

# STEUER- & FINANZRATGEBER FÜR UNTERNEHMEN

OKTOBER 2017

STEUERTIPPS | VORSORGE- UND FINANZPLANUNG | KOSTENOPTIMIERUNGEN

**WIRD NOCH DIESES  
JAHR DAS ENDE  
DES BANKGHEIMNISSES  
TATSACHE?**

Mehr dazu auf Seite 5

**NEUES MWST-GESETZ  
AB 2018 – BESTEHT  
IN IHREM UNTERNEHMEN  
HANDLUNGSBEDARF?**

Mehr dazu auf Seite 6

**GRÜNDER-GEN  
ODER HERDEN-TRIEB –  
WELCHE ERFOLGSFAKTOREN  
FÜR STARTUPS GIBT ES?**

Mehr dazu auf Seite 9

**NEGATIVE KONSEQUENZEN  
DER NEGATIVZINSEN  
DER SNB**

Mehr dazu auf Seite 12

IN DIESER AUSGABE

## IMPACT INVESTMENTS

EIN PROFITABLER WEG ZUR LÖSUNG  
DER GLOBALEN UNGLEICHGEWICHTE



# GRÜNDER-GEN ODER HERDEN-TRIEB – WELCHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR STARTUPS GIBT ES?

Über hundert Startups hoben bei der Startup Academy erfolgreich ab, aber nicht alle. Warum sind einige erfolgreich und andere nicht? Wir zeigen Ihnen die 7 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Praxis auf.

• Von Prof. Dr. Florian Blumer



## Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein?

Dass Startups über entsprechende «Ressourcen», primär Geld und Infrastruktur, verfügen müssen, wird immer gesagt, ist aber nur manchmal richtig. Wer im Bereich Life Science durchstarten will, braucht schon zu Beginn solche «Ressourcen» ab CHF 1 Mio. Wer eine überzeugende Business-to-Business («B2B») Geschäftsidee hat, wird vielleicht später auch solche Geldbeträge benötigen, zur Ausarbeitung eines Prototyps oder zum Start eines Piloten reicht aber ein «Letter of intent» mit einem zahlungsbereiten Partner resp. Kunden. Und worüber in den meisten Fällen anfänglich nicht nachgedacht zu werden braucht, ist das Startkapital zur

Gründung einer AG oder GmbH. Erst wenn effektiv mit Kunden Einnahmen generiert werden, lohnt es sich – auf dieser Faktenbasis –, einen Entscheid bzgl. Geschäftsform zu treffen.

Weitere «Ressourcen» – Wissen, Zeit und Raum – können als Voraussetzungen identifiziert werden, die bei der Realisierung einer Geschäftsidee beachtet werden müssen:

- **«Wissen»:** Es braucht ein Wissen im unmittelbaren Zielgebiet der Geschäftsidee, das umschliesst Fachwissen und berufspraktische Erfahrungen. Wer zum Beispiel eine webbasierte Agenda für Gewerbebetriebe lancieren will, um sich über Umsatzprozente zu finanzieren, der

muss etwas von Informatik verstehen oder von den Zielgruppen (Coiffeure, Nagelstudios usw.), idealerweise aber von beiden.

- **«Zeit»:** Für die Entwicklung einer Geschäftsidee braucht es Zeit. Auch wenn es nicht mehr üblich ist, einen 30-seitigen Businessplan zu schreiben, muss man seine Stakeholder kennenlernen und herausfinden, wie man Revenues generiert. Und Partner wie Kunden müssen persönlich angegangen und überzeugt werden. Einmal reichen Gespräche und ein anderes Mal kann man delegieren, aber manchmal braucht es auch eine Marktstudie. Und immer kostet das Zeit, die zur Verfügung stehen muss.

- **«Raum»:** Einige beginnen am Küchen- oder Arbeitstisch, andere in der sprichwörtlichen Garage – früher oder später braucht es aber einen Raum, in dem man sich zu jeder verfügbaren Zeit hinsetzen und weiterarbeiten, später auch Partner und erste Kunden empfangen kann.

## Die Herausforderungen bei der Unterstützung von Startups

Startups mit Standardangeboten einzudecken, ist einfach, sie gezielt zu unterstützen, aber eine grosse Herausforderung. Denn die Geschäftsideen stammen aus den verschiedensten Branchen und richten sich an die unterschiedlichsten Zielgruppen. Sie können kommerziell sein oder ideell. Manche Geschäftsideen sind bekannt und werden bereits andernorts erfolgreich praktiziert, andere scheinen bekannt zu sein, weil man «Ähnliches» aus anderen Branchen zu kennen glaubt, und Letztere sind völlig neu – und begeistern oder irritieren. Wie unterschiedlich man mit dieser Herausforderung umgeht, zeigen die vielen Organisationen im Startup-Umfeld: Einige beschränken sich auf einen Wettbewerb, andere konzentrieren sich auf das Vernetzen mit real existierenden Clustern, wieder andere vermieten Büroräume oder führen standardisierte Informationsanlässe oder Schulungen durch.

## Welches sind die Erfolgsfaktoren bei Startups?

- 1. Eine einfach erklärbare Geschäftsidee, die (auch) Nichtfachleute überzeugt:** Geschäftsideen gehen von etwas Bestehendem aus und stellen dafür eine neuartige Lösung in Aussicht. Oft handelt es sich bei einer Geschäftsidee auch um etwas (in einer anderen Branche oder technisch) Bekanntes, das auf ein neues Anwendungsfeld adaptiert wird. Wer von dieser Geschäftsidee hört, muss sie auf Anhieb verstehen. Vielleicht war man sich des Problems nicht einmal bewusst, sobald man aber die Idee erzählt erhalten hat, glaubt man an diese Lösung. Solange es nicht gelingt, eine Geschäftsidee einfach und verständlich zu kommunizieren, ist sie nicht zu Ende gedacht.
- 2. «Macherinnen» und «Macher», die im richtigen Zeitfenster loslegen:** Im Startup-Umfeld bewährt sich ein einfaches Unterscheidungsmerkmal: Es gibt Leute, die anpacken, etwas machen und bewirken wollen – und die anderen. Jungunternehmer/-innen gehören alle zu den «Machern». Alles, was sie (gern) tun, ist mit einem Zusatzaufwand verbunden, mit Widerstand, der (mit der eigenen Geschäftsidee) überwunden werden muss – und Rückschlägen. Ohne diese «Macher» sozial, kulturell, alters- oder bildungsmässig systematisch analysiert zu haben, fällt auf, dass es biografische Zeitfenster zu geben scheint, in denen Personen häufiger ein Startup gründen: (während und) nach der Berufsausbildung oder dem Hochschulstudium, Mitte 40 und nach 55 Jahren. Im ersten Fall, inspiriert durch die Ausbildung, will man etwas Neues anpacken, im zweiten Fall blickt man auf eine über zehnjährige Berufspraxis zurück (und die Kinder sind schon älter) und fragt sich, ob das beruflich schon alles war, und im dritten Fall will man das, was man jahrelang zurückgestellt hat, doch noch anpacken.
- 3. Eine Geschäftsidee rasch am Markt testen und weiter entwickeln:** Geschäftsideen können absolut neu, innovativ oder schon irgendwie bekannt sein. In jedem Fall entscheidet weniger die abstrakte Idee – die viele haben können – als das stetig sich mit dem Zielpublikum konkretisierende Produkt oder die Dienstleistung. Ideen können genial sein, aber scheitern, weil sie zur falschen Zeit kommen. Das Zielpublikum entscheidet, ob eine Idee akzeptiert und vielleicht mit zusätzlicher Bedeutung versehen wird – oder eben abgelehnt. Deswegen ist der frühe, stetige und lernbereite Dialog mit den Zielgruppen wichtiger als theoretische Überlegungen in einem Vakuum.
- 4. Mit einer flexiblen Strategie stur an der Vision festhalten:** Wie ein Produkt oder eine Dienstleistung schliesslich aussieht, wird erst am Ende klar. Die Geschäftsidee verändert sich ebenso wie der Weg, den man einschlägt und manchmal auch einzuschlagen gezwungen ist. Mit viel oder wenig Kapital, mit einer grossen oder geringen Akzeptanz lohnt es sich auch, eine andere Strategie zu wählen. Eine Strategie muss hinterfragt werden und Korrekturen erfahren, dennoch muss man stur seinen Weg gehen. Wer aber seine Vision nicht aus den Augen verliert, wird nach Jahren mit Überraschung feststellen, dass all das, was man ursprünglich erreichen wollte, effektiv erreicht wurde. Oder umgekehrt: Wer bei der Umsetzung seiner Geschäftsidee nicht das tut, was ihm liegt und wichtig erscheint, der verzettelt sich und wird sich «untreu». Anderswo spricht man vom «roten Faden» oder von der «Handschrift» – sie machen den Unterschied aus.
- 5. Risiken so lange als möglich minimieren:** Alles auf eine Karte zu setzen, entspricht nicht den kulturellen Gewohnheiten und dem Sicherheitsdenken in der Schweiz. Oft entsteht eine Geschäftsidee, während man eine Vollzeitstelle innehat, und deren Realisierung berufsbegleitend. Egal, ob es an der fehlenden Anschubfinanzierung liegt oder das monetäre Auffangnetz aus «Fools, Friends and Family» zu wenig trägt, als Tatsache bleibt: Die meisten Geschäftsideen werden «nebenher» entwickelt, um

**Was ist die Startup Academy?** Die Startup Academy ist ein gemeinnütziger Verein, der Menschen mit Geschäftsideen und Menschen mit Wissen und Erfahrungen zusammenbringt. Denn das Fachwissen und die Erfahrung, die den Startups am Anfang fehlt, haben Mentoren und Experten im Überfluss. Die Startup Academy führt zusätzlich Informations-, Diskussions- und Netzwerkanlässe durch, zu denen die Mentoren, Experten und Studierenden eingeladen werden und unentgeltlich teilnehmen dürfen. Der innovative und auf Freiwilligkeit beruhende Ansatz, Startups mit Hochschulen und der Wirtschaft zu vernetzen, hat viele Private, Stiftungen und Firmen überzeugt und sie zu einem Engagement bewegt.

**Wie funktioniert ihr Begleitmodell?** Die Startup Academy unterstützt, begleitet und vernetzt Startups ab der ersten Geschäftsidee über einen Zeitraum von maximal 24 Monaten. Im Rahmen eines Zusammenarbeitsvertrags erhält das Jungunternehmen auf seine Bedürfnisse abgestimmte Leistungen im Rahmen eines Begleitprozesses. Zu den Leistungen gehören ein Mentoring durch eine erfahrene Berufsperson, Business-Checks, Workshops, Beratungsstunden mit Experten und Austausch mit anderen Startups.

Der von der Startup Academy entwickelte Begleitprozess umfasst acht Schritte und wird bei Bedarf individuell angepasst. Steht ein Startup mit grossem Potenzial vor der Frage, wie Investitionskapital beschafft werden kann, so vernetzt die Startup Academy das Startup mit potenziellen Geldgebern. Ein Grundsatz aber bleibt: Die Initiative für ein erfolgreiches Durchlaufen des gesamten Prozesses liegt beim Jungunternehmen, die Startup Academy stellt (lediglich) optimale Rahmenbedingungen und das zielführende Netzwerk zur Verfügung.

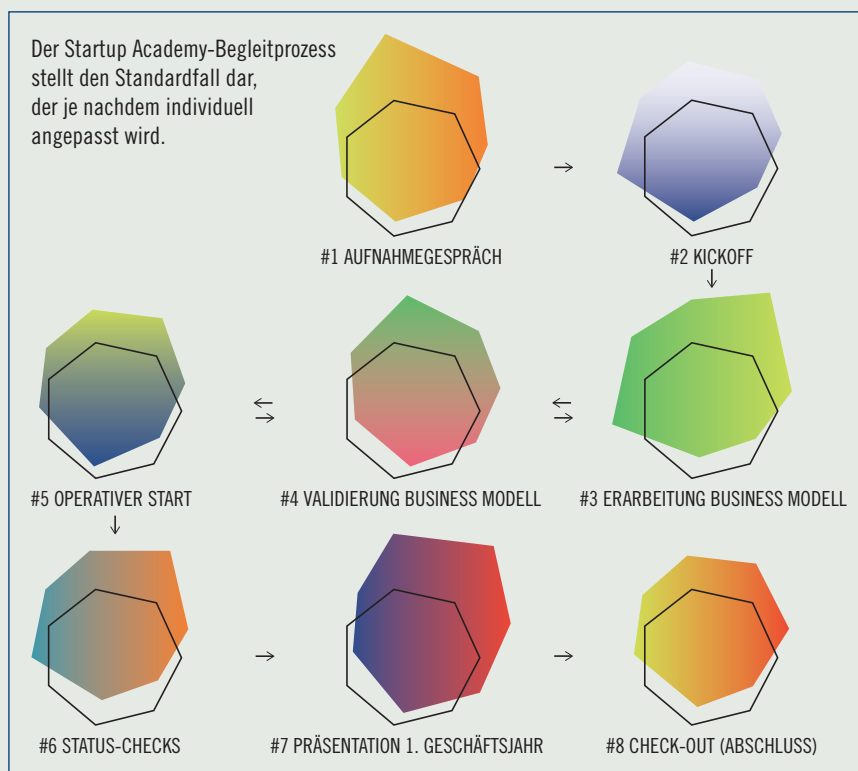


Abbildung 1: Startup Academy-Begleitprozess

später – so der Plan – ganz umzu- steigen. Mit Blick auf das schnelle Schaffen zusätzlicher Arbeitsplätze oder einem möglichen Börsengang sind das ernüchternde Fakten, mit Blick auf eine nachhaltige Lösung ist es das nicht. Denn oft handelt es sich hier um gut qualifizierte und erfahrene Berufsleute, die ohne unnötige Hektik das aufbauen wollen, was sie in Zukunft ganz – oder teilweise – tragen soll.

**6. Den Austausch mit anderen Startups pflegen:** Hinter allen Startups stehen «Macherinnen» und «Macher», die Neues wagen und etwas bewirken wollen. Und da sie allein die Verantwortung für das Gelingen ihrer Idee haben, sind sie überdurch-

schnittlich motiviert und engagiert. Wenn man nun den Austausch zwischen diesen Personen ermöglicht, die bei der Umsetzung unterschiedlich weit sind, findet mehr statt, als je hätte geplant werden können. Wer etwas herausgefunden hat, teilt es mit anderen, wer gute Erfahrungen oder Fehler gemacht hat, ebenso. Ohne weiteres Zutun entwickelt sich unter Startups eine Eigendynamik, weil sie alle dieselbe «Sprache» sprechen

**7. Eine Community finden und sich einbringen:** Eine Community besteht aus vielen Leuten mit gemeinsamen Interessen. Hier treffen sich auch Leute, die danach ein gemeinsames Projekt oder eine neue Geschäftsidee lancieren. Oder jemand lässt sich be-

geistern und führt eine Idee weiter, nachdem ein anderer ausgestiegen ist. Denn manchmal sind die Leute mit den guten Ideen nicht die Leute, die für eine einzige Idee so viel Zeit aufbringen wollen. Studierende, die mithelfen, sind später selber bei einem Startup eingestiegen und haben am Ende ihr eigenes Startup gegründet. Wer das an einem Ort ermöglicht und dafür ein breit abgestütztes Netzwerk beiziehen kann, sorgt bei Startups für einen Schub, der im «stillen Kämmerlein» oder in der «Garage» nie möglich gewesen wäre.



**AUTOR**  
Prof. Dr. Florian Blumer ist Dozent an der Hochschule für Wirtschaft Basel FHNW und Vizepräsident der Startup Academy.