

# Es lohnt sich

## *Unternehmensgründungen in der Schweiz*

Am Anfang der Gründung einer eigenen Firma steht meistens der Wunsch nach Selbstverwirklichung. Damit die Gründung gelingt, braucht es eine funktionierende Geschäftsidee und viel Selbstmanagement. Neue Kompetenzen wie die Akquisition müssen dazugelernt werden. Wer es schafft, mit seiner Firma am Markt zu bestehen, wird mit grosser Zufriedenheit belohnt.

---

Rolf Meyer

---

Die berufliche Selbständigkeit erfreut sich steigender Beliebtheit, insbesondere unter den gutausgebildeten Personen mit einigen Jahren Berufs- und Führungserfahrung. Jedes Jahr werden in der Schweiz zwischen 12 000 bis 15 000 originäre, selbständige Unternehmen gegründet<sup>1</sup>. Damit befindet sich die Schweiz be-

züglich Gründungsneigung zwar immer noch im Mittelfeld aller reicheren Volkswirtschaften, doch die Tendenz ist (wieder) zunehmend<sup>2</sup>.

In der Schweiz ist niemand gezwungen, selbständig zu werden, denn es gibt genügend Möglichkeiten auf dem attraktiven Arbeitsmarkt. Wenn jemand trotzdem diesen Schritt wagt, dann weil er oder sie das so will. Die zentralen Motive sind denn auch ganz

---

<sup>1</sup> Vgl. Unternehmensdemographie des Bundesamtes für Statistik, [www.udemo.bfs.admin.ch](http://www.udemo.bfs.admin.ch)

---

<sup>2</sup> Vgl. GEM Global Entrepreneurship Monitor, <http://www.gemconsortium.org/>



klar intrinsischer Art, allen voran die Suche nach Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung sowie der Möglichkeit, eigene Ideen zu realisieren (Meyer und Sidler, 2009, 2011). Die Selbständigkeit kann deshalb zu Recht als Traum vieler Schweizerinnen und Schweizer bezeichnet werden. Finanzielle Motive spielen zwar auch mit, die Erhöhung des bisherigen Einkommens ist jedoch nur für jede 10. Gründungsperson ein wichtiger oder gar sehr wichtiger Motivationsfaktor.

Die durchschnittliche Gründungsperson der Schweiz ist 42 Jahre alt, männlich, überdurchschnittlich gut ausgebildet, hat schon einige Jahre Berufserfahrung auf dem Buckel und ist bereit, für die Selbständigkeit überdurchschnittlich viel Arbeitseinsatz zu leisten und tendenziell weniger zu verdienen als in einer Anstellung. Sie investiert weniger als

50 000 Franken in ihr Start-up und beschäftigt einen einzigen Mitarbeitenden (Meyer und Sidler, 2009, 2011). Soviel zum Durchschnitt – der Einzelfall kann

*«Die Erhöhung des bisherigen Einkommens ist nur für jede 10. Gründungsperson ein wichtiger oder gar sehr wichtiger Motivationsfaktor.»*

sich jedoch sehr stark von diesem Durchschnitt unterscheiden, das Spektrum an Lebensläufen, die zur Selbständigkeit führen, ist vielfältig. Da gibt es die

jungen Studierenden, die ihre Ausbildung hinschmeißen und mit ihrem Start-up durchstarten ebenso wie die 60-jährigen Manager, die genug haben von den Machtspielen und der Bürokratie in ihren Konzernen und für den letzten Abschnitt ihrer Berufskarriere den eigenen Weg wagen. Einzelfirmen oder kleine Unternehmen, die Dienstleistungen im Bereich Beratung, Coaching und Supervision anbieten, gehören genauso dazu wie Unternehmen mit High-Tech-Produkten.

### Die funktionierende Geschäftsidee

Damit der Traum der Selbständigkeit nicht zum Alptraum wird, benötigen die Gründungspersonen eine funktionierende Geschäftsidee. Diese muss nicht innovativ sein – in der Realität ist nur etwa jede vierte neu gegründete Firma innovativ – jedoch stimmig. Und dies bedeutet, dass die folgenden sieben Elemente sorgfältig ausgearbeitet und aufeinander abgestimmt werden müssen:<sup>3</sup>

Erstens müssen die anvisierten Kundensegmente klar definiert werden und deren Bedürfnisse so genau bekannt sein wie nur irgendwie möglich. Zweitens müssen die angebotenen Dienstleistungen und Produkte so konzipiert werden, dass sie möglichst genau den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, also echte Lösungen für deren Probleme bieten. Kein Unternehmen ist jedoch alleine am Markt, d. h. dass drittens die eigene Positionierung mit dem anzubietenden Dienstleistungsangebot oder Sortiment gegenüber der Konkurrenz bestehen können muss. Es müssen plausible und überzeugende Argumente geschaffen werden, warum die Kunden zu uns kommen werden und nicht (mehr) zur Konkurrenz gehen. Viertens kommt die finanzielle Dimension dazu: Die Mechanismen der Einnahmen (wer bezahlt wofür und wie viel?) sowie die Kostenstruktur müssen so definiert werden, dass die Geschäftsidee auch tatsächlich finanziell aufgeht. Fünftens wird etwas oft vernachlässigt, nämlich die Markterschließung. Alle Massnahmen der Kundenakquisition müssen geplant und umgesetzt werden. Denn keine Selbständigkeit ohne Verkäufe! Sechstens müssen alle benötigten Ressourcen ermittelt und beschafft werden, sowohl Manpower, Know-how wie auch die materiellen Ressourcen. Das Meiste davon muss auch finanziert werden, womit auch die Finanzierungsfrage gestellt und gelöst werden muss. Das siebte Element ist die Gründungsperson bzw. das Team der Gründungspersonen selber. Die Geschäftsidee muss zu ihren Motiven, Erfahrungen und Kompetenzen passen.

<sup>3</sup> Vgl. 7 Elemente Modell, [www.getlaunched.io](http://www.getlaunched.io)





Die grosse Kunst ist es nun, dass all diese sieben Elemente klar ausgearbeitet, durchdacht und aufeinander abgestimmt sind. In der Realität müssen dauernd kleinere und grössere Änderungen an diesen Elementen vorgenommen werden. In der Regel ist es dabei nicht möglich, nur an einem einzelnen Element etwas zu ändern. Meist haben Änderungen an einem Element auch Änderungen an mehreren oder gar allen Elementen zur Folge. Oft gehen einzelne Elemente vergessen.

#### **Stolperstein Kundengewinnung**

Schaut man sich den Erfolg der jungen Unternehmen in der Schweiz etwas genauer an, so stellt man fest, dass rund die Hälfte der neuen Unternehmen in den ersten fünf Jahren wieder verschwindet. Die Überlebensrate ist also gerade mal 50%. Wobei ehrlich gesagt nicht genau bekannt ist, wie gross dabei der Anteil der gescheiterten Start-ups ist. Effektiv Konkurs geht etwa jedes achte junge Unternehmen in den ersten fünf Jahren (Meyer 2000). Die anderen  $\frac{7}{8}$  verschwin-

*«Die kleineren Startkapitals werden grösstenteils durch eigene Ersparnisse oder durch die Triple-F-Finanzierung sichergestellt: Family, Friends and Fools.»*

den ohne formellen Konkurs. Viele davon wohl auch infolge finanzieller Probleme – einige jedoch auch durch den Verkauf der Firma an Partnerfirmen, Konkurrentinnen oder Kunden, durch Fusion oder einfach infolge der Geschäftsaufgabe bei einer beruflichen Neuorientierung. Bei Kleinunternehmen, die Beratungsdienstleistungen anbieten, ist davon auszugehen, dass die meisten ohne formellen Konkurs vom Markt verschwinden.

Fragt man die neuen Selbständigen nach ihren grössten Problemen und Herausforderungen (Meyer und Sidler 2009 und 2011), stechen zwei Bereiche besonders heraus. Das erste ist die Kundengewinnung, das zweite die Finanzen. Beides hängt natürlich sehr eng miteinander zusammen, denn ohne Kunden keine Einnahmen. Es handelt sich übrigens um die beiden gleichen Bereiche, in denen die Gründungspersonen über die geringsten Kenntnisse und Erfahrungen verfügen. Denn diese verfügen in der Regel über eine beträchtliche Branchenerfahrung, waren aber in ihren bisherigen Jobs meist weder für die Kundenakquisition noch fürs Rechnungswesen sowie die Finanzierung

zuständig. In der Selbständigkeit sind die Gründungspersonen nun aber für alles zuständig.

Worin jedoch die Schwierigkeiten der Kundenakquisition genau liegen, lässt sich nicht so allgemein formulieren. Dies kann an der falschen Methode des Verkaufs liegen, am falschen Verhalten bei den Ver-

### *«Keine Selbständigkeit ohne Verkäufe!»*

kaufsgesprächen, jedoch auch an der angebotenen Dienstleistung, welche zu wenig den Kundenbedürfnissen entspricht oder gegenüber der Konkurrenz von geringerer Qualität ist. Oder daran, dass man den falschen Preis hat, sich auf die falschen Kunden fokussiert hat... Kurz: Man muss alle sieben Elemente der Geschäftsidee genauer unter die Lupe nehmen.

Die Probleme der Finanzierung des Startkapitals der beruflichen Selbständigkeit haben sich in den letzten Jahren tendenziell entschärft, denn einerseits

benötigen immer mehr Unternehmensgründungen kaum grössere Investitionen – was insbesondere auch für den Bereich Beratung gilt. Die kleineren Startkapitals werden denn auch grösstenteils durch eigene Ersparnisse oder durch die Triple-F-Finanzierung sichergestellt: Family, Friends and Fools. Andererseits haben immer mehr Regionalbanken, allen voran die Kantonalbanken, eigene Fonds zur Finanzierung von Start-ups eingerichtet. Diese sind jedoch oft für innovative und wachstumsorientierte Gründungen reserviert, was eine klare Minderheit aller neuen Firmen ist.

Eine weitere grosse Herausforderung für die neuen Selbständigen ist die latent vorhandene, permanente Überforderung. Diese Überforderung kann sich auf einzelne Teilgebiete wie Recht, Steuern, Versicherungen, Finanzen, Marketing oder Verkauf beschränken. Vielfach ist es aber primär eine zeitliche Überforderung. Denn in der Selbständigkeit ist man für alles zuständig und ist meist mit einem stets vorhandenen Berg an noch unerledigten Arbeiten konfrontiert. Gefragt sind hier ein starkes Selbst- und



Zeitmanagement mit klaren Prioritäten, dem Fokus auf Kernaufgaben und der Delegation von weniger wichtigen Angelegenheiten (wie Steuern oder Rechnungswesen).

### Grosse Zufriedenheit

Bei all diesen Problemen und Herausforderungen steht den Selbständigen eine sehr vielfältige, aber auch sehr unübersichtliche Auswahl an Unterstützungsangeboten zur Verfügung. Es gibt die staatlichen Wirtschaftsförderungen in der Region oder im Kanton, private Nonprofitinitiativen wie GeniLem, Gründerzentren, Business- oder Technoparks, über 100 verschiedene Gründungs- und Unternehmenswettbewerbe bis hin zu einem Heer an professionellen Beratern für jede Teildisziplin. Die Angebote unterscheiden sich bezüglich ihres Preises – von gratis bis sehr teuer – und der angebotenen Dienstleistungen – von möblierter Infrastruktur über Networking, Coaching, Schulung bis hin zur Finanzierung. Daneben gibt es auch noch zahlreiche Schulungsangebote zur Vorbereitung oder Begleitung des Schritts in die Selbstän-

digkeit, ausgeschrieben von privaten Anbietern, Hochschulen und auch der KTI des Bundes (Kommission für Technologie und Innovation<sup>4</sup>). Bei dieser Fülle an Unterstützung ist es nicht verwunderlich, dass es für viele schwierig ist, das für sie passende Angebot zu finden. Sehr oft wenden sich deshalb die Gründungspersonen in erster Linie an ihre Familie und Freunde oder suchen den Austausch mit anderen Gründungspersonen.

Trotz all den Problemen, der mässig hohen Überlebensrate von 50% in den ersten fünf Jahren, den langen Arbeitstagen und des tendenziell eher geringeren Lohnes, sind die Selbständigen zufrieden mit ihrer Situation. Denn ihre zentralen Ziele, die sie in die Selbständigkeit geführt haben – Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung, Realisierung eigener Ideen – können gut erfüllt werden. Beachtliche 90% aller Selbständigen der Schweiz bezeichnen ihre persönliche Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Situation als sehr zufrieden oder zufrieden! Welches Unternehmen kann dies schon von seinen Mitarbeitenden behaupten?

<sup>4</sup> Siehe [www.cti-entrepreneurship.ch](http://www.cti-entrepreneurship.ch)



*Rolf Meyer ist Professor im Bereich Entrepreneurship an der HSW der FHNW. Er forscht und unterrichtet seit Jahren zum Thema Entrepreneurship in der Schweiz und im Ausland. Er coacht Start-ups und ist/war selber beteiligt an vier Gründungen in der Schweiz, Uganda und China.  
Rolf.meyer@fhnw.ch*

**LITERATUR** Meyer, Rolf (2000): Die neuen Selbständigen. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. /// Meyer, Rolf/Sidler, Adrian (2009): Die neuen Selbständigen 2009. FHNW. /// Meyer, Rolf/Sidler, Adrian (2011): Erfolgsfaktoren junger Unternehmen. Edition GESOWIP.