraters und sein breites Netzwerk, eine eigenentwickelte Produktionsmaschine, die dank tiefen Rüstkosten kleine Stückzahlen zu attraktiven Kosten ermöglicht, oder eine einmalige Passantenlage für ein Restaurant oder einen Coiffeur.

Marketing. Bevor wir uns dem eigentlichen Businessplan zuwenden, lohnt es sich, einige Überlegungen zu den verschiedenen Aspekten des Marketings anzustellen. Auf der Grundlage der Marktbeurteilung werden nun die Marktsegmente (Zielmärkte und Kundengruppen) ausgewählt. Der so definierte Zielmarkt soll anschliessend mit einem Marketingkonzept, das im Businessplan erklärt und mittels Fakten belegt ist, bearbeitet werden. Je präziser die Angaben zur Leistungsgestaltung, wie Ausführungen zu Sortiments-, Produkte-, Service- und Preispolitik, ausfallen, umso genauer können die Zahlungsflüsse für die Liquiditätsplanung eingeschätzt werden. Zum Schluss geht es darum ein Umsatzziel zu formulieren, wo budgetierte Verkaufsmengen bzw. der Dienstleistungsertrag pro Teilmarkt in den nächsten drei Jahren festgelegt werden. Mehr zum Thema Mar-

ketingkonzept finden Sie in KU-Ausgabe 5/2010 «Werbung» unter www.postfinance.ch/ku.

Erarbeiten des Businessplans

Nach der Ausformulierung der Geschäftsidee, der Marktanalyse und den Überlegungen zum Marketingkonzept wird der Businessplan vorangetrieben. Im seinem Kern stehen die Idee, das Neuartige und Nutzbringende, die Darstellung der Produkte, Dienstleistungen und Zielgruppen sowie der monetäre Ertragsmechanismus. Aufbau und Umfang können je nach Situation variieren, denn jeder Plan muss den spezifischen Anforderungen des Projekts angepasst werden und die Adressaten (z. B. Finanzinstitute, **Venture Capitalist**, potenzielle Mitarbeiter) im Auge behalten.

Vorgehen. Die Entstehung des Businessplans kann ein Prozess über einen längeren Zeitraum sein. Dies ermöglicht, die Planung zu überdenken und Rat von Externen einzuholen. In der Abbildung 03 sind die wichtigsten Schritte dargestellt (siehe Checkliste auf Seite 8).

Wie weiter? In der Anfangsphase dient der Businessplan als eine Art Verkaufsprospekt für das eigene Geschäftskonzept. Nach der Ausarbeitung sollte der Businessplan natürlich auch umgesetzt werden. Die Gründerinnen und Gründer sollten sich so weit wie möglich an die Planungen halten, sofern es keine schlagkräftigen Gründe gibt, davon abzuweichen. Wenn sich schnell herausstellt, dass ein Businessplan unrealistisch oder gar nicht umsetzbar ist, muss man die Genauigkeit der Recherchen und damit den Wert des gesamten Plans infrage stellen.

exkurs

Der Businessplan als Führungsinstrument ↓

Neben den externen Adressaten (Investoren, Kreditgeber, potenzielle Partner und Mitarbeiter usw.) richtet sich der Businessplan intern in erster Linie an das Managementteam. Der Nutzen als Führungsinstrument umfasst:

- Kritische und objektive Analyse des geplanten Unternehmens
- Entwicklung und schriftliche Fixierung der Unternehmensziele
- Entwicklung und Beurteilung geeigneter Strategien und Massnahmen sowie eines Zeitplans
- Grundlage für die Beurteilung des Marktpotenzials der Produkte, der Umsetzbarkeit und der Rentabilität
- Kontrolle und Abgleich von Plan- und Ist-Grössen
- Kommunikationsinstrument

Die grössten Herausforderungen

Die ersten fünf Jahre eines Start-up sind entscheidend für das Überleben des Unternehmens. Die Erfahrung zeigt, dass die Gefahr, an einer der folgenden Herausforderungen zu scheitern, besonders gross ist.

Fehlende Planung. Die Planung und die damit verbundene Kontrolle im jungen Unternehmen spielen eine wichtige Rolle. Lieferanten, Geldgeber sowie Kundinnen und Kunden messen das Unternehmen an der Verlässlichkeit seiner Angaben. Dazu braucht es neben einer guten persönlichen Arbeitstechnik und der dazu notwendigen Disziplin auch ein gewisses Mass an Kontrolle. Am besten arbeitet man mit klar definierten und kommunizierten Meilensteinen. Falls die Planung mal nicht aufgeht, sollte man alle Betroffenen frühzeitig informieren, warum man einen Termin nicht einhalten kann.

Mangelnde Differenzierung. Die Differenzierung von der Konkurrenz muss deutlich und für die Kundschaft einfach wahrnehmbar herausgearbeitet werden. Dieser Punkt hat zentrale Bedeutung und darf nicht der persönlichen Begeisterungsfähigkeit untergeordnet werden. Sie werden bis zum erfolgreichen Start Ihres Unternehmens zwar viele Kritiker Ihrer Idee antreffen. Gehen Sie jeder Kritik nach. Entweder widerlegen Sie diese mit den Daten Ihrer Marktanalyse. Oder Sie nehmen berechtigte Kritik auf und passen Ihr Geschäftsmodell entsprechend an.

Unrealistische Markteinschätzung. Eine realistische und gut nachvollziehbare Markteinschät-

zung bildet das Fundament des Businessplans. Die dazu notwendigen Marktabklärungen brauchen Zeit und kosten unter Umständen auch etwas. Doch es lohnt sich, zuerst die Bedürfnisse im Zielmarkt mit geeigneten Methoden (Befragung, Testkäufen, Marktstudien usw.) in Erfahrung zu bringen, bevor allzu optimistische Marktdaten (Anzahl Zielkunden, Preisgestaltung, Kaufkraft der Zielkunden, Marktvolumen, Marktpotenzial, Konkurrenzdaten usw.) zu falschen Entscheidungen verleiten.

Fehlende Liquidität. Die Liquiditätsplanung ist das Rückgrat des Businessplans. Ohne eine detaillierte Liquiditätsplanung ist er unbrauchbar. Aus ihr muss der Kapitalbedarf hervorgehen und Finanzierungszeitpunkte abgeleitet werden können. Sie dient den Geldgebern als Messlatte, ob der Businessplan erfolgreich umgesetzt wird. Eine realistische Einschätzung der Aufwendungen und der geplanten Einnahmen über eine Zeitperiode von mindestens einem – in der Gründungsphase bis zu drei Jahren – sind Ausgangspunkt jedes erfolgreichen Unternehmens. Mehr zum Thema finden Sie in KU-Ausgabe 4/2010 «Finanzielle Führung». Kostenlos bestellbar unter: www.postfinance.ch/ku.

Unzureichende Kostenkontrolle. Mit der Liquiditäts- und Finanzplanung geht die genaue Kostenkontrolle einher. Ist Kapital für die Gründung gefunden, muss dieses peinlich genau für den beschriebenen Zweck – beispielsweise Aufbau einer Website, Werbekampagne, Anmelden eines europäischen Patents – eingesetzt werden. Weicht man davon ab, sind die Investoren unter Bekanntheitgabe der Gründe zu informieren.

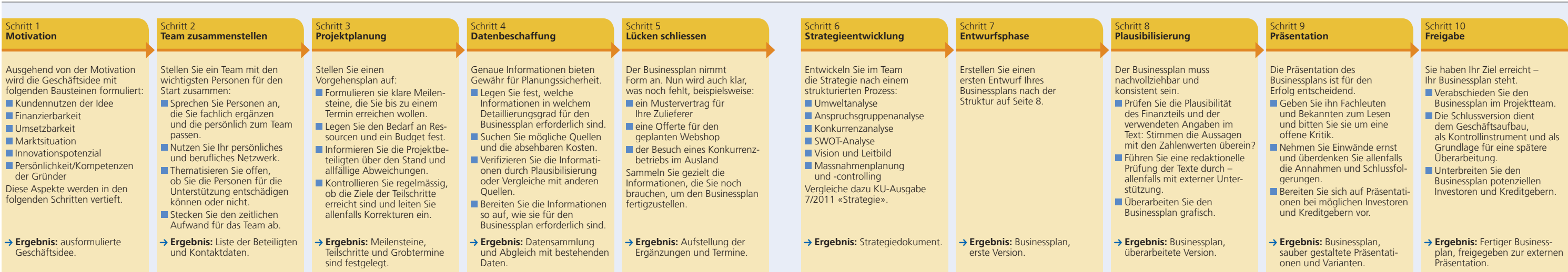
exkurs

Die Trägheit der Kunden ↓

Unterschätzen Sie nie die Trägheit der Kunden, einen bestehenden Lieferanten und Dienstleister zu wechseln. Im Businessplan werden das Absatzpotenzial und das Wachstum des Umsatzes häufig überschätzt. Die Kundinnen und Kunden müssen überzeugt werden.

- **Wechsel von einem etablierten Konkurrenzprodukt:** Die Kunden müssen einen deutlichen Vorteil erkennen, warum sie von einem vertrauten Produkt oder einer etablierten Dienstleistung zu einem neuen Anbieter wechseln sollen.
- **Einführung eines neuartigen Produktes:** Ein Bedürfnis wecken, das vorher nicht offensichtlich war.

Abbildung 03 Von der Motivation zum Businessplan in 10 Schritten



Fehlende Skaleneffekte. Vor allem der Handel mit Gütern und die Produktion unterliegen in der Regel **Skaleneffekten**. Das heisst, grössere Mengen können zu tieferen Stückkosten eingekauft bzw. hergestellt werden. Der Grund dafür liegt in besseren Einkaufskonditionen und in der **Lernkurve**, also in den Einsparungsmöglichkeiten aus Erfahrung. KU sind gegenüber grossen Firmen regelmässig im Nachteil, weil sie nicht deren Stückzahlen erreichen. Umgekehrt können Kleinserien oder sogar Einzelfertigung durchaus Nischen darstellen, die von grossen Anbietern nicht mehr abgedeckt werden.

Reaktion der Konkurrenz. Weiter ist im Businessplan die Reaktion der Konkurrenz nicht ausser Acht zu lassen. Senkt ein Hauptkonkurrent seinen Preis als Reaktion auf Ihren Markteintritt erheblich, kann dies dazu führen, dass Sie Ihre Umsatzziele verfehlen. Die möglichen und damit auch zu erwartenden Reaktionen der Konkurrenten gilt es bereits im Businessplan zu berücksichtigen, beispielsweise durch verschiedene Szenarien (optimistisch, pessimistisch usw.).

Fazit

In der Unternehmensgründung kommt es im Wesentlichen auf drei Aspekte an: die Geschäftsidee und deren Umsetzung sowie die Persönlichkeit des Gründers oder der Gründerin. Ein Businessplan zeigt die ersten Schritte, die Ziele und die Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens auf.

Im Plan wird dargestellt, wie die Realisierung der Geschäftsidee erfolgen soll, wie die Chancen und Gefahren zu bewerten sind und wo die Erfolgspotenziale liegen. Die Entwicklung eines Businessplans zwingt Unternehmerinnen und Unternehmer dazu, die eigenen Ideen und Vorstellungen nachvollziehbar darzulegen und mit Fakten zu untermauern.

Checkliste: «So erarbeiten Sie einen Businessplan»

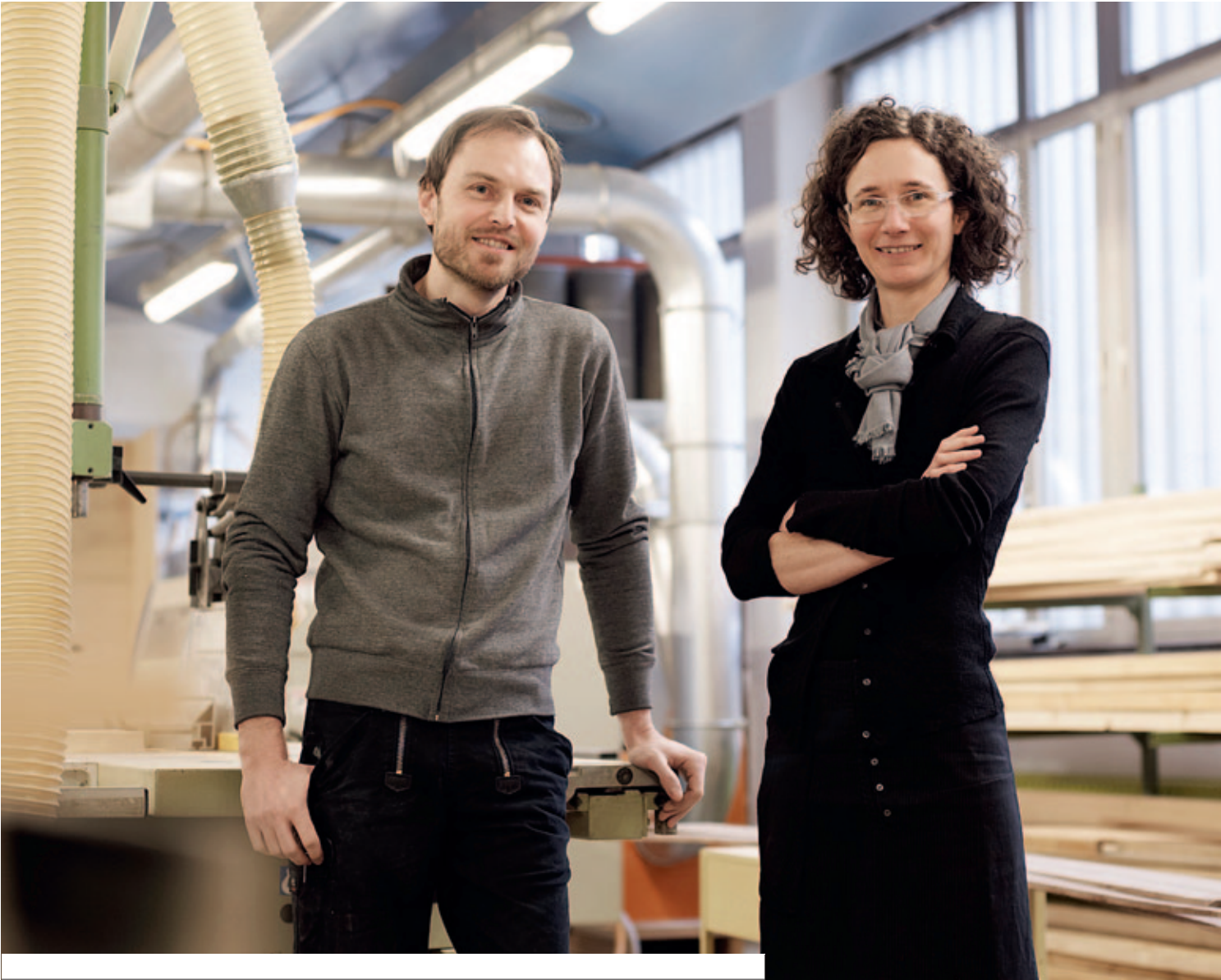
Anhand der nachfolgenden Inhaltsübersicht können Sie Ihren Businessplan erstellen.

1. Kurzdarstellung
<input type="checkbox"/> Zusammenfassung der nachfolgenden Inhalte auf 1–2 Seiten
2. Gesellschaft
<input type="checkbox"/> Historie: Gründer, Gründungsdatum, Unternehmensentwicklung
<input type="checkbox"/> Situation heute: Rechts- und Beteiligungsstruktur, Kennzahlen
<input type="checkbox"/> Ausblick: Gründungs-, Expansions-, Akquisitions-, Turnaround-Finanzierung oder Nachfolgeregelung
3. Dienstleistungen und Produkte
<input type="checkbox"/> Marktleistungen: Angebot, Kundennutzen, Kundenbedürfnisse
<input type="checkbox"/> Produkt-/Dienstleistungsentwicklung: Weiterentwicklungen, Folgeangebote, Innovationen, Patente
4. Märkte
<input type="checkbox"/> Marktübersicht: Marktanalyse, Kundenstruktur, Kaufmotivation
<input type="checkbox"/> Eigene Marktposition: Teilmärkte, Zielkundengruppen, Absatzkanäle
<input type="checkbox"/> Marktbeurteilung: Markttrends, geschätzte Wachstumsraten der Zielmärkte, Eintrittsbarrieren
5. Konkurrenz
<input type="checkbox"/> Konkurrenzunternehmen: Name, Standort, Zielmärkte, Marktstellung, Stärken/Schwächen
<input type="checkbox"/> Konkurrenzangebote: Sortiment, Zusatzdienstleistungen, Stärken/Schwächen
6. Marketing
<input type="checkbox"/> Marktsegmente: Zielmärkte und Kundengruppen
<input type="checkbox"/> Marktbearbeitung: Verkauf, Werbung, Promotion, Distribution
<input type="checkbox"/> Leistungsgestaltung: Sortiments-, Produkte-, Service-, Preispolitik
<input type="checkbox"/> Umsatzziel: Budgetierte Verkaufsmengen bzw. Dienstleistungsertrag pro Teilmarkt (5 Jahre), angestrebte Marktanteile
7. Standort/Produktion/Administration
<input type="checkbox"/> Standort: Domizil, Vor- und Nachteile des Standorts
<input type="checkbox"/> Herstellung: Eigen- oder Fremdproduktion, Wareneinkauf
<input type="checkbox"/> Dienstleistungserbringung: Qualifikation, Gestehungskosten
<input type="checkbox"/> Administration: Aufbau, Organisation, IT
8. Management / interne Organisation
<input type="checkbox"/> Unternehmerteam: Mitglieder, Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten, Entlöhnung
<input type="checkbox"/> Personen: Ausbildung, Schulen, Berufserfahrung
9. Risikoanalyse
<input type="checkbox"/> Interne Risiken: Management, Produktion, Marketing, Finanzen
<input type="checkbox"/> Externe Risiken: Marktrisiken, Ökologie, Gesellschaft, Gesetzgeber
10. Finanzplanung
<input type="checkbox"/> Kurz-/langfristige Finanzplanung: Umsatzplanung, Investitionsplanung, Kapitalbedarfsplanung, Liquiditätsplanung, Planerfolgsrechnung, Planbilanz
→ Antrag für Fremd- oder Eigenkapitalfinanzierung
<input type="checkbox"/> Fremdkapital: Kapitalbedarf, Laufzeit
<input type="checkbox"/> Eigenkapital: Renditeaussichten, Ausstiegsszenario

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postifinance.ch/ku zum Download zur Verfügung.

Ein «Hochstapler» führte sie in die Selbstständigkeit

B4 Moebel GmbH und Minimöbl GmbH



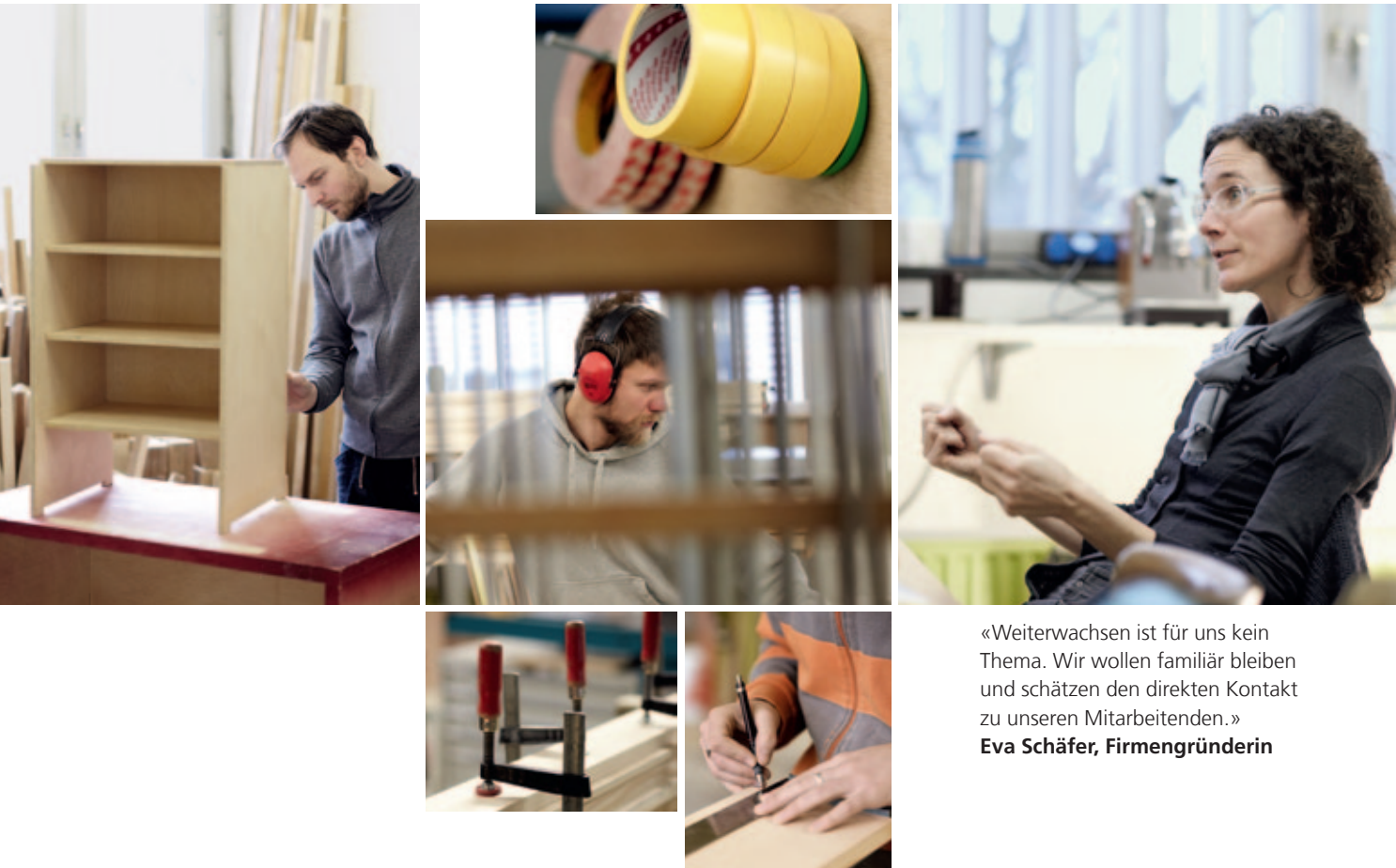
Unternehmen, Sitz B4 Moebel GmbH, Basel, www.b4-moebel.ch , www.minimoebl.ch
Branche, Tätigkeit Innenausbau und Einzeilmöbel, Herstellung von Einrichtungsgegenständen
Gründung 1999 B4 Moebel GmbH, 2010 Minimöbl GmbH
Anzahl Mitarbeitende 13 bei B4 Moebel GmbH, 4 bei Minimöbl GmbH (inkl. Gründer)
Ziele Individuelle Einrichtungslösungen in hoher Qualität entwickeln

Als Eva Schäfer und Thomas Braithwaite in einem Möbelwettbewerb den zweiten Preis gewannen, hatten sie zwei Optionen: das Produktkonzept verkaufen oder eine eigene Schreinerei gründen. Sie wagten den Schritt in die Unabhängigkeit – und haben es nie bereut.

Hochstapler sind gemeinhin mit negativen Erinnerungen verbunden. Beim Hochstapler von Eva Schäfer und Thomas

Braithwaite ist das anders: Das stapelbare Allzweckmöbel aus Birkenesperrholz (Bild Seite 10) wurde 1999 in einem Möbelwettbewerb prämiert und verückte einige Schweizer Möbelproduzenten. «Wir erhielten 12 000 CHF Preisgeld und hätten das Produkt problemlos verkaufen können», erinnert sich Thomas Braithwaite, «doch wir entschieden uns, das Möbel selber zu produzieren.» Feierabende und Wochenenden wollten der gelernte Mö-

«Es ist aus heutiger Sicht naiv. Aber wir erstellten keine Berechnungen und schrieben keinen Businessplan.»
Eva Schäfer, Firmengründerin, zusammen mit Thomas Braithwaite, Firmengründer



belschreiner und die Architekturstudentin für die Produktion einsetzen. Doch bald folgte ein Grossauftrag für den Innenausbau einer Arztpraxis. Schäfer: «Es galt ernst mit der Selbstständigkeit. Thomas kündigte seinen Job. Eine eigene Werkstatt musste her – mit Maschinen und Werkzeugen.»

Tiefe Fixkosten. Schäfer und Braithwaite investierten Preisgeld wie auch Ersparnisse und gründeten die B4 Moebel GmbH. «Es ging alles sehr schnell. Wir erstellten keine Berechnungen und schrieben keinen Businessplan», sagt Schäfer. «Aus heutiger Sicht mag dies naiv erscheinen, doch wir waren optimistisch und entscheidungsfreudig.»

Um die Risiken einzugrenzen, hielten die beiden ihre Fixkosten tief – beruflich und privat. Von Krediten liessen sie die Finger. Bei den ersten Grossaufträgen verschafften Akontozahlungen den nötigen Spielraum. Notfalls kürzten sie ihre Löhne, um liquide zu bleiben. «Wir gaben immer nur so viel Geld aus, wie wir

hatten», sagt Braithwaite. Diesem Prinzip sind die beiden treu geblieben. Auch an ihren Wertvorstellungen rütteln sie nicht: Sie verwenden mehrheitlich Massivholz und bekennen sich zum Produktionsstandort Schweiz.

Individualität und Qualität. «Unsere Kernkompetenz liegt heute darin, in Zusammenarbeit mit Architekten und Hauseigentümern individuelle Einrichtungslösungen in hoher Qualität zu entwickeln», sagt Braithwaite. Architektin Eva Schäfer berät an der Front, Thomas Braithwaite setzt die Ideen in der Werkstatt um. Elf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen ihn dabei.

«B4 ist konstant gewachsen. Das macht uns stolz. Wir wollen das Handwerk erhalten, Arbeitsplätze anbieten und Lehrlinge ausbilden», sagt Braithwaite. Die Führungsarbeit war für Eva Schäfer und ihn Neuland. Sie mussten in diese Rolle hineinwachsen und lernen, zu delegieren. Heute schenken sie ihren Mitarbeitern viel Eigenverantwortung

und teilen die eigenen Ressourcen besser ein. «An Weihnachten und im Sommer bleibt die Werkstatt für zwei Wochen geschlossen. Dies gibt uns Zeit, abzuschalten und Energie zu tanken», sagt die Mitgründerin.

Direkter Kontakt zu den Angestellten. Schäfer und Braithwaite haben den Schritt in die Unabhängigkeit nie bereut. Im Gegenteil: Im Sommer 2010 haben sie bereits ihr zweites Unternehmen gegründet, die Minimöbl GmbH. «Anfänglich liessen wir unsere Kollektion von Kindermöbeln durch eine Partnerin vermarkten. Heute macht das unsere eigene Firma», erklärt Schäfer. Die Produktion der Kindermöbel übernimmt B4, die Minimöbl GmbH amtiert als Vermarkterin und betreibt in Zürich einen eigenen Verkaufsladen. Wann folgt das dritte Geschäft? Die Unternehmerin und der Unternehmer winken ab. «Weiterwachsen ist für uns kein Thema. Wir wollen familiär bleiben und schätzen den direkten Kontakt zu unseren Mitarbeitenden», sagt Schäfer.

Sind Sie ein Unternehmertyp?

<p>Ivo Cathomen & Urs Frey</p> <p><i>Das Unternehmensprojekt steht und fällt mit der Persönlichkeit und den fachlichen Fähigkeiten der Gründerin oder des Gründers. Kaum jemand bringt alle erforderlichen Kompetenzen für die Gründung und Führung eines Unternehmens mit. Es stellt sich darum die Frage: allein oder mit Partnerinnen und Partnern?</i></p>	<p>Mehr als fachliche Kompetenz. Gründerinnen und Gründer bringen unter Umständen ausgezeichnete fachliche Voraussetzungen mit. Sie sind technisch bestens ausgebildet, verfügen über reife Praxiserfahrung und kennen den anvisierten Markt und potenzielle Kunden genau. Das Fachliche ist aber nur die «halbe Miete». Im Unterschied zum Angestelltenverhältnis rücken ganz andere, vor allem strategische, organisatorische und administrative Anforderungen ins Zentrum: Führungsaufgaben, strategische Kompetenzen, Marketingfunktionen, finanzielle Führung – um nur einige zentrale Aspekte zu nennen. In diesen Querschnittfunktionen bestehen erfahrungsgemäss die grössten fachlichen Lücken.</p>	<p>tipp</p> <p>Dies zeichnet die Unternehmerpersönlichkeit aus ↓</p> <ul style="list-style-type: none">■ Ausgeprägte Kontaktfreudigkeit■ Gute Vernetzung■ Gute körperliche und psychische Gesundheit■ Überdurchschnittliche Belastbarkeit■ Grosses Selbstvertrauen■ Schnelle Auffassungsgabe■ Hohe Entscheidungsfreudigkeit■ Begeisterungsfähigkeit■ Ausgeprägte Gewissenhaftigkeit■ Besondere Sozialkompetenz■ Fähigkeit zum Querdenken■ Realistische Selbsteinschätzung und gutes Selbstmanagement■ Reflexionsfähigkeit des eigenen Handelns
<p>Vielfältiges Rüstzeug</p> <p>Unternehmerin oder Unternehmer zu sein ist eine Herausforderung. In einer Firma laufen alle Fäden beim Chef oder der Chefin zusammen – dies gilt ganz besonders im kleinen Unternehmen (KU). Der Erfolg gründet darum auf der Persönlichkeit der Unternehmensspitze und ihren Fähigkeiten. Die Führungsperson muss nicht nur verschiedenste Talente vereinen, sondern sich auch stark mit dem Unternehmen identifizieren.</p>	<p>Teil des Lebensplans. Die Vorstellungen über die Aufgaben, über die Vor- und Nachteile des Unternehmertums sind für Aussenstehende häufig wenig konkret und unzutreffend. «Viel Geld verdienen, Freiheiten geniessen, erfolgreich sein» werden genannt. Die Realität sieht anders aus.</p> <p>Besonders die ersten Jahre sind hart. Sie erfordern Entbehrung, vollen Einsatz und eisernen Durchhaltewillen. Bevor Sie sich also ins «Abenteuer eigenes Unternehmen» stürzen, sollten Sie sich mit Ihren Erwartungen, Ihrem Lebensplan und Ihren persönlichen Zielen auseinandersetzen. Nicht zuletzt brauchen Sie die Unterstützung Ihres Umfeldes. Beziehen Sie Ihren Partner oder Ihre Partnerin und Ihre Familie unbedingt in die Entscheidungen mit ein.</p>	<p>Persönliche Voraussetzungen. Neben der Einsatzbereitschaft und dem Durchhaltewillen zeichnen sich Unternehmerinnen und Unternehmer häufig durch weitere Charaktereigenschaften aus, die ihnen den Aufbau und das Führen erleichtern (siehe nebenstehenden Tipp).</p> <p>Über all den persönlichen Eigenschaften stehen die Lebensziele, die private, berufliche und soziale Aspekte in gleichem Masse befriedigen sollen. Bevor Sie sich im Detail mit dem Aufbau eines Unternehmens auseinandersetzen, sollten Sie sich somit im Klaren sein, ob die eigene Firma mit diesen Lebenszielen vereinbar ist. Denn das eigene Unternehmen ist nicht das persönliche Ziel an und für sich, sondern ein Mittel, dieses zu erreichen.</p> <p>Diskutieren Sie darum Ihre Unternehmensidee und Ihre Gründungsabsicht mit Personen Ihres Vertrauens. Kritische Fragen helfen Ihnen weiter, die Idee zu verfeinern und mögliche Lücken in Ihrem persönlichen Profil aufzudecken. Unter-</p>

Abbildung 04 Welcher Typ sind Sie?

<p>Der innovative Tüftler</p> <ul style="list-style-type: none">■ sucht Gelegenheiten, um Ideen zu erforschen■ mag Menschen, die begeisterungsfähig sind■ liebt konzeptionelles Denken■ schaut gerne in die Zukunft, um neue Lösungen für alte Probleme zu finden■ braucht persönliche Anerkennung und Dankbarkeit■ fühlt sich wohl bei Menschen, die seine oft unstrukturierte Art akzeptieren	<p>Der begeisterte Verkäufer</p> <ul style="list-style-type: none">■ sucht Gelegenheiten, um Ideen zu erkunden■ mag Gelegenheiten, mit Menschen zu interagieren■ liebt Gespräche, die sich auf Möglichkeiten, Chancen und die Zukunft konzentrieren■ benötigt Menschen, die begeisterungsfähig sind■ kann sehr flexibel sein■ fühlt sich wohl, wenn er das «Big Picture» entwickeln kann	<p>Das ideale Unternehmerprofil umfasst Aspekte aller vier Typologien. Jeder Mensch hat jedoch mehr oder weniger ausgeprägte Neigungen zu einem oder mehreren Typen. Wichtig ist, dass man sich selber richtig einschätzt und die fehlenden Fähigkeiten durch Drittpersonen inner- oder ausserhalb des Unternehmens dazuholt.</p>
<p>Der systematische Umsetzer</p> <ul style="list-style-type: none">■ sucht definierte Strukturen und klare Prozesse■ mag es, wenn Änderungen frühzeitig angekündigt werden – am besten schriftlich■ hat eine klare Linie im Denken, Sprechen und Handeln■ mag Menschen, die pragmatisch an Aufgaben herangehen■ setzt gerne Termine und will Resultate sehen■ arbeitet gerne mit Checklisten	<p>Der kontrollierende Rechner</p> <ul style="list-style-type: none">■ sucht schriftliche Kommunikation, Aktennotizen und formale Tagesordnungen■ liebt es, Projekte in Teilschritte und -aufgaben herunterzubrechen■ braucht Zeit und Gelegenheit, ein Thema zu überdenken und erst dann seine überlegte Meinung dazu zu äussern■ fühlt sich wohl bei Menschen, die auch Details Aufmerksamkeit schenken	

nehmerinnen und Unternehmer in Ihrem Umfeld können falsche Vorstellungen über die Voraussetzungen ausräumen und Ihnen ein Bild über die fachlichen und persönlichen Anforderungen vermitteln. Je besser Sie – durch Beratung oder gezielte Weiterbildung – auf den Start vorbereitet sind, umso leichter werden Sie diesen stemmen.

Coaching – Unterstützung für die erste Phase. Vor und nach der Unternehmensgründung können Coaches wertvolle Dienste als Begleiter, Sparringpartner und Begutachter leisten. Sie durchleuchten die Geschäftsidee, weisen aufgrund ihrer Erfahrung auf Lücken hin und stehen bei auftretenden Problemen mit Lösungsvorschlägen zur Verfügung. Der Coach übernimmt keine operative Tätigkeit, weiss aber, wie Sie Herausforderungen meistern. Eine weitere Möglichkeit, auf Erfahrungen anderer zurückzugreifen, bieten Start-up-Plattformen und der Erfahrungsaustausch mit Jungunternehmern, die mit vergleichbaren Herausforderungen konfrontiert sind (siehe Hinweise auf Seite 28).

Allein oder mit Partner

Ein Weg, fehlende Kompetenzen ins junge Unternehmen einzubringen, ist die Anstellung von Fachpersonen. Ein anderer besteht darin, das Unternehmen gemeinsam mit einem oder mehreren Partnern aufzubauen.

Gründung mit Partner. Der gemeinsame Aufbau eines Unternehmens hat Vor- und Nachteile, die in einer Übersicht in Abbildung 05 dargestellt sind. Die Stärke, dass mehrere Personen verschiedenste Kompetenzen in ein Unternehmen

einbringen, kann sich aufgrund der unterschiedlichen Charakteren in einen Nachteil verwandeln. Neben der Klärung der persönlichen Ziele sprechen sich die Partner bereits zu einem frühen Zeitpunkt über die Strategie und die operative Führung ab. Idealerweise kennen sie sich gegenseitig aus dem beruflichen Umfeld und haben eng zusammengearbeitet. Gute Kollegen aus dem Privatleben sind dagegen nicht unbedingt auch gute Geschäftspartner.

Rechtliche Rahmenbedingungen. Das Schweizerische Obligationenrecht sieht für die Unternehmensgründung zweier oder mehrerer Personen bestimmte Rechtsformen vor und schliesst andere aus. In der Praxis sollten die Gründerpartner die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder die Aktiengesellschaft (AG) als Rechtsform wählen. Damit beschränken die Beteiligten die persönliche Haftung auf das im Gesetz und Gesellschaftsvertrag festgelegte Gründungskapital (siehe Seite 19). Im Alleingang ist die Firmengründerin oder der Gründer in der rechtlichen Ausgestaltung freier.

Fazit

Ob man sich für die Gründung im Alleingang oder mit Partnern entscheidet, hängt von der Persönlichkeit und den Umständen der geplanten Gründung ab. In jedem Fall sollten Sie sich überlegen, ob Sie oder die Gründerpartner die notwendigen Fähigkeiten vorweisen können. Falls nicht, kann die fachliche Unterstützung von Dritten wichtige Hilfe in praktisch allen Bereichen des Unternehmens bieten. Dies verursacht zwar Kosten, bewahrt Sie aber häufig vor Pleiten, Pech und Pannen.

tipp

Gründerzentren, Bürogemeinschaften und Co.
↓

Eine mögliche Lösung zwischen dem Alleingang und der Gründung mit Partnern sind Gründerzentren und Bürogemeinschaften. Die eingemieteten Unternehmen profitieren von zentralen Diensten: Telekommunikation, Informatikinfrastruktur, eventuell von einem zentralen Empfang und Sekretariat bis hin zur Buchhaltung (→ Seite 28).

Die Finanzen vernetzt planen – von Anfang an

Rosella Toscano-Ruffilli

Eine begeisternde Geschäftsidee, eine effiziente Produktion und die Erfolg versprechende Vertriebsstrategie können noch so ausgefeilt daherkommen – für den Geschäftserfolg müssen zum Schluss die Finanzen stimmen. Die konsequente Planung und eine laufende Überwachung der wichtigsten Zahlen sind für Kleinunternehmen vor allem in der Gründungs- und Aufbauphase matchentscheidend.

Geschäft und Finanzen gehören zusammen

Von Anfang an richtig planen. Die Finanzen sind der wichtigste Gradmesser für den Erfolg oder Misserfolg eines neu gegründeten Kleinunternehmens. Trotzdem wird bei der Gründung leider selten eine vernetzte Planung der wichtigsten Instrumente finanzieller Führung gemacht.

Oft erstellen Gründerinnen und Gründer losgelöst ein Budget, das wichtige strategische Überlegungen aus der Geschäftstätigkeit nicht berücksichtigt. Oder Gründerinnen und Gründer verpassen es, eine detaillierte Liquiditätsplanung zu machen, was innert weniger Wochen zur Zahlungsunfähigkeit führen kann.

Es fehlt also oft ein vernetztes Planen der Elemente aus der Geschäftstätigkeit (z.B. Verkaufszahlen, Zahlungsfristen, Mehrwertsteuer, Wachstumsvorhaben...) mit jenen der finanziellen Führung wie beispielsweise einer Planerfolgsrechnung oder einer Planbilanz.

Was mache ich selber? Was delegiere ich? Die wichtigsten Planrechnungen (vgl. Abbildung 06) sollten im Kleinunternehmen selbst, vor der Grün-

dung und beim Erstellen des Businessplans gemacht werden. Die finanzielle Führung nach der Gründung und in der Aufbauphase erfolgt am besten während des Tagesgeschäfts und ebenso durch die Führungspersonen des KU. Nur so erlangen die Gründerinnen oder Gründer das Gespür für den Gang der Geschäfte und die finanziellen Auswirkungen einer Kundenreaktion oder einer unternehmerischen Entscheidung.

Selber machen sollten Sie in jedem Fall:

- den Businessplan und die dazugehörenden Planrechnungen, wie in Abbildung 07 gezeigt;
- eine kurzfristige, also monatliche Liquiditätsplanung sowie die Überwachung, ob die getroffenen Annahmen eintreffen oder korrigiert werden müssen;
- das laufende Buchen und Überwachen der **Debitoren** und **Kreditoren**, denn es geht dabei um die Kundinnen und Kunden sowie Verpflichtungen gegenüber Lieferanten.

Delegieren hat sich hierbei bewährt:

- Den Buchhaltungsabschluss und die Revision übergeben Sie am besten an eine Treuhänderin oder einen Treuhänder. Diese Fachperson kennt die Standards der Rechnungslegung und hat genügend Distanz von Ihrem Tagesgeschäft.
- In der Startphase eines Kleinunternehmens lohnt es sich, wenn eine Treuhänderin respektive Treuhänder oder eine Person aus dem Controlling als «finanzielles Gewissen» monatlich die Planung mit der Realität vergleicht. Sie erhalten damit eine externe Sicht und externes Feedback. Zudem haben Sie als Gründerin oder Gründer mehr Zeit für den Aufbau des eigentlichen Geschäfts.

exkurs

Knacknuss Umsatzplanung
↓

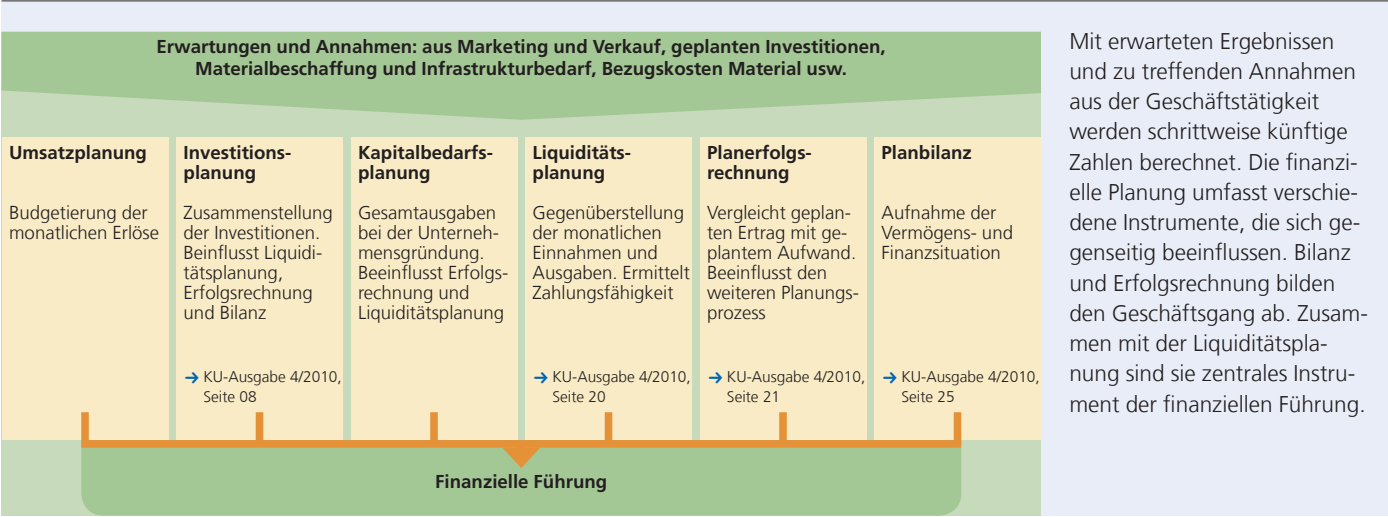
Umsatz ist der beste Gewinn-generator: Die Binsenweisheit bedeutet vor allem, dass Umsätze besonders vorsichtig geplant werden sollen. Umsatz ist ein Produkt aus Menge und Preis auf der Basis einer klar definierten Kundschaft. Wer zum Beispiel bei der Gründung nicht konkret Kundinnen oder Kunden nennen kann, die zusammen einen Grossteil (mehr als 50%) des ersten Jahresumsatzes einbringen, darf in der Liquiditätsplanung beim Start nicht mit durchschnittlichen Monatsumsätzen rechnen.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 05 Vor- und Nachteile für den Alleingang und die Partnerschaft

	Gründung im Alleingang	Gründung mit Partnern	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none">■ keine Kompromisse (im Innenverhältnis)■ höhere Eigenverantwortung■ keine Abhängigkeit von Partnern■ keine Konflikte, keine internen Diskussionen■ alle Fäden selbst in der Hand■ Arbeiten zu Hause möglich (Kosten), vor allem bei Einzelunternehmen	<ul style="list-style-type: none">■ Spezialisierung und Arbeitsteilung steigern die Effizienz und bringen Synergien.■ Der Einzelne braucht weniger Kapital.■ Risiko und Verantwortung sind verteilt.■ Sparringpartner für Diskussionen und gemeinsame Entscheide	Der Entscheid über Alleingang oder Partnerschaft ergibt sich meist aus dem Gründungsgedanken und der Unternehmensidee. Dann gilt es, die spezifischen Nachteile der jeweiligen Form gezielt durch Massnahmen und Entscheide abzuschwächen, beispielsweise durch entsprechende Verträge, regelmässige Feedback-Sitzungen zwischen den Beteiligten. Oder durch die Beteiligung an Unternehmernetzwerken und den Beizug eines Treuhänders oder eines Coaches.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none">■ Einsamkeit■ Es ist nötig, dass viele Talente in der Gründerperson vereint sind.■ Es ist mehr eigenes Kapital nötig.■ kreativer Prozess der Diskussion entfällt■ Risiko und Verantwortung lasten auf den Schultern einer Person.	<ul style="list-style-type: none">■ Gefahr zwischenmenschlicher Konflikte■ Unterschiedliche Ideen und Ziele können wichtige Energien absorbieren.■ Steigt ein Partner aus, kann dies den Betrieb existenziell gefährden.■ Finanzielle Notlage eines Partners kann das Unternehmen gefährden.	

Abbildung 06 Wichtigste Planungsinstrumente der finanziellen Führung und ihre Vernetzung



Unentbehrlich: die Liquiditätsplanung. Die Liquiditätsplanung zeigt in einem Monatsraster, welche Zahlungen für Material, Löhne, Sozialleistungen, Mehrwertsteuer, Lieferanten und einmalige Investitionen getätigt werden. Ebenso sind die geplanten Geldrückflüsse, also alle geplanten Einnahmen eingetragen. So ergeben sich die Veränderungen auf dem Bankkonto (respektive in der Kasse) zu Beginn und per Ende des Monats.

Eine Liquiditätsplanung zeigt auf, welche Liquidität respektive welches Kapital nötig ist, um den Bedarf zu decken und die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen. Es werden so unregelmässige Zahlungsflüsse im Jahresverlauf wie zum Beispiel Investitionen, die periodisch fälligen Sozialbeiträge, Mehrwertsteuer-Zahlungen usw. berücksichtigt. Weitere detaillierte Hinweise zur Liquiditätsplanung und einen Beispieleraster finden Sie im Heft «Finanzielle Führung» (siehe KU-Ausgabe 4/2009).

beispielsweise eine 30-tägige Verzögerung der Rechnungszahlung durch die Kundinnen und Kunden. Oder auch, dass in den ersten Monaten wenig oder noch gar kein Umsatz generiert wird. Abbildung 07 zeigt ein vereinfachtes Beispiel der beiden Instrumente Planerfolgsrechnung sowie Planbilanz und die darin integrierte Berechnung des zu beschaffenden Eigen- und Fremdkapitals:

Eigenkapital – also das durch Unternehmerinnen und Unternehmer gestellte, im KU verbleibende Vermögen – bietet die grösstmögliche unternehmerische Entscheidungsfreiheit, ist langfristig verfügbar und steht flexibel für die Geschäftstätigkeit zur Verfügung. Das Vermögen der beteiligten Personen ist im Unternehmen gebunden. Im Beispiel sind es etwas mehr als 30 Prozent des Kapitalbedarfs. Externe (zusätzliche) Aktionäre können zu Sparringpartnern beim Aufbau werden, sie verlangen dadurch aber oft ein Mitspracherecht.

Fremdkapital – also nicht durchs Unternehmen oder die Besitzerinnen und Besitzer zur Verfügung gestellte Mittel – schafft zusätzlichen finanziellen Freiraum, um ein Geschäft weiterzuentwickeln oder auszubauen. Fremdkapital ist meist zeitlich beschränkt und muss verzinst werden. Im Beispiel wird das Fremdkapital weitgehend durch ein Finanzinstitut eingebracht.

tipp

Achtung Wachstumsfalle

↓

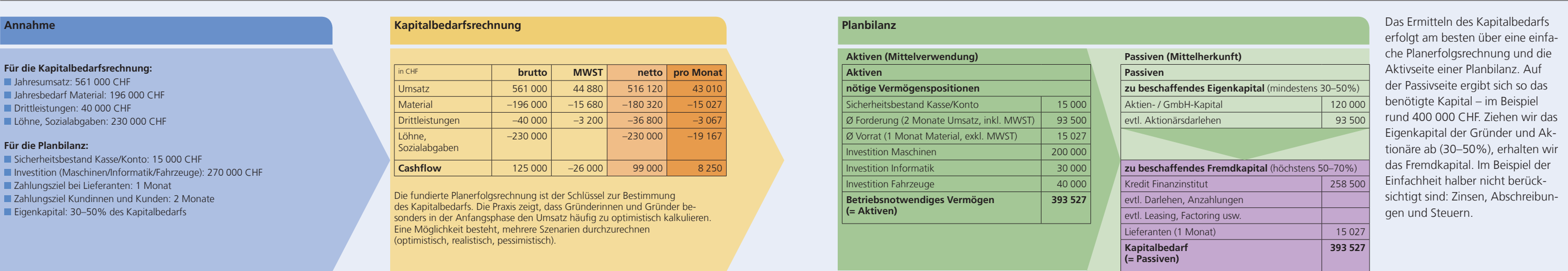
Zwei Drittel der Unternehmen, die ihren Betrieb einstellen, gehen am eigenen Wachstum zugrunde. Sie haben oft zu wenig beachtet, dass wachsen vor allem eine massive Vergrösserung der Aktivseite ihrer Bilanz bedeutet. Konkret: ein grösserer Lagerbestand, mehr Rohmaterialeinkauf, mehr ausstehende Rechnungen von Kunden. All dies muss finanziert werden (vgl. Abbildung 07), damit dem wachsenden KU der Sauerstoff – also die Liquidität – nicht ausgeht.

Wie viel Kapital brauche ich?

Neben der erwähnten Liquiditätsplanung zeigen eine Planerfolgsrechnung (**Cashflow**-Plan) mit einer darauf aufbauenden, grob berechneten Planbilanz zum Start des Unternehmens, wie viel Fremdkapital nötig ist.

Über die Aktiven zum Kapitalbedarf. In der Praxis wird die Finanzierung oft stark von der Passivseite der Bilanz her geplant. Viel wichtiger ist es jedoch, auf der Basis eines geplanten Cashflows zuerst die Vermögensseite (Aktiven) der Bilanz zu planen, um dann über die Finanzierungshöhe und die Finanzierungsquellen nachzudenken. Es empfiehlt sich dabei, Sicherheiten einzubauen, wie

Abbildung 07 **Wie viel Kapital ist nötig? Per Planerfolgsrechnung und Planbilanz zum Kapitalbedarf**



Die weiteren wichtigsten Finanzierungsquellen für Kleinunternehmen mit ihren Vor- und Nachteilen sind:

Bankfinanzierungen, wie Kontokorrentkredite, Gewerbekredite und weitere. Sie eignen sich für alle Unternehmen, wenn die dazu nötigen Sicherheiten vorhanden sind. Der Vorteil ist, dass sofort liquide Mittel bereitgestellt werden. Herausfordernd sind für Kleinunternehmen das in jedem Fall nötige Bereitstellen von Sicherheiten und das Einplanen der Zins- und Rückzahlung.

Finanzinstitute bieten neben den erwähnten Finanzierungen oft verschiedene Arten von Krediten an, wie zum Beispiel Zessionskredite, Lombardkredite, Faustpfandkredite und andere. Lassen Sie sich diese von Ihrer Beraterin oder Ihrem Berater ausführlich erklären und fragen Sie nach, wenn Sie dazu etwas nicht verstehen. Lassen Sie sich von verschiedenen Finanzinstituten verschiedene Angebote machen. Und vergleichen Sie diese mit Ihrer Liquiditätsplanung.

Familie, Freunde, Mitgründerinnen und -gründer. Diese Finanzierungen eignen sich gut zur Bildung von Eigenkapital – meist in der Form von Liquidität ohne fest vereinbarte Rückzahlungsverpflichtung, teils auch à fonds perdu. Nahestehende Personen sind damit aber auch einem finanziellen Risiko ausgesetzt. Darauf sollen die Kapitalgeber in jedem Fall hingewiesen werden. Es ist auch möglich, Aktionäre ausserhalb des Gründerkreises einzubeziehen. Mit solchen Kapitalgebern muss in jedem Fall das künftige Mitspracherecht fest vereinbart werden. Eine einfachere Form sind zum Beispiel auch zinslose Darlehen. Dafür genügt ein schriftliches Dokument, das den Betrag

und den Erhalt bestätigt sowie allenfalls den Rückzahlungszeitpunkt festlegt.

Venture Capitalists / Business Angels. Diese Finanzierungsform eignet sich besonders für die Bildung von Eigenkapital bei voraussehbaren langen Durststrecken bis zu den ersten Debitorenzahlungen. Entsprechend kommen sie zum Beispiel im Hightech-Bereich und in der Medizinaltechnik zum Einsatz. Da die Kapitalgeber innert fünf bis sechs Jahren eine grössere Wertvermehrung erwarten (Faktor 25 bis 30), eignen sich dafür nur Geschäftsmodelle, die einen hohen **Skalierungseffekt** versprechen.

Lieferantenkredite. Zulieferer helfen dem Start-up oder auch bestehenden KU in Gründer- und Aufbauphasen mit grosszügigeren Zahlungskonditionen (z. B. 90 statt 30 Tage). Auf weitere Formen zur Finanzierung wie **Leasinggeschäfte**, das **Factoring**, Erbvorbezüge und andere wird hier nicht näher eingegangen.

Fazit

Auch betriebswirtschaftlich versierte Personen tun sich manchmal schwer, die Instrumente der finanziellen Führung vernetzt zu planen und sie mit sinnvollen Annahmen aus der Geschäftstätigkeit zu verknüpfen. Speziell für Kleinunternehmen geeignete Werkzeuge und Vorlagen helfen dabei, sich schon vor der Gründung zurechtzufinden (siehe Hinweise auf Seite 28). Ist das KU einmal gegründet, ist die Planung laufend mit der Realität zu vergleichen. Treten grössere Abweichungen auf, sieht man genauer hin, analysiert die Ursachen und trifft unternehmerische Massnahmen.

exkurs

KU-relevante Formen der Eigen- und Fremdfinanzierung

↓

Kleine Unternehmen haben je nach Herkunft des Kapitals verschiedene Möglichkeiten der Finanzierung:

Eigenfinanzierung:

- Beteiligung der Aktionäre und Inhaber
- Zurückbehalten von Gewinn
- Vermögensumschichtung
- Desinvestitionen**
- Erbvorbezug

Fremdfinanzierung:

- Finanzinstitute
- Lieferanten (= zinsfreies Fremdkapital)
- Anzahlungen von Kunden
- Private Darlehen
- Leasing**
- Factoring**

Checkliste: «Die wichtigsten Fragen zur Finanzplanung bei der Gründung»

Mit diesen Fragen zu den wichtigsten Instrumenten der finanziellen Führung ermitteln Sie schon vor der Gründung, wo in der Planung noch Handlungsbedarf besteht.

Fragen	Erfüllt	Nicht erfüllt	Handlungsbedarf?
Umsatz- und Liquiditätsplanung			
Schätzen Sie Ihre Umsatzplanung ein: Sind die Umsätze mit den bereits bekannten Kundinnen und Kunden im ersten Geschäftsjahr realistisch eingesetzt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Haben Sie eine monatliche Liquiditätsplanung für das erste Geschäftsjahr erstellt und mit allen Beteiligten geprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Haben Sie die Mehrwertsteuer in Ihrer Planung berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Investitionsplanung			
Liegen für die geplanten Investitionen verschiedene Offerten vor und ist definiert, wann die Rechnungszahlungen erfolgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zahlungsverhalten			
Wie gut kennen Sie das übliche Zahlungsverhalten Ihrer Kundinnen und Kunden (10, 30, 60 Tage)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wie ist Ihr eigenes Zahlungsziel bei Lieferanten und ist dieses so mit ihnen vereinbart (30, 60 Tage usw.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wie gross sind die Sicherheiten bei der Finanzierung und reichen diese aus, wenn die Zahlungseingänge sich zum Beispiel um einen Monat verzögern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Finanzierung			
Welche Lieferanten, Aktionäre, Verwandte usw. sind allenfalls bereit, Ihnen mit Zahlungsfristen bei der Finanzierung zu helfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Haben Sie verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten geprüft und passen diese zu Ihrem Geschäft und/oder der Branche, in der Sie tätig sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Haben Sie wenn nötig mögliche Anlaufstationen zu Venture Capitalists oder Business Angels kontaktiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

→ In der KU-Ausgabe 4/2010 mit dem Schwerpunktthema «Finanzielle Führung» und in der KU-Sonderausgabe «So gründen Frauen» finden Sie ausführliche Beiträge zu:

■ Grundlagen, Ziele und Instrumente der finanziellen Führung

■ Liquiditätsmanagement – Massnahmen für Kleinunternehmen

■ Finanzplanung schafft Handlungsspielraum

■ Ende Jahr wird abgerechnet: Jahresabschluss und Bilanzierung

■ Die Finanzen von Anfang an im Griff

Gratis abonnieren oder Einzelausgaben bestellen:
www.postfinance.ch/ku

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zum Download zur Verfügung.

Gründung nach Plan: erfinden, investieren, produzieren

QualySense AG, Dübendorf



Unternehmen, Sitz QualySense AG, Dübendorf, www.qualysense.com
Branche, Tätigkeit Technologie, Entwicklung von Sortiermaschinen für Lebensmittelrohstoffe
Gründung 2010
Anzahl Mitarbeitende 8 Mitarbeiter (davon 3 Gründer), 9 externe Forscherinnen und Forscher
Ziele Innovationsführer in der Entwicklung von Sortiermaschinen für Qualitätsbeurteilungen

«Unsere Verwaltungsräte unterstützen uns optimal. Ihr Erfahrungsschatz und ihr Netzwerk sind für uns äusserst wertvoll.»
Olga Mykhailova, Firmengründerin, zusammen mit Francesco Dell'Endice (links) und Paolo D'Alcini, Firmengründer

Ende 2009 verfeinerten Francesco Dell'Endice und Olga Mykhailova ihre Geschäftsidee im Rahmen eines Businessplanwettbewerbs. Jetzt sind sie bereit, mit ihrer Erfindung die Lebensmittelbranche zu revolutionieren.

Erfindung mit Potenzial. Was ihr Produkt ermöglicht, lässt Geniesser aufhorchen: Weil für Brotmehl nur noch Weizenkörner verwendet werden, die sich für die

Herstellung von Brot eignen, braucht es keine Zusatzstoffe für eine gleichbleibend gute Qualität. Dasselbe gilt für andere Weizenprodukte, wie Biskuits, Pasta oder Gipfeli. «Unsere Erfindung hat das Potenzial, die Lebensmittelbranche zu revolutionieren», sagt Francesco Dell'Endice. Sein Jungunternehmen QualySense hat eine Maschine entwickelt, die die biochemische Zusammensetzung einzelner Weizenkörner innert



Millisekunden bestimmt und die Körner anhand vorgegebener Kriterien sortiert. Die sortierten Körner können direkt zu natürlichem Mehl ohne Qualitätsschwankungen verarbeitet werden. Oder sie werden als Saatgut weiterverwendet, um Weizen mit gewünschten Eigenschaften zu züchten.

Beruf und Herkunft als Inspiration. Die Erfindung ist eng mit den Biografien von Francesco Dell’Endice und Olga Mykhailova verbunden. Der gebürtige Italiener Dell’Endice ist Raumfahrt-Ingenieur und hat in Zürich in Spektroskopie doktoriert. Mykhailova ist in der Ukraine, dem «Brotkorb Europas», aufgewachsen und hat in Zürich Bank- und Finanzwesen studiert.

«Bei Gesprächen über die berufliche Zukunft entstand die Idee, spektroskopische Messungen anzubieten, um die Qualität von Lebensmitteln zu verbessern», sagt Mykhailova. Ende 2009 vertieften sie ihre Idee im Rahmen des Businessplanwettbewerbs «venture 2010». Zur Prämierung reichte es nicht. Doch

bereits kurze Zeit später zahlten sich der Einsatz und die Erfahrungen aus: Mykhailova und Dell’Endice konnten die Jury der privaten Förderinitiative «venture kick» überzeugen und erhielten Kapital von 130 000 Franken à fonds perdu. Mykhailova: «Das Geld haben wir in Marketingaktivitäten und die Entwicklung des Geschäfts investiert.»

Im Mai 2010 wurde QvalySense als Aktiengesellschaft ins Handelsregister eingetragen. Dell’Endice wurde CEO, Mykhailova Finanzchefin. Paolo D’Alcini, der während der Gründung zum Team stiess, übernahm die Betriebsprozesse.

Förderer im Verwaltungsrat. Im Verwaltungsrat sitzen Förderer der ersten Stunde. «Ihr Erfahrungsschatz ist für uns äusserst wertvoll. Ihr Netzwerk hilft uns, die richtigen Mitarbeiter und Partner im In- und Ausland zu finden», sagt Dell’Endice. Inzwischen arbeiten 17 Mitarbeitende für QvalySense, neun im Rahmen von Forschungspartnerschaften. Das Kapital wurde mit Einlagen der Gründer, von Business Angels und einer Wandelanlei-

he massiv erhöht. Seit Kurzem ist ein Prototyp, der mehrere Kilogramm Getreide pro Stunde sortiert, produktionsreif. Nun liegt der Fokus auf der Kundenakquise: An Fachmessen soll der sogenannte «QSorter Explorer» Getreidezüchtern und Interessenten aus der Forschung sowie dem Qualitätsmanagement vorgeführt werden.

Überzeugte Investoren. Im nächsten Jahr will QvalySense ein Produkt für Mühlen und Rohstoffhändler lancieren, das mehrere Tonnen Weizen pro Stunde sortieren kann. Daneben wird eifrig weitergeforcht. Denn: Was beim Weizen funktioniert, funktioniert auch bei Reis, Mais oder Kaffee- und Kakaobohnen. Die weiteren Forschungsaktivitäten sind durch Partner und Investoren finanziert. Trotz langer Vorlaufzeiten hatte QvalySense als First-Mover bisher keine Mühe, an Kapital zu gelangen: «Unsere Investoren glauben an den langfristigen Erfolg», sagt Dell’Endice. «Bis sich dieser einstellt, arbeiten wir in erster Linie für unsere Vision und nicht fürs Geld.»

«Partnerschaften und staatliche wie private Fördermassnahmen haben uns die Gründung enorm erleichtert.»
Francesco Dell'Endice,
Firmengründer und CEO

Rechtliche Fragen rund um die Gründung

Ivo Cathomen

Wer ein Unternehmen gründet, ist zwangsläufig mit vielfältigen rechtlichen Fragen und Herausforderungen konfrontiert. Bereits in der Planungsphase der Gründung gilt es die Rechtsform des Unternehmens festzulegen.

Wahl der Rechtsformen

Das Obligationenrecht sieht für Unternehmen verschiedene Rechtsformen vor, die der Gesetzgeber jeweils an spezifische Bedingungen geknüpft hat (siehe Abbildung 06). Massgebend für die Wahl sind die unternehmerischen Risiken und die damit verbundene persönliche Haftung, die Gründungskosten und die laufenden Aufwendungen, die sich aus der Rechtsform ergeben. Auch die Wachstumspläne des jungen Unternehmens spielen eine Rolle.

Einzelfirma. Die Einzelfirma ist die unverbindlichste, aber häufigste Unternehmensform. Charakteristisch für diese Form ist, dass sie formlos gegründet und wieder aufgegeben werden kann. Sie eignet sich für **Mikrounternehmen** und Unternehmen im Nebenerwerb besonders, kann aber auch Angestellte beschäftigen und später in eine andere Rechtsform überführt werden. Wer sich als Einzelperson selbstständig macht und ein Geschäft mit wenig finanziellen Risiken betreibt, ist mit dieser Form gut beraten. Obwohl freiwillig, ist ein Eintrag ins Handelsregister im Sinne einer Signalwirkung gegenüber Lieferanten und Kunden empfehlenswert. Auch sollten die Gründer früh mit der Ausgleichskasse die Anerkennung des Selbstständigenstatus abklären, um Konflikte mit dem Sozialversicherungsrecht zu vermeiden.

Personengesellschaften. Allen Personengesellschaften ist gemein, dass bestimmte oder alle Gesellschafter mit ihrem Privatvermögen solidarisch für die Schulden des Unternehmens haften. Sie eignen sich in der Regel für Unternehmen mit einer geringen Grösse und mit überschaubaren finanziellen Risiken. Die einfache Gesellschaft ist für eigenständige Unternehmen, die auf Dauer angelegt sind, nicht geeignet. Sie entsteht jedoch immer dann, wenn mehrere Personen formlos eine gewinnorientierte Tätigkeit aufnehmen. Ein Beispiel ist die Durchführung einer Veranstaltung oder eines Projektes. Die einfache Gesellschaft kann für den Betrieb einer Bürogemeinschaft sinnvoll sein, die gegen aussen nicht in Erscheinung tritt.

Die Gründung der anderen Formen von Personengesellschaften erfolgt durch Unterzeichnung des Gesellschaftsvertrags und durch Eintrag ins Handelsregister. Bei überschaubaren **Haftungsrisiken** und einer Gründung im Familienkreis können Personengesellschaften eine probate Form sein, für alle anderen Jungunternehmen empfehlen sich juristische Personen.

Juristische Personen. Der wesentliche Unterschied zu den Personengesellschaften besteht in der Beschränkung der Haftung der Teilhaber auf die gesetzlich und vertraglich festgelegte Kapitaleinlage. Die Gesellschafter haften somit nur bis zur Höhe ihrer Anteile, aber in der Regel nicht mit ihrem Privatvermögen. Die Formen der juristischen Person eignen sich grundsätzlich für alle Unternehmen, besonders für jene mit Wachstumsplänen, einem erhöhten Verlustrisiko und einem Gründerkreis aus voneinander unabhängigen Personen. Die Gründung ist an höhere Auflagen als

tipp

Verträge korrekt aufsetzen



Gründerinnen und Gründer sind mit verschiedenen Vertragsarten und rechtlich relevanten Dokumenten gefordert. Darum sollten sie sich bereits zum Geschäftsstart damit auseinandersetzen. Die wichtigsten sind:

- Gesellschaftsvertrag
- Allgemeine Geschäftsbedingungen
- Vertragsformen nach Obligationenrecht (Auftrag, Kaufvertrag, Werkvertrag usw.)
- Arbeitsvertrag
- Weitere Dokumente: Offerten, Rechnung

Anleitungen zu den verschiedenen Dokumenten finden sich im Internet, in der Fachliteratur, bei Konkurrenten und Branchenverbänden. In komplexen Situationen ist der Beizug eines spezialisierten Juristen empfehlenswert.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 08 Die wichtigsten Rechtsformen nach Schweizerischem Obligationenrecht

Personengesellschaften		Juristische Personen	
Einzelfirma	Einfache Gesellschaft	Kollektivgesellschaft	Aktiengesellschaft (AG)
<ul style="list-style-type: none">■ Charakter: kaufmännische Tätigkeit einer Einzelperson■ Handelsregister: Eintrag möglich, ab 100 000 CHF Umsatz Pflicht■ Mindestkapital: keine Kapitalvorschriften■ Vertrag: kein Vertrag erforderlich■ Haftung: mit dem gesamten Privat- und Firmenvermögen■ Firmenname: muss mindestens den Nachnamen des Inhabers enthalten	<ul style="list-style-type: none">■ Charakter: Zusammenschluss von mehreren Personen, meist auf Zeit■ Handelsregister: nicht möglich■ Mindestkapital: keine Kapitalvorschriften■ Vertrag: Schriftlichkeit empfehlenswert■ Haftung: mit dem gesamten Privat- und Firmenvermögen■ Firmenname: tritt nach aussen nur als Interessengemeinschaft auf	<ul style="list-style-type: none">■ Charakter: Zusammenschluss von mehreren natürlichen Personen■ Handelsregister: Eintrag zwingend, teilweise Beglaubigung der Unterschrift erforderlich■ Mindestkapital: keine Kapitalvorschriften■ Vertrag: Schriftlichkeit empfehlenswert■ Haftung: mit dem gesamten Privat- und Firmenvermögen■ Firmenname: muss mindestens einen Familiennamen mit Zusatz «und Partner», «& Co.», «und Sohn» oder alle Familiennamen enthalten	<ul style="list-style-type: none">■ Charakter: kaufmännische Tätigkeit einer Einzelperson oder Zusammenschluss mehrerer natürlichen oder juristischen Personen■ Handelsregister: Eintrag zwingend■ Mindestkapital: Stammkapital 20 000 CHF in bar oder Sacheinlagen■ Beurkundung: durch Notar■ Übertragbarkeit: Stammeinlagen können schriftlich übertragen werden■ Haftung: mit dem gesamten Firmenvermögen■ Revision: bis zu einer Grösse von 10 Vollzeitstellen Verzicht möglich
			<ul style="list-style-type: none">■ Charakter: kaufmännische Tätigkeit einer Einzelperson oder Zusammenschluss mehrerer natürlichen oder juristischen Personen■ Handelsregister: Eintrag zwingend■ Mindestkapital: 100 000 CHF in bar, davon mindestens 50 000 CHF bei Gründung■ Beurkundung: durch Notar■ Übertragbarkeit: je nach Aktiengattung frei oder durch Statuten beschränkt■ Haftung: mit dem gesamten Firmenvermögen■ Revision: bis zu einer Grösse von 10 Vollzeitstellen Verzicht möglich

bei Personengesellschaften gebunden. Beispiele sind eine notarielle Beurkundung der Gründungs-urkunde und der Statuten. Zudem unterstehen GmbH und AG ab einer Grösse von zehn Mitarbei-terinnen und Mitarbeitern einer Revisionspflicht.	Werks und bedarf keiner besonderen Schutzmass-nahmen, um seine Wirkung zu entfalten. Der Ur-heber kann Dritten die Nutzung gegen Entschä-digung einräumen.	<div>tipp</div> <div>Zahlungsausfälle vermeiden</div> <div>↓</div> <div>Nicht bezahlte Rechnun-gen von Kunden sind das häufigste Problem, dem sich Unternehmen zu stel-len haben. Besonders Jungunternehmen kön-nen dadurch in finanzielle Nöte geraten und sogar in Konkurs gehen. Um Debi-torenrisiken in den Griff zu bekommen, stehen verschiedene Instrumente offen:</div> <div><div>■</div>Schriftlicher (und damit einklagbarer) Vertrag mit Kunden</div> <div><div>■</div>An- oder Vorauszahlung</div> <div><div>■</div>Zug-um-Zug-Geschäft («Ware gegen Geld»)</div> <div><div>■</div>Kredit- und Debitkar-tenzahlung</div> <div><div>■</div>Einholen von Wirt-schafts- und Bonitäts-auskünften</div> <div><div>■</div>Pflege der Debitoren-buchhaltung, insbeson-dere konsequentes Mahnen in kurzen Fristen</div>
---	--	---

Abbildung 09 So läuft die Gründung ab

Einzelfirma Gründungskosten ca. 700–1000 CHF	GmbH Gründungskosten ca. 2000–8000 CHF	AG Gründungskosten ca. 2000–12 000 CHF
<div><div>■</div>Firmennamen festlegen (Abklärung beim Handels-registeramt)</div> <div><div>■</div>Evtl. Anmeldung beim Handelsregisteramt</div> <div><div>■</div>Anmeldung bei der AHV-Aus-gleichskasse</div> <div><div>■</div>Falls Sie Personal beschäftigen: Anmeldung bei der AHV-Aus-gleichskasse und Abschluss der obligatorischen Versicherungen für BVG und UVG</div> <div><div>■</div>Evtl. Anmeldung MWST bei der Eidg. Steuerverwaltung</div>	<div><div>■</div>Firmennamen festlegen (Abklärung beim Handelsregisteramt)</div> <div><div>■</div>Stammkapital, Stammeinlagen, Liberierung (Bar- und/oder Sacheinlagen) festlegen</div> <div><div>■</div>Gesellschafter und Geschäftsführung bestimmen</div> <div><div>■</div>Sperrkonto für Stammeinlagen eröffnen</div> <div><div>■</div>Gründungsurkunde, Statuten usw. erstellen</div> <div><div>■</div>Gründungsakten zur Vorprüfung an Notar und Handelsregisteramt, evtl. Bereinigung</div> <div><div>■</div>Falls Revisionsstelle bestimmt wurde: Annahmeerklärung einfordern</div> <div><div>■</div>Durchführung der Gründungsversammlung</div> <div><div>■</div>Anmeldung beim Handelsregisteramt</div> <div><div>■</div>Freigabe der Stammeinlage bei der Bank (Handelsregisterauszug vorweisen)</div> <div><div>■</div>Anmeldung bei der AHV-Ausgleichskasse und Abschluss der obligatorischen Versicherungen für BVG und UVG</div> <div><div>■</div>Mehrwertsteuer-Nummer beantragen</div>	<div><div>■</div>Firmennamen festlegen (Abklärung beim Handelsregisteramt)</div> <div><div>■</div>Anmeldung beim Handelsregisteramt</div> <div><div>■</div>Aktienkapital und -aufteilung, Liberierung festlegen</div> <div><div>■</div>Organe bestimmen: Verwaltungsrat, Revisionsstelle, Unterschriftsberechtigte</div> <div><div>■</div>Sperrkonto für Kapitaleinlagen eröffnen</div> <div><div>■</div>Gründungsurkunde, Statuten usw. erstellen</div> <div><div>■</div>Gründungsakten zur Vorprüfung an Notar und Handelsregisteramt, evtl. Bereinigung</div> <div><div>■</div>Annahmeerklärung der Revisionsstelle einfordern</div> <div><div>■</div>Durchführung der Gründungsversammlung</div> <div><div>■</div>Freigabe des Aktienkapitals bei der Bank (Handelsregisterauszug vorweisen)</div> <div><div>■</div>Aktienzertifikate ausstellen, Aktienbuch eröffnen</div> <div><div>■</div>Anmeldung bei der AHV-Ausgleichskasse und Abschluss der obligatorischen Versicherungen für BVG und UVG</div> <div><div>■</div>Mehrwertsteuer-Nummer beantragen</div>

Quelle: www.kmu.admin.ch

Versicherung und Vorsorge: So schützen Sie sich

<div>Bruno Ledergerber</div> <div><i>Die Ausgestaltung des Sozialversicherungsschut-tes für Gründerinnen und Gründer wird massgeb-lich durch die Wahl der Rechtsform des Unter-nehmens bestimmt. Für die Angestellten schreibt das Gesetz klare Mindestrichtlinien vor. Der Ab-schluss von Sach- und Vermögensversicherun-gen orientiert sich wiederum an den spezifischen Risiken der Unternehmenstätigkeiten.</i></div>	<div>Selbstständige sind auf sich selbst gestellt.</div> <div>Selbstständigerwerbende in den Rechtsformen der Einzelfirma und der Personengesellschaften unterstehen ebenfalls der Beitragspflicht der 1. Säule. Sie müssen bei der Ausgleichskasse den Status des Selbstständigerwerbenden beantragen und ihren geschätzten Jahreslohn deklarieren. Unfall-, Taggeld- und Erwerbsausfallversicherung sowie Altersvorsorge sind dagegen freiwillig, je-doch unbedingt zu empfehlen.</div> <div>Gründerinnen und Gründer können sich der Vorsorgeeinrichtung ihres Branchenverbandes, der Stiftung Auffangeinrichtung BVG (siehe Seite 28) oder – falls sie Angestellte beschäftigen – de-ren Pensionskasse anschliessen.</div> <div>Der Schutz für die finanziellen Folgen der ver-sicherungstechnischen Risiken Krankheit, Unfall, Invalidität, Alter und Tod richtet sich nach den in-dividuellen Bedürfnissen und Verhältnissen der betreffenden Person. So ist der finanzielle Bedarf bei Ausfall des Erwerbseinkommens genau abzu-klären und auf die persönlichen Verhältnisse ab-zustimmen. Ist der Unternehmer oder die Unter-nehmerin beispielsweise wegen Krankheit oder Unfall nicht in der Lage, der Erwerbstätigkeit nachzugehen, müssen die Versicherungsleistun-gen der Unfallversicherung oder der Taggeldver-sicherung die üblichen Lebenshaltungskosten und die fixen Kosten des Betriebs decken. Die Leistungen richten sich immer nach dem letzten versteuerten Lohn. Ein zu hoher versicherter Lohn ist demzufolge wegen der höheren Prämien zu vermeiden.</div> <div>Wird später als Folge des Unfalls oder der Krankheit ein Invaliditätsgrad festgelegt, müssen die Leistungen der Invalidenversicherung (IV, 1. Säule) und eine freiwillige Erwerbsausfallversi-</div>	<div>tipp</div> <div>Vorsorge zum Unternehmensstart</div> <div>↓</div> <div>Wenn die Erträge aus dem jungen Unterneh-men noch spärlich flies-sen, kann es durchaus sinnvoll sein, die Alters-vorsorge am Anfang zu reduzieren und später nachzuholen. Falsch ist es auf jeden Fall, an den Risikoversicherun-gen für Erwerbsausfall und Todesfall zu «spa-ren». Treuhänder und Ver-sicherungsberater stehen zur Seite und können Auskunft geben, ob Sie ausreichend und richtig versichert sind.</div>
---	--	--

Abbildung 10 Die Sozial- und Personenversicherungen nach Rechtsform

	Einzelfirma, Personengesellschaften		GmbH, AG	Die Ausgestaltung des Sozial-versicherungs- und Personenver-sicherungsschutzes hängt einer-seits von der Rechtsform des Unternehmens und andererseits vom Status des Erwerbstätigen ab. Bei der Einzelfirma und den Perso-nengesellschaften wird zwischen dem Inhaber und den Angestell-ten unterschieden.
Status	Inhaber	Angestellte	Angestellte (Inhaber und Mitarbeiter)	
AHV, IV, EO	obligatorisch	obligatorisch	obligatorisch	
Arbeitslosenversicherung	nicht möglich	obligatorisch	obligatorisch	
UVG/SUVA	freiwillig	obligatorisch	obligatorisch	
Krankentaggeld	freiwillig	freiwillig	freiwillig	
Invalität / Tod	freiwillig	obligatorisch	obligatorisch	
Pensionskasse BVG	freiwillig, falls möglich	obligatorisch	obligatorisch	
Säule 3a und 3b	freiwillig	freiwillig	freiwillig	

cherung die Lebenshaltungskosten des Unternehmers und der Familie decken. Das Unternehmen wird demgegenüber meist nicht mehr fortgeführt oder es wird verkauft.

Verwendung des Freizügigkeitskapitals. Bei der Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit kann der Jungunternehmer oder die Jungunternehmerin das Freizügigkeitsguthaben der bisherigen Pensionskasse auf ein Freizügigkeitskonto überweisen lassen. Dort trägt es bis zur Pensionierung Zinsen. Alternativ kann man sich das Guthaben auszahlen lassen und es in das junge Unternehmen investieren. Dieser Bezug ist aber an Bedingungen geknüpft – für die Gründung einer GmbH oder AG ist er beispielsweise nicht möglich – und sowieso genau zu prüfen: Im Alter können so erhebliche finanzielle Lücken entstehen.

Eigentümer von AG und GmbH sind Angestellte. Die Gründer und Eigentümer einer AG oder GmbH gelten als Angestellte des Unternehmens. Sie sind demzufolge zu versichern wie die übrigen Arbeitnehmer. Gleichzeitig haben sie im Fall einer Geschäftsaufgabe oder bei Arbeitsmangel keinen Anspruch auf Taggelder der Arbeitslosenversicherung.

Sach- und Haftungsschutz

Jede Versicherung dient dazu, einen finanziellen Schaden abzuwenden, den die Eigentümer oder das Unternehmen nicht zu tragen in der Lage wären. Je nach Tätigkeitsfeld, Kundenkreis und Investitionsbedarf ergeben sich für das einzelne Unternehmen ganz spezifische Risikoeinschätzungen und Schadenszenarien. Die Versiche-

rungsdeckung sollte auf den finanziell nicht tragbaren Schaden ausgerichtet werden. Mögliche, aber in der Regel freiwillige Versicherungen für Unternehmen sind:

Betriebs- und Berufshaftpflichtversicherung. Hier gilt es, die genaue Tätigkeit zu erfassen, die Absatzmärkte zu definieren und den Versicherungsschutz entsprechend zu planen. Für Produktionsbetriebe wichtig ist auch der örtliche Geltungsbereich – oder die Frage, ob Güter zum Beispiel auch indirekt in die USA gelangen können. Eine weitere Funktion einer Haftpflichtversicherung besteht in einer passiven Rechtsschutzfunktion gegen unberechtigte oder überhöhte Forderungen.

Sachversicherung. Ein Stuhl, ein Tisch und ein Pult als Inventar eines Jungunternehmens müssen nicht zwingend versichert werden, hingegen sind ein Computer- oder Maschinenpark, Fahrzeuge und Liegenschaften sehr genau zu inventarisieren und auf ihren Wiederbeschaffungswert gegen Diebstahl, Beschädigung, Naturgewalten usw. zu versichern. Zu tief angesetzte Versicherungswerte können im Schadenfall zu Leistungskürzungen führen.

Rechtsschutz. Der **passive Rechtsschutz** in einem Haftpflichtfall ist bereits über die Haftpflichtversicherung abgedeckt, bei der Rechtsschutzversicherung geht es darum, aktiv Rechtsunterstützung für einen jährlich kalkulierten Betrag zu erhalten. Aber Achtung: Nicht alle Rechtsschutzversicherungen bieten Schutz bei Streitigkeiten mit Kundinnen und Kunden oder Lieferanten – und genau dort entstehen die meisten Rechtsfälle.

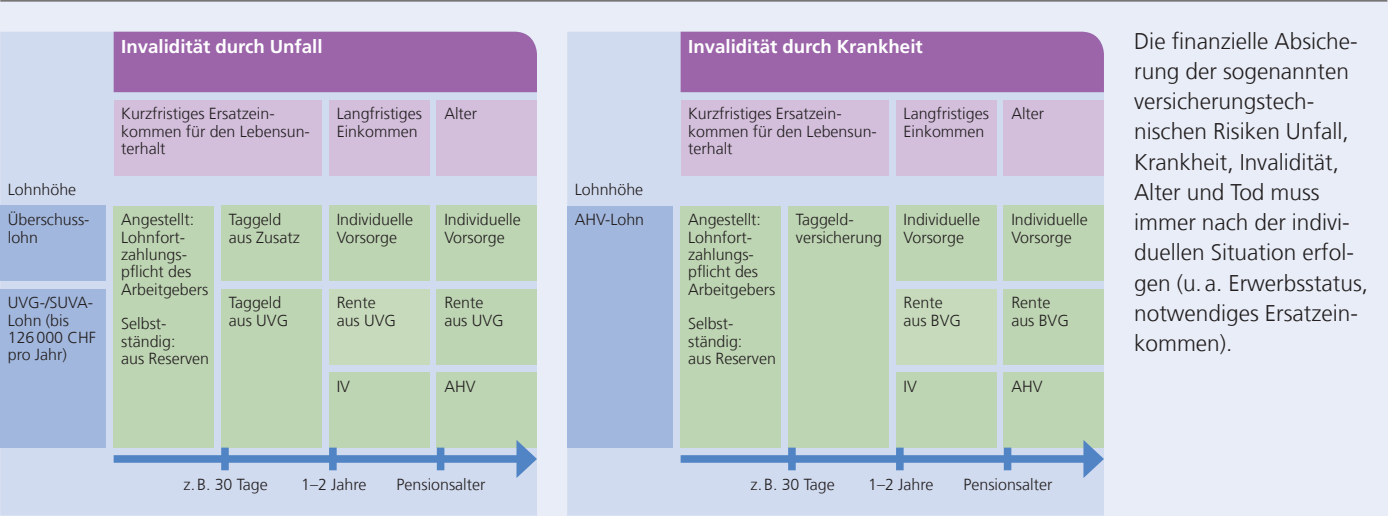
exkurs

Datensicherheit – eine andere Form der Absicherung

↓

Sie können zwar den Wiederbeschaffungswert Ihres Computers und Ihres Notebooks versichern. Wesentlich wichtiger sind aber die auf den Datenträgern gespeicherten Informationen. Keine Versicherung kann eine ungenügende Datensicherung ersetzen. Sorgen Sie zusammen mit Ihrem Computerspezialisten für ein angemessenes – idealerweise automatisiertes – Datensicherungskonzept bei Diebstahl, Elementarschäden und technischem/menschlichem Versagen. Das Ziel der Datensicherung ist es, dass Sie den Betrieb mit möglichst kurzem Unterbruch gewohnt fortführen können.

Abbildung 11 Zusammenspiel der Leistungen am Beispiel Invalidität



«Eine Spur Nervosität gehört zum Unternehmertum»

Prof. Dr. Sita Mazumder, Purple AG

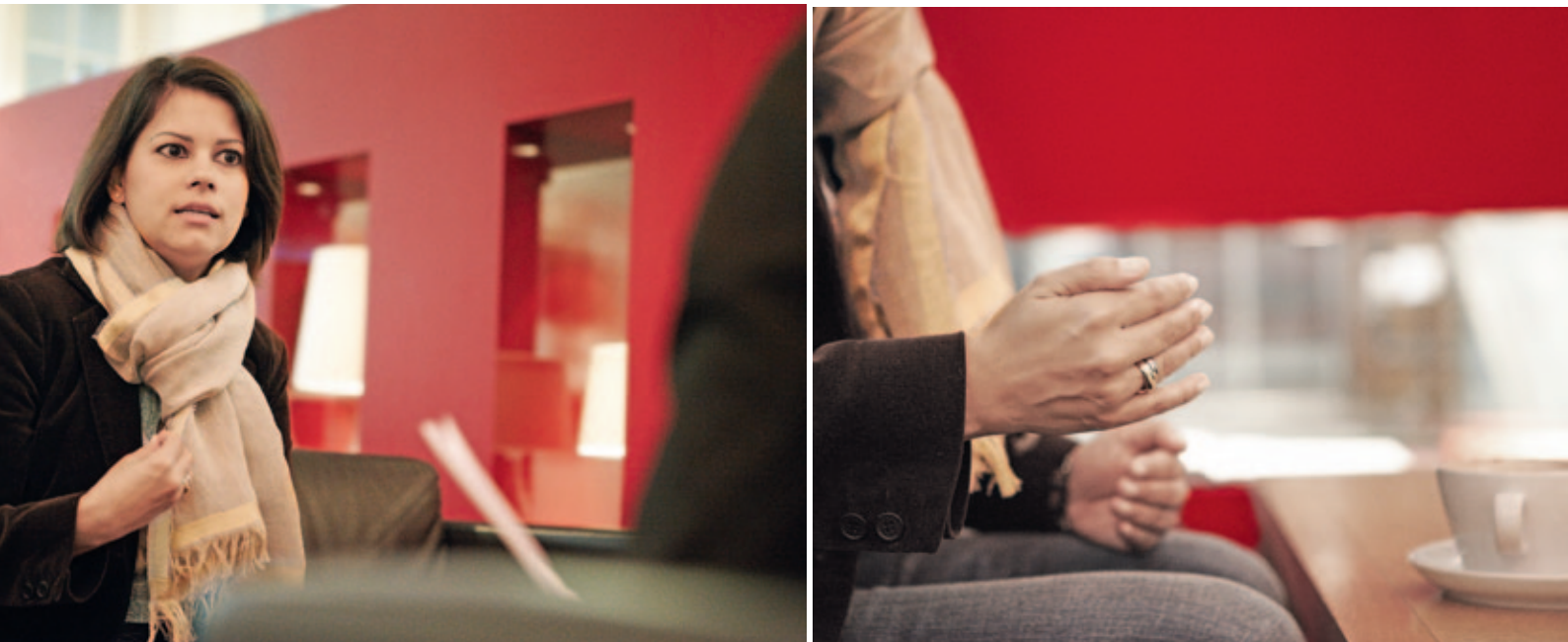


Sita Mazumder ist Dozentin, Verwaltungsrätin und Inhaberin eines Beratungsunternehmens, in dem sie unter anderem Gründerinnen und Gründer beim Start begleitet. Auch als Autorin des Buchs «Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen» weiss sie, worauf es im Unternehmertum ankommt – gerade in der Gründungsphase.

► In der Schweiz hält der Gründungstrend an. 50 Prozent der Start-ups gehen aber in den ersten fünf Jahren in Konkurs. Unternehmensgründungen sind riskante Unterfangen. Wie viel Risiko soll und darf man beim Gründen eingehen? Risiko und damit eine Spur Nervosität gehören zum Unternehmertum. Die Risiken sollten jedoch nur so hoch sein, dass die Gründerin oder der Gründer in der Nacht nicht schweissgebadet aufwacht. Auf einem guten Weg ist, wer knapp ruhig schlafen kann. Oder konkreter: Die Gründungsmitglieder sollten – abzüglich der

Investitionen ins Start-up – so viel Geld auf der hohen Kante haben, dass sie beruflich und privat ein halbes Jahr überleben können, ohne mit dem Jungunternehmen Einnahmen zu erwirtschaften. ► Und dennoch bleibt bei vielen Jungunternehmerinnen und -unternehmern in der Gründungsphase das Gefühl der Unsicherheit. Wie kämpft man dagegen an? Indem man sich mit anderen austauscht und Rat von aussen holt. Am besten von einer Person, der man vertraut, vor der man Respekt hat und von der man etwas lernen kann – sei dies ein professioneller Coach, ein Freund oder ein Familienmitglied mit der nötigen Erfahrung. Mit einer guten Beratung können ein Löwenanteil der Bedenken ausgeräumt und viele Probleme von Start-ups behoben werden. ► Was muss eine Person mitbringen, um als Unternehmerin oder Unternehmer bestehen zu können? Die ungebrochene Leidenschaft, das Feuer für die Aufgabe. Eine Unternehme-

rin oder ein Unternehmer beisst sich fest, fällt 50-mal hin und steht wieder auf. Zudem spielt der persönliche Energiehaushalt eine Rolle: Wer wenig belastbar ist, bei dem schwinden die Energien rasch. Auch ständige Selbstzweifel und Ängste sind fatal. ► Sie haben selber mit 27 Jahren ein Unternehmen gegründet. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?



Ich war und bin in einer privilegierten Situation, da ich neben meiner Firma fest angestellt bin. Die eigentliche Gründung meiner ersten Einzelfirma ging einfach und speditiv vor sich. Anstrengend war eher meine persönliche Ressourcensituation, da ich das Unternehmen «nebenbei» aufgebaut habe.

► **Wie haben Sie es geschafft?**

Ich gehöre nicht zu den Menschen, die nur drei bis vier Stunden Schlaf brauchen. Bei mir sind es sieben bis acht. Aber ich arbeite mit viel Leidenschaft und

bin ein Effizienzfreak. Effizienz hat viel mit Arbeitsorganisation zu tun: Wie ist der Arbeitsplatz eingerichtet? Welche Arbeitsabläufe gibt es? Wie ist die Arbeitsweise? Ich nehme zum Beispiel ungern etwas mehrmals in die Hand, sondern schliesse das Vorhaben wenn immer möglich beim ersten Mal richtig ab. Das spart Zeit.

► **Neben einer effizienten Arbeitsweise: Welche andern Tipps können Sie Gründerinnen und Gründern mit auf den Weg geben?**

«Das Denken in Szenarien hilft, unplanmässige Entwicklungen und Überraschungen zu vermeiden.»

Bei allen Schritten in Szenarien zu denken. Zum Beispiel bei der finanziellen Planung: Was passiert, wenn ich zwei bis drei Monate länger auf meine Einnahmen warten muss als angenommen? Welche Alternativen habe ich, wenn ein wichtiger Kunde ausfällt? Oder: Wie ist mein Fall-out-Szenario, falls das Unternehmen

scheitert? Habe ich ein «Notfallkässeli»? Bin ich fit für den Arbeitsmarkt oder muss ich eine Weiterbildung in Betracht ziehen? Es gilt zu vermeiden, dass man nicht plötzlich vor dem Nichts steht.

► **Wer ein Unternehmen gründen will, braucht Geld. Was ist bei der Kapitalbeschaffung zu beachten?**

Neben dem eigenen Vermögen gibt es diverse Finanzierungsquellen: Kapital von Freunden, Familie und nicht professionellen Investoren – im Fachjargon «family, friends and fools» genannt –, staatliche

Unterstützung, Kredite, Kapital von **Business Angels** oder von strategischen Investoren sowie **Venture Capital**. Alle haben ihre Vor- und Nachteile. Besonders wissenswert ist Folgendes: Es ist zwar bedeutend einfacher, Zugang zu Kapital von Familie und Freunden zu erhalten, als an einen Bankkredit zu gelangen.

Aber Kapital von Familien und Freunden ist erfahrungsgemäss eine Quelle von späterem Ärger, da immer auch Emotionen mit im Spiel sind. Gründerinnen und Gründer sollten sich deshalb gut überlegen, ob sie ihr Unternehmen mit dem Geld der Tante oder dem des Grossvaters starten wollen.

► **Welches sind die häufigsten Fehler bei der Gründung von Unternehmen?**

Erstens, dass die angehenden Unternehmerinnen und Unternehmer nicht aus dem Stadium des Pläneschmiedens herauskommen. Man kann auch mit einem Teilangebot auf den Markt gehen. Ein zweiter Fehler ist, bei Durststrecken zu schnell aufzugeben – und ein dritter, dass junge Unternehmen in ihrem Enthusiasmus wichtige finanzielle Aspekte, insbesondere die kurzfristige Liquidität, unge-

einem einzigen Grossprojekt startet und dieses über einen längeren Zeitraum bearbeitet. Wird die Rechnung erst nach Projektende bezahlt, kann es unter Umständen zu lange dauern, bis Geld in die Kasse fliesst.

► **Sie haben in Ihrem Buch «Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen» untersucht, weshalb sich gewisse Unternehmen auf dem Markt so gut behaupten.**

Wie können Jungunternehmen von diesen Erkenntnissen profitieren?

Insofern, als die Resultate auf sämtliche Unternehmen in jeder Phase zutreffen. In der Ökonomie arbeiten wir oft mit der Triologie «Strategie, Struktur und Kultur». Dass die Strategie eines Unternehmens sorgfältig erarbeitet werden muss, steht als Grundlage ausser Zweifel. Unsere Ausführungen zeigen weiter, dass insbe-

«Die Umsetzung der Strategie gelingt nur, wenn das Unternehmen stets weiss, wo es finanziell steht.»

nügend berücksichtigen. Das kann fatal sein. Sind nämlich plötzlich keine liquiden Mittel mehr verfügbar, um Rechnungen zu zahlen, ist das Jungunternehmen in seiner Existenz gefährdet.

► **Hat ein Jungunternehmen denn überhaupt Möglichkeiten, die Liquidität zu steuern?**

Wenn ein Jungunternehmen seine Liquiditätsplanung laufend nachführt und kontrolliert, kann es sich Handlungsspielraum verschaffen. So können Unternehmen zum Beispiel selber festlegen, wie viel Zeit sie ihren Kundinnen und Kunden geben, um die Rechnungen zu begleichen. Statt 30 Tage können dies bei Bedarf nur 10 Tage sein. Auch ein strafes Mahnwesen hilft, das Geld rascher in die Kasse zu bringen. Eine weitere Möglichkeit ist die Vereinbarung von Akontozahlungen. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn ein Jungunternehmen mit

sondere die Kultur ein Hauptfaktor nachhaltig erfolgreicher Unternehmen ist.

► **Was bedeutet das konkret?**

Vereinfacht erklärt: Mängel in der Struktur, also in der Organisation, können durch eine starke Unternehmenskultur – sprich engagierte Mitarbeitende, die am gleichen Strang ziehen – aufgefangen werden. Mängel in der Unternehmenskultur können aber nicht durch organisatorische Veränderungen wettgemacht werden. Gerade Jungunternehmer müssen sich die Frage stellen, welche Werte sie in ihrem Geschäft leben wollen – und Mitarbeitende rekrutieren, die diese Kultur mittragen.

► **Gibt es ein Beispiel?**

Viele Software-Start-ups haben eigene, lebendige, ja fast verspielte Kulturen. Sie bewegen sich in einem jüngeren Markt und entwickeln neue Produkte. Da braucht es Mitarbeitende, die bereit sind,

nächtelang zu tüfteln und querzudenken. Strikte Hierarchien und Kontrolle wären hier kontraproduktiv und würden es verunmöglichen, solche Tüftler und Querdenker an Bord zu holen.

► **Angenommen, die Gründung ist erfolgreich abgelaufen. Worauf kommt es in der nächsten Phase an?**

Mit der Gründung beginnt die operative Führung des Unternehmens, also die tägliche Umsetzung der Strategie, um die Geschäftsziele zu erreichen. Dies gelingt nur, wenn das Unternehmen stets weiss, wo es finanziell steht. Dafür benötigt es möglichst einfache Prozesse und Kontrollinstrumente.

► **Auf Kurs zu bleiben heisst in vielen Fällen, ein gesundes Wachstum zu erzielen. Wie gelingt dies?**

Indem das Unternehmen über einen längeren Zeitraum einen finanziellen Überschuss aufweist. Damit erhält es einerseits die Möglichkeit, den Gewinn in neue Maschinen, Produkte und Mitarbeiter zu investieren und andererseits erhöht sich die Chance, an zusätzliches Kapital zu kommen.

Was zeichnet innovative Unternehmen aus und welche Besonderheiten gilt es bei Start-ups zu beachten? Das Buch «Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen: Entrepreneurship, Strategie, Kultur aus unternehmerischer Erfahrung» von Massimo S. Lattmann und Sita Mazumder (erschienen 2007 im Verlag NZZ Libro) liefert Antworten – aufgrund von Beispielen und Anekdoten.

Prüfungswerte Alternativen zur Gründung

Urs Frey

Die Gründung eines Unternehmens ist ein anspruchsvoller Weg in die Selbstständigkeit. Die junge Firma muss sich am Markt durchsetzen, wo andere bereits etabliert sind. Warum also nicht ein bestehendes Geschäft übernehmen oder eine Partnerschaft eingehen? Einige Alternativen zur Gründung «auf der grünen Wiese» sind mit ihren Vor- und Nachteilen nachfolgend kurz erläutert.

Kauf eines Unternehmens

Ein Übernahme bedeutet, die Kontrolle über ein Unternehmen zu erlangen – in der Regel durch den Erwerb der Aktien (AG) oder Stammeinlagen (GmbH) bzw. eines Mehrheitsanteils davon.

Ein bestehendes Unternehmen zu kaufen bietet Vorteile. Beim Eintritt kann der Käufer auf Bestehendem aufbauen und sich so einige Anfangsschwierigkeiten (Kundenakquisition, Produktentwicklung, Liquiditätsprobleme usw.) ersparen. Zudem lässt sich von den Erfahrungen der Vorgänger profitieren und die aktuellen und bekannten Risiken lassen sich besser kalkulieren. Auch besteht ein Kundenstamm und das Unternehmen geniesst in der Branche bereits Bekanntheit. Selbst der Businessplan kann auf bereits vorhandenem Zahlenmaterial aufbauen, was die Risiken einer Fehlplanung erheblich minimiert.

Bewertung. Eine der Herausforderungen besteht darin, die «Altlasten» (z. B. **Garantieverpflichtungen**, laufende Verträge usw.) richtig einzuschätzen und sich mit Lieferanten und Kunden über die künftige Zusammenarbeit zu einigen. Ausserdem gilt es genau abzuklären, ob die zentralen Einrichtungen (Maschinen, Geräte, Fahrzeuge, Immo-

lien) nicht entwertet sind und allenfalls grosse Investitionen anstehen. Zudem muss man sich mit dem bisherigen Besitzer über einen angemessenen Kaufpreis und Garantien einigen, die das künftige Risiko, aber auch die erwarteten Chancen entsprechend berücksichtigen. Mögliche Methoden sind in der Abbildung 12 erläutert.

Management-Buy-out und -Buy-in. Mit dem Begriff des Management-Buy-out (MBO) bezeichnet man den Kauf eines Unternehmens durch eine oder mehrere Personen aus der bisherigen Geschäftsführung. Ein Management-Buy-in (MBI) liegt demgegenüber vor, wenn sich ein externes Management ins Unternehmen einkauft.

Im MBO kennen die zukünftigen Inhaber das Unternehmen gut, da sie schon seit einiger Zeit in diesem tätig sind. Auch gegenüber Kunden und Mitarbeitern wird eine Kontinuität demonstriert. Ein MBI hat gegenüber dem MBO den Vorteil, dass externe Führungspersonen neues Wissen und Fähigkeiten ins Unternehmen bringen und nicht den Gefahren der Betriebsblindheit erliegen. Daher wird ein MBI gelegentlich in Situationen durchgeführt, in denen sich das Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. Der Verkauf an ein externes Management stellt dann den Versuch dar, das Unternehmen zu retten.

Ein MBI weist allerdings auch Nachteile auf, da ein externes Management in aller Regel auf weniger Vertrauen in der Belegschaft stösst und der wirtschaftliche Erfolg schlechter prognostizierbar ist. Kreditgeber zeigen meist eine geringere Bereitschaft zur Kreditvergabe als bei einem MBO.

Krux der Finanzierung. Zentral ist im Weiteren die Herausforderung der Finanzierung. Je umfangrei-

exkurs

Selbstständig als Freelancer



Der Freelancer oder freie Mitarbeiter ist in einer Grauzone zwischen unselbstständiger und selbstständiger Tätigkeit am Markt aktiv. Der typische selbstständigerwerbende Freelancer gliedert sich zwar auf Zeit in die Arbeitsorganisation des Auftraggebers ein, ist aber rechtlich ein Auftragnehmer und von der Ausgleichskasse als Selbstständiger anerkannt. Entscheidend für diesen Status ist, dass sie für mehrere Auftraggeber tätig sind und unter eigenem Namen am Markt akquirieren und auftreten.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Prüfungswerte Alternativen zur Gründung

cher das Anlagevermögen und die immateriellen Werte (Marke, Kundenstamm usw.), umso höher wird der ausgehandelte Kaufpreis ausfallen. Ein gewisser Eigenkapitalanteil ist in der Regel unerlässlich (häufig zwischen 20 bis 50%). Das übrige Kapital ist über Eigenkapitalbeteiligung des Verkäufers oder dritter Investoren oder über Fremdkapitalfinanzierung bereitzustellen. Das Fremdkapital kann entweder dem Unternehmen (**bilanzwirksam**) oder dem Unternehmer durch Banken oder Drittpersonen zur Verfügung gestellt werden. Entscheidend bei der Fremdkapitalfinanzierung ist, dass ein robuster Businessplan die Rückzahlung oder den Abbau der Schuldenlast in einer nützlichen Frist aufzeigt (siehe Seite 14).

Partnerschaften mit etablierten Unternehmen

Ein Weg, nicht die gesamte Aufbauarbeit eines jungen Unternehmens leisten zu müssen, sind Partnerschaften mit etablierten Unternehmen. Damit kann – auf Kosten der Unabhängigkeit und von Gewinnanteilen – auf bestehendes Know-how, Unterstützung, vertraute Marken und erprobte Konzepte zurückgegriffen werden. Hier die zwei häufigsten Formen:

Franchising. Franchising ist die Verbindung zwischen einem bestehenden Unternehmen (Franchisegeber) und dem Inhaber eines neuen Unternehmens (Franchisenehmer). Gegen Entgelt (Eintritts- und laufende Gebühren, häufig auch Marketingabgaben) wird dem Franchisenehmer ein etabliertes Geschäftskonzept zur Verfügung gestellt. Die Investitionen in das junge Unternehmen trägt der Franchisenehmer, wobei teilweise

Eigen- oder Fremdkapitalfinanzierungen durch den Franchisegeber möglich sind. Spezifische Produkte oder Dienstleistungen, eine erprobte Marketingkonzeption, Marken und Know-how sowie laufendes Coaching und Weiterentwicklung des Geschäftskonzepts durch den Franchisegeber bilden in der Regel ein Franchisepaket. Das einheitliche Erscheinungsbild gegen aussen ist franchisetypisch.

Beim Franchising verzichtet man auf einen Teil der möglichen Erträge. Zudem geht der Franchisenehmer Verpflichtungen ein und gibt je nach Vertrag Entscheidungskompetenzen ab. Auch ist gewissenhaft zu prüfen, ob der eigene Businessplan die vereinbarten Franchisegebühren deckt.

Lizenzierung. Mit der Lizenzierung von Patenten, Produkten und Dienstleistungen für den Vertrieb in einem bestimmten Markt erlangt der Lizenznehmer das Recht, neu entwickelte oder bewährte Herstellungsmethoden, Technologien und Produkte für die eigene Existenzgründung zu nutzen. Wie im Franchising minimiert dieser Weg das Risiko folgenschwerer Fehlentscheidungen beim Aufbau und trägt zu einer sicheren Existenzgründung bei. Nicht selten ist mit der Lizenz eine Exklusivität in einem bestimmten, teilweise geografischen Markt verbunden. Agiert ein Lizenzsystem bereits einige Zeit erfolgreich am Markt, profitiert der Lizenznehmer vom positiven Image des Lizenzgebers. Dieser positive Effekt unterstützt die Beziehung zur potenziellen Kundschaft, zu Banken und Lieferanten. Auch in diesem Modell ist der Modus der Entschädigung des Lizenzgebers entscheidend für den Businessplan.

tipp

So prüfen Sie ein Franchising



Der Ruf des Franchisings ist aufgrund von Missbräuchen ruchloser Franchisegeber angeschlagen. Die folgenden Kriterien können Ihnen helfen, ein Franchising zu prüfen:

- **Gewinnaussichten:** Werden grosse Gewinne versprochen?
- **Eintrittsgebühren:** Müssen für den Eintritt in den Franchisevertrag hohe Beträge bezahlt werden?
- **Schulungen:** Wird der Franchisenehmer zu teuren Schulungen verpflichtet?
- **Materialeinkauf:** Muss der Franchisenehmer zu Vertragsbeginn teures Material oder einen grossen Lagerbestand einkaufen?
- **Sockelbeiträge:** Sind laufend Gebühren an den Franchisegeber zu entrichten, die u. U. durch den Verkauf nicht gedeckt werden?

Abbildung 12 Verschiedene Bewertungsmethoden im Vergleich

Ertragswertmethode	Substanzwertmethode	Praktikermethode	DCF-Methode	Bei den Ergebnissen der verschiedenen Methoden handelt es sich um Verhandlungsgrundlagen, die auf Annahmen beruhen. Welche Methode sich für ein Unternehmen eignet, muss nach Tätigkeit, Markt, Branche und Struktur entschieden werden. Zu beachten ist zudem:
<ul style="list-style-type: none">■ Beschreibung: Der Ertragswert entspricht dem Gegenwartswert der zukünftigen Gewinne aus der Unternehmenstätigkeit.■ Berechnung: Man benötigt einen risikogerechten Zinssatz und z. B. die erwarteten Gewinne der nächsten 5 Jahre. Zur Vereinfachung kann man von einem gleichbleibenden oder stetig steigenden Gewinn ausgehen. <p>→ Geeignet für: Bewertung von Grundstücken, Mehrfamilienhäusern, Hotels, Kliniken usw.</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Beschreibung: Der Substanzwert bestimmt sich aus der Bilanz des Unternehmens.■ Berechnung: Für die Berechnung werden die Bilanzpositionen des Umlauf- und Anlagevermögens sowie stille Reserven auf den Aktiven addiert und das Fremdkapital sowie ausstehende Verpflichtungen und latente Steuern abgezogen. <p>→ Geeignet für: Bewertungen, für welche die Wiederbeschaffungskosten (z. B. Maschinen) und/oder Veräusserungsgewinne von Objekten im Vordergrund stehen.</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Beschreibung: Die Praktikermethode ermittelt den Unternehmenswert aus einer Mischung des vergangenen Ertragswertes und des Substanzwertes.■ Berechnung: Zur Berechnung werden der Ertragswert der beiden letzten Jahre sowie der Substanzwert des Unternehmens addiert und durch 3 dividiert. <p>→ Geeignet für: Als Kompromisslösung in der Schweiz weit verbreitet und für die meisten KMU-Betriebe geeignet.</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Beschreibung: Die Bewertung nach dem Discounted Cashflow (DCF) beruht auf den künftigen Geldflüssen.■ Berechnung: Die Berechnung erfolgt auf der Grundlage des Free Cashflow nach Steuern und nach der gleichen Art wie in der Ertragswertmethode. <p>→ Geeignet für: eher grössere Unternehmen, die eine Cashflow-Rechnung führen und mehrere Jahre in die Zukunft budgetieren.</p>	<ul style="list-style-type: none">■ Beziehung des Bewerters zum Käufer/Verkäufer?■ Sind die Annahmen (Zinssatz, zukünftige Gewinne) sinnvoll?■ Werden nicht betriebliche und ausserordentliche Gewinne und Verluste ausgeschlossen?

Abbildung 13 Drei Formen des Franchisings

Vertriebsfranchising	Dienstleistungsfranchising	Produktionsfranchising	Franchising hat sich inzwischen in nahezu allen wirtschaftlichen Bereichen durchgesetzt. Ob Fitnessstudio, Schnellrestaurant, Autovermietung, Handwerksbetrieb, Nachhilfe oder Musikschule: In allen erdenklichen Branchen wird das Erfolgskonzept als Vertriebsform genutzt. Dabei wird zwischen drei Franchisetypen unterschieden, wobei Mischformen innerhalb der Typen und mit der Lizenzierung häufig sind.
 <ul style="list-style-type: none">■ Beschreibung: Der Franchisenehmer handelt mit Waren, die er vom Franchisegeber bezieht und unter dessen Namen vertreibt.■ Bereiche: vor allem im Detailhandel anzutreffen (Möbel, Kosmetik, Sportausrüstung, Backwaren)■ Beispiele: Benetton, Bodyshop, Intersport, Markengarage	 <ul style="list-style-type: none">■ Beschreibung: Der Franchisenehmer bietet Dienstleistungen entsprechend den Vorgaben und unter dem Namen oder mit der Marke des Franchisegebers an.■ Bereiche: Versicherungen, Hotellerie, Gastronomie, Autovermietung■ Beispiele: McDonald's, Exersuisse, Helvetino, Hotelkette Accor (mit Ibis, Sofitel, Mercure usw.), Autovermietung Hertz	 <ul style="list-style-type: none">■ Beschreibung: Der Franchisenehmer erhält das Recht, Waren oder eine bestimmte Warengruppe nach Vorgaben des Franchisegebers zu produzieren und zu verkaufen.■ Bereiche: Getränkeabfüllbetriebe, Fachhandelssysteme■ Beispiele: Coca-Cola, Pepsi, OBI, Fressnapf, Pain Paillasse usw.	

Hier finden Sie Infos und Unterstützung

Gründerzentren und -plattformen

startups.ch. Firmen online gründen: startups.ch ist eine Plattform, auf der Unternehmen online gegründet werden können. Als Partnerunternehmen berät PostFinance zudem bei der Organisation des Zahlungsverkehrs, beim Cash Management und bei der Geldanlage – und beteiligt sich bei einer Kontoeröffnung mit bis zu 250 CHF an den Gründungskosten. → [startups.ch](#)

Gründerzentrum Bern. Firmengründerinnen und -gründer aus dem Kanton Bern erhalten beim Gründerzentrum Bern von InnoBe bis zu drei Stunden unentgeltliches Coaching. Für sämtliche Gründer und Start-ups steht eine Online-Wissensdatenbank zur Verfügung. → [innobe.ch/gruenderzentrum](#)

Gründungsplattform des Kantons Zürich. Infos, Muster und Vorlagen nach Branchen und Situation: zum Beispiel für Gastronomen, Dienstleister, Selbstständigkeit im Nebenerwerb. → [gruenden.ch](#)

Vernetzen

Schweizer KMU-Tag. Gesamtschweizerische Tagung für KMU. Als jährlich wiederkehrende Veranstaltung bietet sie Referate, Workshops und viele Gelegenheiten zum Vernetzen. → [kmu.unisg.ch](#)

Institut für Jungunternehmen (IFJ). Schritt für Schritt wird auf der Plattform gezeigt, wie man eine GmbH oder AG kostengünstig gründet. → [firmen-gruendung.ch](#)

Institut für Jungunternehmen (IFJ). Das IFJ bietet mit den Venture Apéros wertvolle Gelegenheiten zum Vernetzen in neun Städten und im Rahmen der «Unternehmensschmiede» ein umfassendes Kursangebot. → [ifj.ch](#) und [unternehmerschmiede.ch](#)

Netzwerke für Frauen

Nefu. Netzwerk für Einfrau-Unternehmerinnen. → [nefu.ch](#)

Wirtschaftsfrauen. Verband der Kaderfrauen und Unternehmerinnen der Schweiz → [wirtschaftsfrauen.ch](#)

Foka. Forum Kaufmännischer Berufsfrauen Schweiz. → [foka.ch](#)

KMU Frauen Schweiz. Teil des Schweizerischen Gewerbeverbands SGV → [kmufrauenschweiz.ch](#)

Versicherung und Vorsorge

Wissenswertes zur 1. und 2. Säule. Ratgeber zum Thema Sozialversicherung und KMU finden Sie beim Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV): → [www.bsv.admin.ch/kmu](#). Merkblätter zur AHV/IV/EO/ALV unter → [ahv-iv.info](#)

Ausgleichskasse: Eine Liste sämtlicher Ausgleichskassen des Bundes, der Kantone und Branchenverbände finden Sie unter → [ahv-iv.info](#) unter dem Schlagwort «AHV-Ausgleichskassen».

Stiftung Auffangeinrichtung BVG: Die nationale Vorsorgeeinrichtung ist eine Stiftung im Auftrag des Bundes und dient als Auffangeinrichtung der 2. Säule. Als einzige Pensionskasse in der Schweiz nimmt sie ausnahmslos jeden anschlusswilligen Arbeitgeber und jede anschlusswillige Einzelperson auf, sofern diese die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllen. → [aeis.ch](#)

Beratung, Coaching und Weiterbildung

Adlatus. Das Netzwerk aus rund 300 ehemaligen Führungskräften unterstützt Unternehmen unter anderem in den Bereichen Firmengründung, Businessplan und Start-up. → [adlatus.ch](#)

KMU-HSG. Das KMU-Institut der Universität St. Gallen bietet umfangreiche Aus- und Weiterbildungsangebote sowie Lehrgänge für Unternehmerinnen und -nehmer. → [kmu.unisg.ch](#)

Rat in Rechtsfragen

Schweizerischer Anwaltsverband. Die Dachorganisation der zugelassenen Anwälte stellt im Internet eine Suchfunktion nach Fachgebieten (z. B. «Gesellschafts- und Firmenrecht») und Kanton oder Wohnort zur Verfügung. → [anwaltsuche.sav-fsa.ch](#)

Ratgeber für Gründerinnen und Gründer

Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco). Das KMU-Portal des Seco stellt umfangreiche Informationen für Unternehmen von der Gründung über die Geschäftsführung bis hin zur Nachfolgeplanung zur Verfügung. → [kmu.admin.ch](#)

PostFinance. Im Dossier «Unternehmensgründung» stellt PostFinance lehrreiche Informationen und hilfreiche Checklisten zur Verfügung. → [postfinance.ch/dossier](#)

StartBiz. Eine Dienstleistung des Seco, um die Neugründungen von Unternehmen zu unterstützen und zu vereinfachen. → [startbiz.ch/kmuapp/home](#)

Vorlagen für Businesspläne

Institut für Jungunternehmen (IFJ). Das IFJ, seit 20 Jahren führende Anlaufstelle für Start-ups, bietet mit dem «Businessnavigator» eine Businessplan-Software mit Mustertexten, Tipps und Testmöglichkeit. → [businessnavigator.ch](#)

Finanzen

Startangebot von PostFinance. Das Startangebot deckt verschiedene Finanzbedürfnisse eines Jungunternehmens ab: Geschäftskonten und PostFinance Cards, E-Finance, elektronische Zahlungsverkehrs-Dienstleistungen, Beratung und mehr. Für Neugründerinnen und -gründer kostenlos. → [postfinance.ch/startangebot](#)

Amtsstellen

Handelsregister. Ihr kantonales Handelsregisteramt finden Sie im Verzeichnis aller Schweizer Handelsregisterämter. → [handelsregisteramt.ch](#)

Mehrwertsteuer. Informationen und Anmeldung bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung. → [estv.admin.ch/mwst](#)

Glossar

Bilanzwirksamkeit: Als bilanzwirksame Geschäftstransaktionen werden solche bezeichnet, die Eingang in das Anlagevermögen des Unternehmens finden. Im Wesentlichen sind dies Investitionen in Maschinen, Immobilien, Geräte. Es können aber auch immaterielle Werte bilanzwirksam sein: etwa die Eintragung eines Patentes, die Schaffung einer Marke oder ein neuer visueller Firmenauftritt.

Business Angel: Darunter werden vermögende Privatpersonen verstanden, meist etablierte Unternehmer, die aus persönlichen, ideellen und/oder finanziellen Motiven in junge Unternehmen investieren. Nebst Kapital bieten sie dem Start-up die Chance, von den Erfahrungen und Beziehungen zu profitieren.

Cashflow: Der Geldfluss oder Cashflow stellt den Zahlungsmittelüberschuss aus der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens in einer bestimmten Periode dar. Dieser Saldo bezieht sich auf Erträge und Aufwendungen, die nicht nur erfolgs-, sondern auch zahlungswirksam sind, also in derselben Periode zu Einnahmen oder Ausgaben führen.

Debitoren: Der Begriff aus der Finanzbuchhaltung bezeichnet die Schuldner des Unternehmens bzw. die ausstehenden Forderungen des Unternehmens aus Lieferungen und Leistungen. Die Debitoren sind in der Bilanz Teil des Umlaufvermögens.

Desinvestition: Der Verkauf von Sachwerten aus dem Anlagevermögen – beispielsweise Maschinen, Fahrzeugen, Immobilien – wird als Desinvestition oder Devestition bezeichnet und stellt das Gegenteil einer Investition dar.

Factoring: Mit dem Factoring tritt ein Unternehmen die Debitorenforderungen an einen Factor – z. B. eine Bank oder ein spezialisiertes Inkassounternehmen – ab und erlangt dadurch grösseren finanziellen Spielraum. Für das Inkasso und allenfalls auch das Ausfallrisiko erhält der Factor einen Anteil an den Forderungen.

Garantieverpflichtung: Durch eine Garantie verpflichtet sich der Hersteller oder Lieferant einer Sache, innerhalb der gesetzlich bestimmten oder durch Vertrag vereinbarten Garantiefrist Mängel auf eigene Kosten zu beheben.

Gegenwartswert: Der Barwert oder Gegenwartswert ist der Wert einer zukünftigen Zahlung in der Gegenwart. Je weiter in der Zukunft, desto geringer ist der Barwert. Die Berechnung erfolgt durch Abzinsung mittels eines risikogerechten Zinssatzes.

Geschäftsmodell: Das Geschäftsmodell dient dazu, die Strategie des Unternehmens im Alltag umzusetzen. Es beschreibt, wie das Unternehmen Wertschöpfung und auf den Zielmärkten Einnahmen generiert.

Haftungsrisiko: Haftung bedeutet, dass ein Unternehmen für den Schaden Dritter einstehen muss. Die Haftung kann sich dabei aus Vertrag oder aus dem Gesetz ergeben. Meist setzt eine Haftung ein Verschulden (Vorsatz oder Fahrlässigkeit) voraus. Es gibt allerdings auch eine verschuldensunabhängige Haftung, zum Beispiel die Produkthaftung.

Kreditoren: Der Begriff der Finanzbuchhaltung bezeichnet die Gläubiger bzw. die ausstehenden Forderungen gegenüber dem Unternehmen aus Lieferungen und Leistungen. Meist handelt es sich um kurzfristige Verbindlichkeiten des Unternehmens. Sie sind Teil des kurzfristigen Fremdkapitals.

Leasing: Im Sinne einer Finanzierungsalternative bedeutet Leasing, dass der Leasinggeber ein Investitionsobjekt erwirbt und dem Leasingnehmer gegen Bezahlung einer regelmässigen Leasinggebühr zur Nutzung überlässt. Nach Ablauf der vereinbarten Laufzeit fällt das Leasingobjekt in der Regel an den Leasinggeber zurück.

Lernkurve: Im wirtschaftlichen Kontext beschreibt die Lernkurve die Produktivitäts- und Qualitätssteigerung mit zunehmender Erfahrung, z. B. im Produktionsprozess und namentlich in der Serienfertigung.

Mikrounternehmen: Damit werden Unternehmen umschrieben, die – je nach Definition – weniger als 5 bzw. weniger als 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Auch Einpersonunternehmen und Teilzeitselbstständige gelten als Mikrounternehmen.

Passiver Rechtsschutz: Der passive Rechtsschutz umschreibt eine Leistung von Versicherungsunternehmen, Unternehmen und Private bei der Abwehr ungerechtfertigter und überzogener Ansprüche zu unterstützen.

Risikogerechter Zins: Der Satz berücksichtigt das Ausfallrisiko des Kreditnehmers in Form eines Zinszuschlags auf den risikolosen Zinssatz beispielsweise einer Bundesobligation der Eidgenossenschaft mit gleicher Laufzeit.

Skaleneffekt: Von Skaleneffekten oder Economies of Scale spricht man, wenn die Produktionskosten pro hergestellte Einheit mit zunehmender Produktionsmenge abnehmen. Die tieferen Kosten werden durch Effizienzgewinne oder tiefere Einkaufspreise der Vorprodukte erzielt.

Skalierungseffekt: Eng mit dem Begriff **Skaleneffekt** verwandt oder auch synonym verwendet, bezeichnet der Skalierungseffekt im weitesten Sinn den Vorteil der Grösse. Auf Unternehmen bezogen wirkt der Skalierungseffekt beispielsweise, indem Fixkosten und Betriebsaufwand weniger stark ins Gewicht fallen, je grösser die Produktion oder der Umsatz ist.

Unique Selling Proposition: Als Alleinstellungsmerkmal oder Unique Selling Proposition (USP) wird das herausragende Leistungsmerkmal bezeichnet, mit dem sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt. Der USP sollte Bestand haben, gegenüber der Konkurrenz verteidigt werden können und zielgruppenorientiert sein. Er drückt sich in Preis, Zeit und Qualität aus.

Venture Capital: Als Wagniskapital oder Venture Capital wird Eigenkapital verstanden, das eine Beteiligungsgesellschaft ausserbörslich in Unternehmen investiert – meist in Jungunternehmen mit hohem Wachstumspotenzial und erhöhtem Investitionsrisiko.

Vorsteuerabzug: Vom Vorsteuerabzug spricht man im Zusammenhang mit der Mehrwertsteuer. Unternehmen, die mit der Eidg. Steuerverwaltung nach effektiver Methode – im Gegensatz zur Pauschalbesteuerung – abrechnen, können auf der Steuerschuld die bereits an Lieferanten und für den Import bezahlte Mehrwertsteuer geltend machen, die Vorsteuern also abziehen.

Wertschöpfungskette: Das Modell der Wertschöpfungskette von Michael Porter umschreibt die Stufen der Herstellung von Produkten als eine geordnete Reihung von Tätigkeiten.

Vorschau

Ausblick. Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» widmet sich dem Thema «Kundenpflege».

Marketing und Werbung haben auch im kleinen Unternehmen (KU) meist das Ziel, ein Unternehmen oder Angebot bekannt zu machen und den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen zu erhöhen. Die Massnahmen fokussieren oft darauf, neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen.

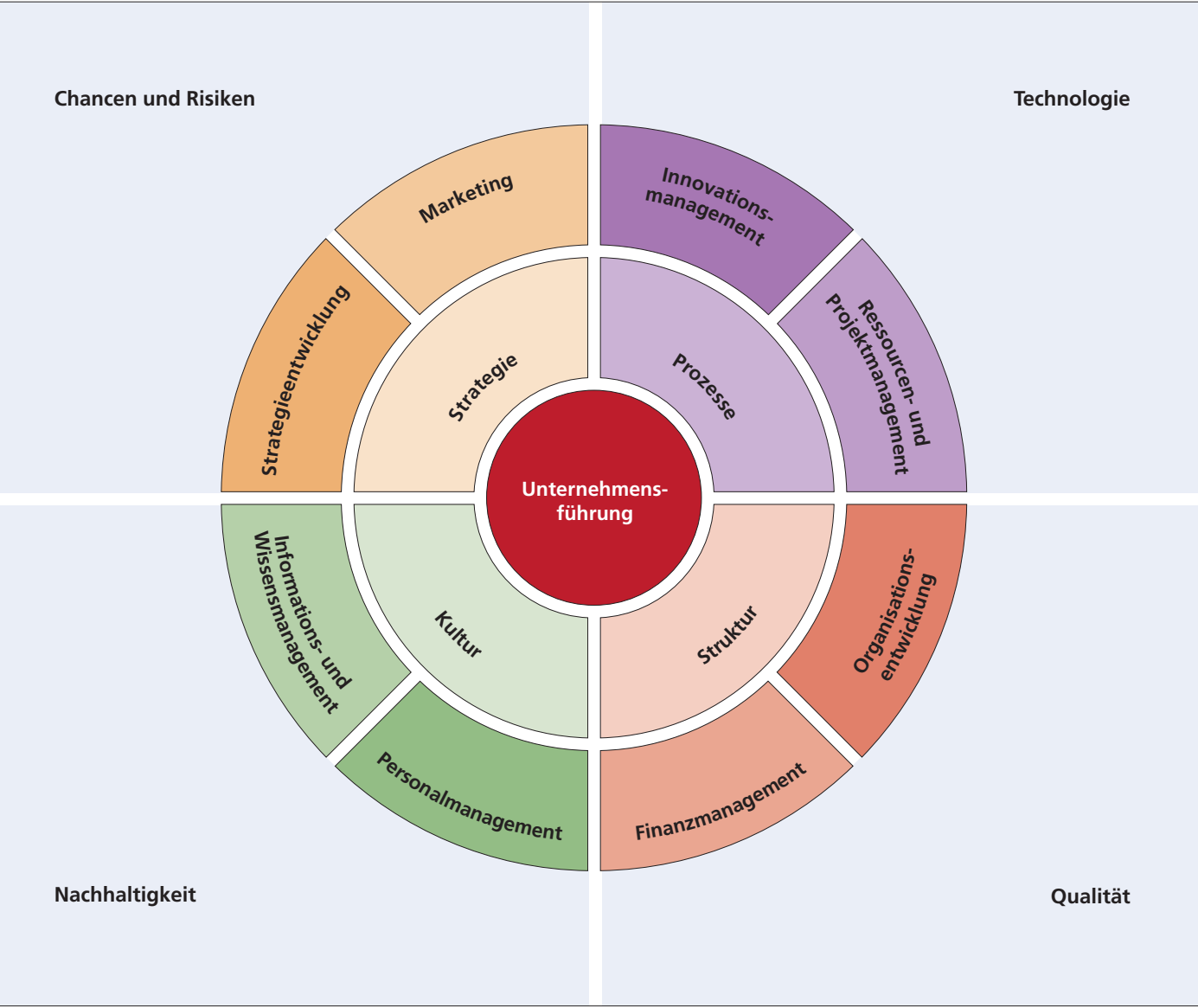
Es ist zehnmal aufwendiger, neue Kunden zu gewinnen als bestehende zu behalten. Es lohnt sich also, in langfristige gute Kundenbeziehungen zu investieren. Wirtschaftliches Ziel ist dabei, sie längere Zeit an das KU zu binden. Denn Stammkunden sind weniger sensibel in Bezug auf Preise, toleranter bei Fehlern und schneller bereit, zusätzliche oder höherwertige Produkte respektive weitere Dienstleistungen zu beziehen.

Weil es in KU meist um persönliche, engere Kundenbeziehungen geht, ist die Kundenpflege eine Aufgabe, die bei den Führungspersonen eine hohe Priorität haben muss. Pflegen sie ihre Kundinnen und Kunden, erkennt der Chef oder die Chefin deren Bedürfnisse schneller und wissen, ob das richtige Angebot bereitsteht.

Im November-Heft zeigen wir, was KU vor, während und nach dem Kaufprozess für die Kundenpflege tun können.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: www.postfinance.ch/ku

Das KU-Unternehmensführungsmodell



Gründen als Querschnittsaufgabe. Gründen ist die unternehmerische Herausforderung schlechthin. Sie ist anspruchsvoll und erfordert Geduld, Durchhaltewillen und Hartnäckigkeit. Betriebswirtschaftlich ist der Gründungsprozess eine Aufgabe, die im KU-Unternehmensführungsmodell – wie in Abbildung 01 dargestellt – alle Führungsbereiche und zahlreiche Funktionen in irgendeiner Form betrifft. Entsprechend bedarf es einer sorgfältigen Planung und weitsichtigen Umsetzung der festgelegten Schritte, um Chancen wahrzu-

nehmen, Risiken zu erkennen und so schliesslich das eigene Unternehmen zum Erfolg zu führen.

Überblick über Aufgaben und Funktionen. «ku – Führung von Kleinunternehmen» greift Aspekte der Unternehmensführung auf, die sich in das Modell von Prof. Dr. Urs Frey einordnen lassen. Der innere Kreis des Modells enthält die vier Ordnungsmomente. Sie befassen sich mit den langfristigen Zielen (Strategie), der Gestaltung der Abläufe (Prozesse), der Koordina-

tion verschiedener Aufgaben (Struktur) sowie dem kollektiven System der Wertvorstellungen, Denk- und Handlungsweisen aller Mitarbeitenden eines Unternehmens (Kultur). Im äusseren Ring des Modells sind diese Hauptaufgaben als konkrete Tätigkeitsbereiche der Unternehmerin oder des Unternehmers angeordnet: Strategieentwicklung, Marketing, Innovationsmanagement, Ressourcen- und Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Finanzmanagement, Personalmanagement sowie Informations-

und Wissensmanagement. Diese Aufgaben hat jede Führungskraft wahrzunehmen, um einen bestimmten Bereich oder das ganze KU zielgerichtet zu leiten. Zum Modell gehören auch die vier Querschnittsfunktionen Chancen/ Risiken, Technologie, Qualität und Nachhaltigkeit. Sie durchdringen alle Funktionsbereiche und bearbeiten zentrale Themen, die das Unternehmen als Ganzes besonders stark tangieren.

Bisher erschienen:



Nr. 1, November 2008: Personalmanagement

Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüsselfunktion im Unternehmen. Im Heft finden Sie Beiträge zur Suche, Beurteilung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung

Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen. Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Das Heft umfasst Beiträge zur Preisfindung in Handel, Gewerbe und Dienstleistungen.



Nr. 3, November 2009: Entwicklungsschritte

Mit der Gründung ist es nicht getan. Unternehmen durchleben verschiedene Phasen: vom Aufbau und Wachstum über Krisen und Turnarounds bis hin zur Übergabe oder zum Verkauf. Diese Phasen rechtzeitig zu erkennen und anzupacken, ist entscheidend für den Erfolg.



Nr. 4, Mai 2010: Finanzielle Führung

Wie das Finanzwesen eines kleinen Unternehmens sinnvollerweise aufgebaut ist, wo die Knackpunkte im Einnehmen oder Ausgeben von Geld liegen und wie diese am besten gemeistert werden können, sind Themen dieser Ausgabe.



Nr. 5, November 2010: Werbung

Kleine Unternehmen müssen kommunizieren, um am Markt gehört zu werden. Durch gezielte Werbung positionieren sie sich bei ihren Zielkunden, heben sich von ihren Konkurrenten ab und fördern den Absatz.



Nr. 6, Mai 2011: Sich selbst führen

Die Führung eines kleinen Unternehmens beginnt bei der Chefin und beim Chef. Der kluge Umgang mit den beschränkten eigenen Ressourcen, Delegation und effiziente Arbeitstechniken sind der Schlüssel zum erfolgreichen Selbstmanagement.



Nr. 7, November 2011: Strategie

Die Strategie des Unternehmens ist eine Landkarte, die den Weg zu den Unternehmenszielen aufzeigt. Eine Strategie auszuarbeiten hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Chancen und Gefahren aufzuzeigen.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: www.postfinance.ch/ku.

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) entstand bereits 1946. Das Institut der renommierten Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und der universitären Lehre. Kooperationen mit anderen Forschern und vielfältige Weiterbildungsveranstaltungen ergänzen die Institutskompetenzen. www.kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance ist eine erfolgreiche Finanzdienstleisterin und ein ertragsstarker Geschäftsbereich der Schweizerischen Post. Sie ist die Nummer 1 im schweizerischen Zahlungsverkehr und im E-Finance, der elektronischen Kontobewirtschaftung. PostFinance erbringt für Privat- und Geschäftskunden innovative, umfassende Finanzdienstleistungen in den Teilmärkten Zahlen, Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren. www.postfinance.ch