

# Zusammenfassung

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
1    Unternehmertum.....	1
1.1    Vor der Unternehmensgründung.....	1
1.1.1    Wichtige Grundüberlegungen.....	1
1.1.2    Persönliche Standortanalyse.....	1
1.1.3    Anforderungsprofil an den angehenden Unternehmer.....	1
1.2    Die Unternehmensgründung.....	1
1.2.1    Von der Vision zur Realität.....	1
1.2.2    Formen der Selbständigkeit.....	2
1.2.2.1    Neugründung.....	2
1.2.2.2    Übernahme.....	2
1.2.2.3    Spin-Off.....	2
1.2.2.4    Franchising.....	2
1.2.2.5    Agent.....	3
1.2.2.6    Alleinvertreter.....	3
1.2.2.7    Mischform zwischen Selbständigkeit und Anstellungsverhältnis.....	3
2    Businessplan.....	4
2.1    Aufbau eines Businessplans.....	4
2.1.1    Zusammenfassung.....	4
2.1.2    Unternehmung.....	4
2.1.3    Produkte/Dienstleistungen.....	4
2.1.4    Märkte.....	4
2.1.5    Konkurrenz.....	5
2.1.6    Marketing.....	5
2.1.7    Standort/Herstellung/Administration.....	5
2.1.8    Organisation/Management.....	5

2.1.9	Risikoanalyse .....	5
2.1.10	Finanzplanung .....	5
2.1.11	Finanzierung.....	6
2.1.12	Zeitplan.....	6
3	Rechtsformen.....	7
4	Finanzen .....	8
4.1	Finanzierungskonzept .....	8
4.2	Kalkulation .....	8
4.3	Buchhaltung.....	9
4.4	Steuern .....	10
5	Marketing.....	11
5.1	Was ist Marketing?.....	11
5.2	Das Marketingkonzept.....	11
5.2.1	Die Situationsanalyse .....	11
5.2.2	Die Marketingziele .....	12
5.2.3	Die Marketingstrategie.....	12
5.2.4	Der Marketing-Mix .....	12
5.2.5	Das Marketing-Controlling .....	13
6	Risikomanagement & Versicherung .....	14
6.1	Risikomanagement .....	14
6.1.1	Risikoidentifikation .....	14
6.1.2	Risikoanalyse .....	14
6.1.3	Risikobewältigung.....	14
6.2	Versicherungen.....	14
6.2.1	Personen- und Sozialversicherungen (3-Säulen-System).....	15
6.2.2	Sachversicherungen .....	15
6.2.3	Vermögensversicherungen .....	16

7	Standort & Infrastruktur .....	17
7.1	Standort .....	17
7.2	Infrastruktur.....	17
7.3	Technoparks .....	18
8	Personalwesen .....	19
8.1	Mitarbeiter .....	19
8.2	Personalrekrutierung.....	19
8.2.1	Vorbereitungsphase.....	19
8.2.2	Selektionsphase .....	20
8.2.3	Entscheidungs- und Nachbereitungsphase.....	20
8.3	Personalführung.....	20

## **1 Unternehmertum**

### **1.1 Vor der Unternehmensgründung**

#### **1.1.1 Wichtige Grundüberlegungen**

Die berufliche Selbständigkeit stellt für viele Berufstätige ein Lebensziel dar. Jedoch ist die Vorstellung der Selbständigkeit oft von falschen Erwartungshaltungen geprägt. Viel zu oft wird beispielsweise der Umstand vernachlässigt, dass Selbständige ein massiv höheres Arbeitspensum erbringen müssen als Berufstätige im Anstellungsverhältnis. Zudem muss sich der angehende Unternehmer damit abfinden, dass er im Vergleich zu einem Angestellten in den ersten zwei bis drei Jahren einen niedrigeren Lohn hat und in der Regel auf einen erheblichen Teil seiner Freizeit verzichten muss. Dazu kommt, dass sich in der Anfangsphase der Selbständigkeit ein existenzieller Druck bemerkbar machen kann, welcher zumeist eine Belastungsprobe für den angehenden Unternehmer und dessen persönliches Umfeld darstellt.

#### **1.1.2 Persönliche Standortanalyse**

Um das Risiko des Scheiterns einzudämmen, empfiehlt es sich bereits früh eine persönliche Standortanalyse durchzuführen. Diese soll dem angehenden Unternehmer durch Aufdecken von Stärken und Schwächen als Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung dienen. Jedoch wird sich erst am Markt zeigen, ob der angehende Unternehmer standhaft genug ist, um zu „überleben“.

#### **1.1.3 Anforderungsprofil an den angehenden Unternehmer**

Um am Markt als Unternehmer erfolgreich zu sein, ist es von grossem Vorteil wenn ein angehender Unternehmer einen gewissen Rucksack an bestimmten Fähigkeiten und Erfahrungen mitbringt. Die dabei massgebenden Faktoren sind: betriebswirtschaftliches Know-how, soziale Kompetenz, Risikobereitschaft, emotionale Stabilität, Leistungsorientierung, Eigeninitiative und das Streben nach Unabhängigkeit. Je mehr dieser Anforderungen der angehende Unternehmer erfüllt, desto besser stehen seine Chancen auf Erfolg.

### **1.2 Die Unternehmensgründung**

#### **1.2.1 Von der Vision zur Realität**

Ist die Selbstanalyse abgeschlossen, gilt es die Entwicklung der Geschäftsidee voranzutreiben und in die Realität umzusetzen. Dabei werden als erstes die Markt- und die Konkurrenzsituation analy-

siert, um zu prüfen ob die Geschäftsidee den Ansprüchen des Marktes gerecht wird. Daraufhin erstellt der angehende Unternehmer einen Businessplan, welcher ihn dazu zwingt, sich mit dem künftigen Unternehmen auseinanderzusetzen, Absichten zu formulieren, Entscheidungen zu treffen, Zusammenhänge zu sehen und aus Plänen und Strategien konkrete Zahlen abzuleiten. Der Businessplan dient anschliessend dazu, das für das Unternehmen notwendige Kapital zu beschaffen und potenzielle Investoren von der eigenen Geschäftsidee zu überzeugen. Ist der Businessplan erstellt, werden die getroffenen Entscheidungen konsequent umgesetzt und in einem weiteren Schritt die notwendige Finanzierung sichergestellt. Darüber hinaus erstellt der angehende Unternehmer ein passendes Marketingkonzept. Sind alle diese Punkte erfüllt, kann die Geschäftstätigkeit aufgenommen werden kann.

## **1.2.2 Formen der Selbständigkeit**

### **1.2.2.1 Neugründung**

Bei der Neugründung beginnt der Unternehmer bei Null und baut sich sein eigenes Unternehmen nach seinen eigenen Vorstellungen und Ideen auf. Dies bedeutet allerdings auch, dass der Unternehmer Beziehungen zu Kunden und Lieferanten aufbauen und sich die nötigen Markt- und Branchenkenntnisse aneignen muss.

### **1.2.2.2 Übernahme**

Hierbei übernimmt der Unternehmer ein bereits bestehendes Unternehmen vom bisherigen Inhaber. Unternehmenskäufe sind oft mit komplexen Aufgaben wie Unternehmensbewertung und Kaufpreisermittlung verbunden, welche womöglich den Beizug eines Experten (Treuhandler, Unternehmensberater) voraussetzen.

### **1.2.2.3 Spin-Off**

Bei einem Spin-Off wird ein Teil einer Unternehmung (z.B. eine Betriebsabteilung) von einem Unternehmen abgespaltet und zu einer eigenständigen Unternehmung mit eigener Rechtsform überführt. Spin-Offs sind vor allem dann zu empfehlen, wenn der angehende Unternehmer bereits im Kader des abspaltenden Unternehmens vertreten war und über das benötigte Know-how verfügt.

### **1.2.2.4 Franchising**

Beim Franchising überlässt der Franchisegeber einem Dritten (Franchisenehmer) das Recht, eine auf dem Markt bekannte Handelsmarke sowie das dazugehörige Geschäftsmodell gegen eine fixe Lizenzgebühr zu benutzen. Die Vorteile des Franchisings liegen darin, dass der angehende

Unternehmer als Franchisenehmer ein bereits entwickeltes Produkt bzw. einen am Markt etablierten Markennamen benutzen kann und sich somit den Einstieg in die Selbständigkeit erleichtert.

#### **1.2.2.5 Agent**

Agenten sind in der Regel selbständige Unternehmer mit eigenem Betrieb, die auf eigenes Risiko arbeiten. Sie verpflichten sich, für eine oder mehrere Firmen (Auftraggeber) Geschäfte zu vermitteln oder in deren Namen Geschäfte abzuschliessen. Agenten leben von den vereinbarten Provisionen für vermittelte oder abgeschlossene Geschäfte.

#### **1.2.2.6 Alleinvertreter**

Hierbei gewährt ein Lieferant einem Alleinvertreter ein ausschliessliches Bezugsrecht für bestimmte Waren in einem bestimmten Verkaufsgebiet. Der Alleinvertreter kauft einem bestimmten Hersteller Waren oder Produkte ab und verkauft diese in eigenem Namen und auf eigenes Risiko weiter. Der Verdienst besteht aus der Gewinnmarge zwischen dem An- und dem Verkaufspreis der Produkte.

#### **1.2.2.7 Mischform zwischen Selbständigkeit und Anstellungsverhältnis**

Um das Risiko der Selbständigkeit einzuschränken und sich schrittweise dahin zu begeben, wählen angehende Unternehmer vielfach den Weg der Mischform zwischen Selbständigkeit und Anstellungsverhältnis. Dabei baut der angehende Unternehmer sein eigenes Unternehmen auf während er noch ein gesichertes Einkommen aus einem Teilzeitarbeitspensum bei einem Arbeitgeber bezieht. Obwohl dieser Weg in die Selbständigkeit sehr attraktiv klingt, gibt es auch hier einige Punkte, die beachtet werden müssen. So steht der angehende Unternehmer durch die doppelte Tätigkeit unter einer höheren Belastung. Zudem gestaltet es sich oft schwierig, eine für beide Parteien zufriedenstellende Lösung zu finden.

## 2 Businessplan

Ein Businessplan ist die knappe und präzise Darstellung eines geschäftlichen Vorhabens und dient in erster Linie dazu, das für die Gründung und Entwicklung des Unternehmens notwendige Kapital zu beschaffen. Der Businessplan zwingt den Verfasser zum disziplinierten und ehrlichen Durchdenken der eigenen Geschäftsidee.

Mögliche Adressaten eines Businessplans sind sowohl potenzielle Investoren und Banken als auch Amtsstellen und Partner innerhalb des eigenen Unternehmens.

### 2.1 Aufbau eines Businessplans

Ein praxisorientierter Businessplan wird üblich wie folgt aufgebaut:

#### 2.1.1 Zusammenfassung

Die Zusammenfassung präsentiert potenziellen Geldgebern und Geschäftspartnern auf ein bis maximal zwei Seiten das Unternehmen und das anstehende Vorhaben. Da dieses Kapitel zumeist als erstes gelesen wird, muss es interessant und packend geschrieben sein und die wichtigsten Aspekte der Geschäftsidee auf den Punkt bringen.

#### 2.1.2 Unternehmung

Dieses Kapitel gibt Auskunft darüber, wie sich das Unternehmen bis anhin entwickelt hat, welche Rechtsform es besitzt, wer die Eigentümer sind, wie die Unternehmensvision lautet und wie die Unternehmensziele aussehen.

#### 2.1.3 Produkte/Dienstleistungen

Im diesem Kapitel werden die vom Unternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie der damit erbrachte Kundennutzen detailliert beschrieben. Zudem wird auf zukünftige Weiterentwicklungen und potenzielle Innovationstechnologien eingegangen.

#### 2.1.4 Märkte

Das Kapitel Märkte gibt Auskunft darüber, wie sich die relevanten Märkte zusammensetzen und wie hoch das Marktpotenzial eingeschätzt wird. Darüber hinaus werden mögliche Eintrittsbarrieren erläutert und die Kundenstruktur in den relevanten Teilmärkten geschildert.



### **2.1.5 Konkurrenz**

Hierbei wird auf die wichtigsten Konkurrenten, deren angebotenen Marktleistungen sowie deren Stellung im Markt eingegangen. Zudem schildert der Unternehmer, inwiefern sich sein Unternehmen Vorteile gegenüber diesen Konkurrenten erarbeiten kann.

### **2.1.6 Marketing**

Das Kapitel Marketing gibt Auskunft darüber nach welchen Kriterien der Markt segmentiert wird und mit welchen Strategien er anschliessend bearbeitet werden soll. Ausserdem wird näher auf die Leistungsgestaltung und den Marketing-Mix eingegangen.

### **2.1.7 Standort/Herstellung/Administration**

Dieses Kapitel informiert den Leser über den Standort des Geschäftsdomizils und über die Gründe, die zu dieser Standortwahl geführt haben. Darüber hinaus erfährt der Leser, wie und wo die Marktleistung hergestellt wird und wer die wichtigsten Lieferanten sind. Abschliessend wird erläutert, wie der administrative Bereich des Unternehmens aufgebaut ist und welche Dienste zur Verfügung stehen.

### **2.1.8 Organisation/Management**

Im Kapitel Organisation/Management werden die Angehörigen des Unternehmerteams mitsamt ihrer bisher erlangten Ausbildung und Erfahrung vorgestellt und die einzelnen Aufgaben und Kompetenzen dieser Personen erläutert. Ausserdem wird das Organigramm erläutert und jegliche externe Berater und Spezialisten, die mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, erwähnt.

### **2.1.9 Risikoanalyse**

Das Kapitel Risikoanalyse beschreibt potenzielle interne (Management-, Produktions- und Marketingrisiken) und externe (ökologische, ökonomische, gesetzliche und gesellschaftliche Risiken) Unternehmensrisiken und zeigt auf, wie diese bei Auftreten am geeignetsten bewältigt werden können.

### **2.1.10 Finanzplanung**

Bei der Finanzplanung geht es darum, die im Businessplan formulierten Unternehmensziele in Zahlen auszudrücken und daraus den konkreten Finanzierungsbedarf abzuleiten. Mithilfe der Erstellung einer Plan-Bilanz, Plan-Erfolgsrechnung, Plan-Kapitalflussrechnung und Liquiditätsrech-

nung wird dem potenziellen Investor aufgezeigt, wie sich die finanzielle Situation des Unternehmens entwickelt, wenn alle Ziele planmässig erreicht werden.

#### **2.1.11 Finanzierung**

Das Kapitel Finanzierung gibt Aufschluss darüber, wie der aus der Finanzplanung errechnete Finanzierungsbedarf gedeckt werden soll. Zudem beschreibt der Unternehmer, wie er sich die Zusammensetzung des Kapitals seiner Unternehmung vorstellt.

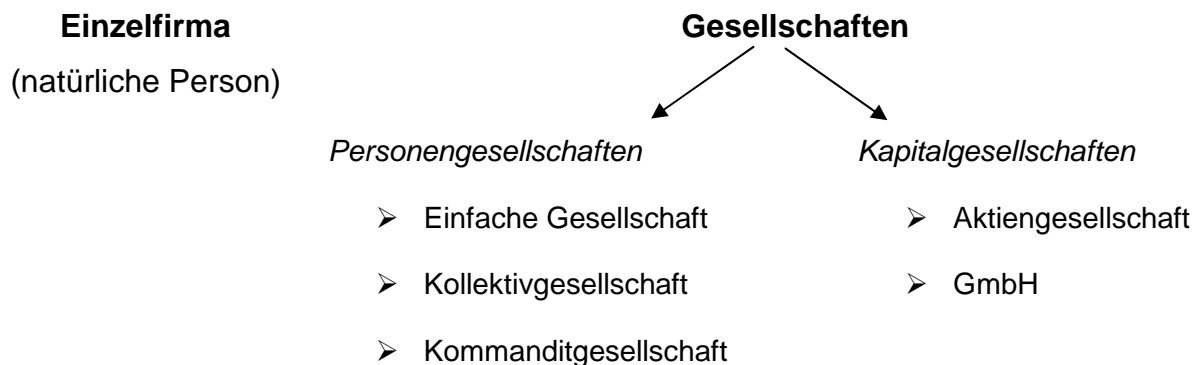
#### **2.1.12 Zeitplan**

Bei der Zeitplanung werden die wichtigsten Unternehmensziele der nächsten fünf Jahre erläutert und die relevanten Meilensteine und Zwischenziele auf dem Weg dorthin beschrieben. Zudem wird darauf eingegangen, wann die Meilensteine und Zwischenziele erreicht werden sollen.

### 3 Rechtsformen

Bereits vor Aufnahme der Unternehmertätigkeit muss ein angehender Unternehmer mit der Wahl der Rechtsform eine wichtige Entscheidung treffen. Denn diese bildet die rechtlichen „Leitplanken“ einer Unternehmung und bringt finanzwirtschaftliche und versicherungstechnische Vorschriften mit sich. Da nicht jede Rechtsform zu jeder Unternehmung passt, sollte sich ein Unternehmer genügend Zeit für diesen Entscheid lassen. Obwohl es rechtlich erlaubt ist die Rechtsform nachträglich zu ändern, sollte dies möglichst vermieden werden, da eine derartige Änderung oft mit hohen Kosten und einem beträchtlichen Zeitaufwand verbunden ist.

Das schweizerische Gesetz bietet Unternehmern eine Vielzahl verschiedener Rechtsformen. Dabei wird grundsätzlich zwischen folgenden Formen unterschieden:



Bei der Wahl der geeigneten Rechtsform muss sich der angehende Unternehmer selbst fragen: „Will ich als Unternehmer mit meinem ganzen Privatvermögen für allfällige Forderungen haften oder das Risiko beschränken?“

- Wer das Risiko selber tragen will und kann, muss kein Unternehmen gründen, sondern kann sich als Einzelfirma im Handelsregister eintragen lassen. Unternehmende, welche zusammen mit einem oder mehreren Partnern starten, werden folglich mit Vorteil eine Kollektiv- oder Kommanditgesellschaft gründen.
- Wer finanziell weniger Risiko eingehen will, beschränkt dies durch die Gründung einer Kapitalgesellschaft auf einen bestimmten Betrag. Etwa mittels einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder einer Aktiengesellschaft (AG). Es gilt zu beachten, dass es die ideale Rechtsform, welche die Risiken minimiert, die Unabhängigkeit voll garantiert und steuerlich Ideal ist, nicht gibt. Der Unternehmer sollte daher diejenige Gesellschaftsform wählen, die seinen Bedürfnissen am ehesten entspricht.

## 4 Finanzen

Um finanziell für die unternehmerische Zukunft gerüstet zu sein, muss sich ein Unternehmer mit gewissen Themen der Finanzwelt auseinandersetzen. Von besonderer Wichtigkeit sind die Themengebiete Finanzierungskonzept, Kalkulation, Buchhaltung und Steuern, auf welche in der Folge genauer eingegangen wird.

### 4.1 Finanzierungskonzept

Besonders in der Anfangsphase der Unternehmensgründung ist die Frage nach den finanziellen Mitteln und deren Verwendungszweck sehr entscheidend. Berechnet man in der Phase der Mittelbeschaffung die Mittel mit dem nötigen Realitätsbezug und der erforderlichen Genauigkeit, verringert sich entsprechend auch das Risiko, sich und sein Unternehmen unnötig in Schwierigkeiten zu bringen. Daher sollte ein angehender Unternehmer im Stande sein, nachfolgende vier „Teilpläne“ erstellen zu können um daraus die richtigen Schlüsse für die Zukunft des Unternehmens treffen zu können.

- **Budget**  
Mit wie viel Einnahmen und Ausgaben wird gerechnet?
- **Kapitalbedarf**  
Wie viel Geld wird für den Aufbau der Firma benötigt?  
Wie viel Geld wird für die Betriebsaufrechterhaltung benötigt?  
Wie viel Geld wird für zusätzliche Investitionen benötigt?
- **Liquiditätsplan**  
Wie wird künftig die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt?  
Wie vermeide ich Debitorenverluste?
- **Finanzierungsplan**  
Vorteile einer Eigenfinanzierung – Family, Friends and Fool  
Vorteile einer Fremdfinanzierung – Kapital von Dritten

### 4.2 Kalkulation

Mittels der betrieblichen Kalkulation wird einem Unternehmer aufgezeigt, welche Kosten die einzelnen Unternehmensleistungen verursachen. Dadurch soll einem Unternehmer aufgezeigt werden, wie viel der erforderliche Mindestumsatz beträgt, welchen Gewinn der Unternehmer je Produktgruppe zu erzielen hat und wo Potential besteht, Kosten einzusparen.

So sollte beispielsweise ein Produkt nie unter den Selbstkosten verkauft werden, da ansonsten die

eigenen Auslagen nicht gedeckt sind.

Damit ein Unternehmer in der Lage ist, Produktions- und („Plan“)-Absatzmengenentscheidungen treffen zu können, muss er in der Lage sein, eigenhändig eine einfache Deckungsbeitragsrechnung aufstellen und interpretieren zu können. Denn diese Berechnungsvariante zeigt auf, welche Produkte kostendeckend produziert werden.

In der Phase der Unternehmensgründung stellt sich auch immer wieder aufs Neue die Frage nach Investitionen. Ob sich eine Investition lohnt, lässt sich nicht immer aus dem Bauch heraus entscheiden. Oftmals ist ein Unternehmer froh, wenn er Unterstützung in Form der sogenannten Investitionsrechnungsvariante erhält. Das Resultat dieser Variante ermöglicht dem Unternehmer, einen rationalen Entscheid zu treffen. Jedoch ist es auch hier notwendig, dass der Unternehmer in der Lage ist, eine einfache Investitionsrechnung nach statischem oder dynamischem Verfahren aufzustellen.

Die Kalkulation ermöglicht es dem Unternehmer, sein eigenes Wirken über mehrere Perioden vergleichen zu können und entsprechend Schlüsse für die Zukunft zu ziehen.

### 4.3 Buchhaltung

Die finanzielle Situation des Unternehmens wird in der Bilanz und der Erfolgsrechnung abgebildet. Sie gibt in erster Linie darüber Auskunft, wie sich die Vermögens- und Erfolgslage in der Unternehmung darstellt. Aus diesem Grund bildet die Buchhaltung einen wichtigen Bestandteil des Managementinformationssystems.

Der falsche Gebrauch der Buchhaltung kann jedoch schnell zu Problemen mit den Steuerbehörden führen. So ist gemäss Art. 957 OR jedes Unternehmen, welches im Handelsregister eingetragen ist, verpflichtet, seine Bücher gemäss der doppelten Buchhaltung zu führen und entsprechend eine Bilanz und eine Erfolgsrechnung zu erstellen. Dabei gilt es zudem die vorgeschriebenen Mindestgliederungsvorschriften einzuhalten. Kapitalgesellschaften müssen zusätzlich einen Anhang und einen Gewinnverwendungsantrag vorweisen können. Bei der Erstellung des Jahresabschlusses müssen zudem gewisse Buchführungsvorschriften befolgt werden, um eine ordnungsgemässe Rechnungslegung garantieren zu können

(Art. 662a OR - Vollständigkeit, Klarheit und Wesentlichkeit, Vorsicht, Fortführung, Stetigkeit in Darstellung und Bewertung, Unzulässigkeit der Verrechnung von Aktiven und Passiven / Aufwand und Ertrag).

Nicht alle Unternehmen sind zwingend revisionspflichtig. Um jedoch die Revisionspflicht umgehen zu können, muss ein Unternehmen mindestens zwei der folgenden drei Kriterien während zwei aufeinanderfolgenden Jahren erfüllen (Bilanzsumme maximal CHF 10 Mio., Umsatz maximal CHF 20 Mio., maximal 50 Vollzeitstellen).

Wie bereits zuvor erwähnt, ist es wichtig, dass ein angehender Unternehmer über minimale Kenntnisse im Bereich der Buchhaltung verfügt. Auf der anderen Seite gilt es jedoch auch zu beachten, dass es aus Gründen der Produktivität für fachkundige Unternehmer wenig Sinn macht, sich stundenlang der Buchhaltung zu widmen. Daher kann es sich für einen Unternehmer durchaus lohnen, eine „Teilauslagerung“ zu prüfen.

#### 4.4 Steuern

Abschliessend gilt es auch einige Worte über das komplexe Thema der Steuern zu verlieren. Grundsätzlich haben zwei Faktoren einen entscheidenden Einfluss auf die Höhe der Steuerlast. Zum einen spielt es eine Rolle, ob das Unternehmen als juristische Person oder als natürliche Person/Personengesellschaft besteuert wird. Zum anderen ist der Ort des Firmensitzes sehr entscheidend, da es den einzelnen Kantonen in der Schweiz gestattet ist, einen eigenen, vom Bund unabhängigen, Steuertarif festzulegen.

Als Unternehmer ist es daher wichtig zu wissen, dass sich die Einkommens- und Vermögenssteuer für natürliche Personen/Personengesellschaften von der Gewinn- und Kapitalsteuer für Kapitalgesellschaften unterscheidet. Dies ist besonders beim Ausfüllen der Steuererklärung sehr entscheidend, da der Inhaber einer Einzelfirma oder einer Personengesellschaft das Geschäftsvermögen und das Geschäftseinkommen zusammen mit dem privaten Einkommen und Vermögen anzugeben hat. Dementsprechend können steuerliche Aufwendungen nur bei Kapitalgesellschaften in Abzug gebracht werden.

Die Mehrwertsteuer (MWST) ist eine sogenannte Verbrauchs- oder Konsumentensteuer und wird auf allen Phasen der Produktion, bei der Einfuhr von Gegenständen sowie beim inländischen Dienstleistungsgewerbe auf den Produktpreis aufgeschlagen. Dabei werden die persönlichen Verhältnisse des Unternehmers in keiner Art und Weise berücksichtigt. In aller Regel beträgt dieser Steuersatz in der Schweiz 7.6%. Produkte des täglichen Bedarfs (Nahrungsmittel, exkl. Alkohol), Medikamente und gewisse Zeitungen und Bücher unterliegen lediglich einem Satz von 2.4%. Auch im Gastgewerbe gibt es Sonderregelungen. So unterliegen Übernachtungen inkl. Frühstück lediglich einem Satz von 3.6%.

## 5 Marketing

### 5.1 Was ist Marketing?

Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.

Marketing basiert nie auf allgemeingültigen Rezepten; der Markterfolg muss immer wieder von neuem gesucht werden. Deshalb gilt: „Die einzige Konstante ist der stetige Wandel“.

### 5.2 Das Marketingkonzept

Die Aufgabe eines erfolgreichen Marketingkonzepts ist es, die Zielgruppe so verführerisch anzusprechen, dass aus ihr Kunden hervorgehen. Demzufolge dient es nicht nur als Leitfaden für sämtliche Marketing- und Werbemaßnahmen, sondern entscheidet letztendlich auch über den zukünftigen geschäftlichen Erfolg. Im übertragenen Sinne kann das Marketingkonzept auch als „Architekturplan“ für den Bau des „Marketinghauses“ angesehen werden.

Das Marketingkonzept kann grob in fünf Phasen unterteilt werden:

- Situationsanalyse
- Marketingziele
- Marketingstrategie
- Marketing-Mix
- Marketing-Controlling

#### 5.2.1 Die Situationsanalyse

Die aktuelle Lage des eigenen Unternehmens, die Lage der Konkurrenz und die zukünftigen Marktentwicklungen werden analysiert und festgehalten. Demzufolge kann die Situationsanalyse in drei Teile unterteilt werden: In der Marktanalyse wird die äussere Situation (der Markt, die Absatzkanäle und die Umweltrends) betrachtet, während die Konkurrenzanalyse den Marktauftritt und die Marktstellung der direkten Mitbewerber in den Mittelpunkt stellt. In der Unternehmensanalyse hingegen, wird das eigene Unternehmen mit seinen Produkten, Dienstleistungen und Ressourcen in den Fokus des Interesses gestellt. Abschliessend wird anhand der zusammengetragenen Informationen eine Diagnose erstellt. Diese Diagnose hat zum Ziel, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren aufzuzeigen und die Entscheidungsfindung zu vereinfachen.

### 5.2.2 Die Marketingziele

Ist die Situationsanalyse abgeschlossen, können die mittel- bis langfristigen Marketingziele bestimmt werden. Dabei kann zwischen quantitativen und qualitativen Zielen unterschieden werden. Während sich erstere vor allem mit marktökonomischen Anliegen (z.B. Absatzmenge, Umsatz, etc.) befassen, behandeln die qualitativen Ziele hauptsächlich marktpsychologische Angelegenheiten (Kundenzufriedenheit, Unternehmensimage, etc.).

### 5.2.3 Die Marketingstrategie

In dieser Phase wird festgelegt, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen. Es stellt sich nun also die Frage, welche Märkte bzw. Segmente bearbeitet werden und wie die eigene Positionierung aussehen soll.

In einem ersten Schritt wird der Zielmarkt bestimmt, worauf die Auswahl der zu bearbeitenden Teilmärkte und Kundensegmente folgt. Dabei ist es von grosser Bedeutung, dass sich ein Unternehmen für die richtigen Kundensegmente entscheidet. Entscheidet es sich für die falschen Segmente, läuft es Gefahr, dass seine Produkte und Dienstleistungen von den Kunden nicht gekauft werden, da die angesprochene Kundengruppe kein Bedürfnis nach den angebotenen Leistungen hat. Demnach sollte ein Unternehmen die Segmente auswählen, in denen es einen Wettbewerbsvorteil aufbauen und dauerhaft halten kann.

Ist der zukünftig zu bearbeitende Markt bestimmt und die relevanten Segmente ausgewählt, folgt die Überlegung, welche Position man mit seinen Produkten oder Dienstleistungen im jeweiligen Segment besetzen will. Eine wirkungsvolle Positionierung differenziert das Angebot eines Unternehmens so, dass der Kunde mehr Wert erhält als durch jenes der Wettbewerber. Anschliessend entwickelt das Unternehmen eine Marketingstrategie, welche die zuvor gewählte Positionierung vollumfänglich unterstützt und stärkt.

### 5.2.4 Der Marketing-Mix

Sobald sich ein Unternehmen im Markt positioniert hat und eine Marketingstrategie entwickelt hat, kann mit der Detailplanung für den Marketing-Mix begonnen werden. Der Marketing-Mix ist eine Gesamtheit steuerbarer taktischer Werkzeuge, die ein Unternehmen miteinander kombiniert und einsetzt, um auf dem Zielmarkt bestimmte erwünschte Reaktionen hervorzurufen. Der Marketing-Mix beinhaltet alle einem Unternehmen zur Verfügung stehenden Massnahmen um die Nachfrage nach dem eigenen Produkt zu beeinflussen. Generell spricht man von den "4 Ps": Produkt, Preis, Promotion und Platzierung.



### **5.2.5 Das Marketing-Controlling**

Da auf dem Weg zur erfolgreichen Implementierung eines Marketingkonzepts viele Abweichungen und Überraschungen auftreten können, ist es notwendig, den gesamten Ablauf konstant zu überwachen. Unter Marketing-Controlling versteht man die Messung und Bewertung der Ergebnisse eingesetzter Marketing-Strategien und die Ergreifung von Korrekturmaßnahmen, um die Erreichung der Marketingziele sicherzustellen.

## 6 Risikomanagement & Versicherung

### 6.1 Risikomanagement

Beim Risikomanagement geht es darum, dass sich der Unternehmer bewusst wird, mit welchen Risiken seine Unternehmung tagtäglich konfrontiert ist. Denn ist er sich dieser „Gefahren“ bewusst, kann er auch geeignete Massnahmen treffen um damit umzugehen. Es wäre jedoch falsch, immer nur vom Risiko als Gefahr zu sprechen, denn gerade Unternehmer müssen wissen: „Wer Chancen wahrnehmen will muss auch bereit sein, Risiken einzugehen“.

#### 6.1.1 Risikoidentifikation

Der ganze Prozess beginnt mit der Risikoidentifikation. Dabei überlegt sich ein Unternehmer eingehend, mit welchen Risiken seine Unternehmung umzugehen hat. Dabei ist es wichtig, dass sich der Unternehmer die Frage stellt, wo er persönlich einen Mangel an Sicherheit empfindet. Diese Risiken listet er auf, ohne jedoch eine Bewertung vorzunehmen.

#### 6.1.2 Risikoanalyse

Sind die Risiken aufgelistet, geht es nun für den Unternehmer darum, diese auf Schadenspotenzial und Eintrittswahrscheinlichkeit hin zu beurteilen. Als Resultat der Risikoanalyse muss der Unternehmer eine Aussage über die Gefahrenlage machen können und darüber, ob die Risiken konkrete Massnahmen erfordern.

#### 6.1.3 Risikobewältigung

Anschliessend stellt sich die Frage, wie man mit Risiken bei deren Auftreten umgeht. Entweder wird das entsprechende Risiko künftig vermieden, vermindert, selber getragen oder an eine Versicherung überwält.

### 6.2 Versicherungen

Mittels Risikomanagement wird dem Unternehmer bewusst, welchen Risiken sein Unternehmen ausgesetzt ist. Um diese Risiken nicht selbst tragen zu müssen, werden sie oft gegen entsprechende Bezahlung an Versicherungsgesellschaften überwält. Gewisse Risiken müssen sogar von Gesetzes wegen versichert werden. In der Schweiz werden die nachfolgenden drei Versicherungsarten unterschieden:

### 6.2.1 Personen- und Sozialversicherungen (3-Säulen-System)

Der Kern des schweizerischen Sozialversicherungssystems ist das sogenannte Dreisäulenprinzip. Durch dieses Prinzip sollen die „grössten Risiken“ wie Invalidität, Alter und Tod erfasst werden. Nach dem Auftrag der Bundesverfassung sollen diese Risiken von drei getrennten Vorsorgesystemen getragen werden, auch bekannt als das 3-Säulen-Konzept.

#### 1. Säule (AHV/IV/EO)

Diese Säule umfasst die staatliche Vorsorge, deren Versicherungen das Existenzminimum einer Person schützen.

#### 2. Säule (BVG)

Diese Säule umfasst die berufliche Vorsorge, deren Versicherungen es erlauben, über das Existenzminimum hinaus den gewohnten Lebensstandard halten zu können.

#### 3. Säule (3a/3b)

Diese Säule umfasst die individuelle oder private Vorsorge, deren Versicherungen eine individuelle Ergänzung zu den beiden anderen Säulen darstellt.

Gerade als selbständiger Unternehmer ist es enorm wichtig, sich genauestens mit den Versicherungen der drei Säulen auseinanderzusetzen.

### 6.2.2 Sachversicherungen

Neben dem Unternehmer als Person sollen auch jegliche Vermögenswerte des Unternehmens bestmöglich versichert werden. Dabei gilt es zwei verschiedene Formen der Sachversicherung zu unterscheiden: Zum einen ist die Rede von der Gebäudeversicherung und zum anderen von der Versicherung für Fahrhabe. In den meisten Kantonen der Schweiz ist die Gebäudeversicherung obligatorisch. Damit befassen muss sich ein Unternehmer jedoch nur, wenn er eine Liegenschaft kauft oder bereits besitzt. Die Versicherung für das Inventar (Fahrhabe) wird im Normalfall auf freiwilliger Basis abgeschlossen.

Da man bei beiden Versicherungsarten gegen Elementarschäden wie Feuer, Wasser, Einbruch und Glasbruch versichert ist, gehört der Versicherungsschutz gegen Sachschäden praktisch zur unternehmerischen Pflicht. Gerade für einen Jungunternehmer ist es enorm wichtig, eine Unterversicherung zu vermeiden, da ein möglicher Schadensfall schwerwiegende finanzielle Folgen haben oder gar zum Konkurs der Firma führen kann. Die Versicherungsdeckungen variieren jedoch je nach Branche und Versicherer stark. Daher ist ein Unternehmer gut beraten, verschiedene Offerten einzuholen.

### **6.2.3 Vermögensversicherungen**

Wie bei den Sachversicherungen ist ein Unternehmer auch bei den Vermögensversicherungen gesetzlich nicht dazu verpflichtet, eine entsprechende Versicherung abzuschliessen. Da durch Vermögensversicherungen jedoch Schäden gegenüber Dritten versichert sind, sollte auch in diesem Bereich ein minimaler Versicherungsschutz bestehen.

So gehört eine Betriebshaftpflichtversicherung, durch welche Personen-, Sach- und Vermögensschäden gegenüber Dritten abgedeckt sind, zur Grundversicherungsausstattung eines jeden Unternehmens. Zudem befindet sich ein Unternehmer stets in einem Umfeld mit Verträgen und rechtlichen Spielregeln und sollte daher auch eine Rechtsschutzversicherung abschliessen. Die Rechtsschutzversicherung deckt sowohl Anwaltshonorare und Gerichtsgebühren als auch Prozessentschädigungen und Kosten für Gutachten.

## 7 Standort & Infrastruktur

### 7.1 Standort

Grundsätzlich gibt es keinen allgemeingültigen Ratschlag für die Auswahl des Unternehmensstandortes. Jedes Unternehmen muss je nach Geschäftstätigkeit verschiedenste Kriterien gegeneinander abwägen und darauf basierend eine Entscheidung treffen. Je nach dem ob das Unternehmen im Dienstleistungsbereich oder im Produktionsbereich tätig ist, gilt es unterschiedliche Kriterien stärker zu gewichten. Zu diesen Kriterien zählen unter anderem:

- Kosten
- Vertragsmodalitäten
- Steuerbelastung
- Kundennähe
- Erreichbarkeit
- Expansionsmöglichkeit
- Anbindung an Verkehrswege
- usw.

### 7.2 Infrastruktur

Ist die Standortsuche abgeschlossen, gilt es die nötige Infrastruktur zu beschaffen, um die Geschäftsräumlichkeiten in Betrieb nehmen zu können. Um Kosten zu sparen, sollte, sofern aus Positionierungsgründen nicht unbedingt notwendig, auf Prestige- und Luxusgegenstände verzichtet werden und stattdessen zweckmässiges und kostengünstiges Inventar beschafft werden. Hingegen sollte bei der EDV-Infrastruktur nicht unnötig gespart werden, da bewerte und am Markt etablierte Produkte, die zwar meistens etwas teurer sind, eher mit den EDV-Systemen der wichtigsten Unternehmenspartnern kompatibel sind.

Weitere Inventargegenstände, die ein Unternehmen zum effizienten Arbeiten braucht, sind unter anderem:

- Telefon, Telefax
- Computer, Drucker, Kopierer
- Internet

- Computer-Software
- Büromöbel
- Büromaterial
- usw.

### **7.3 Technoparks**

Um neu gegründeten Unternehmen in deren Startphase unter die Arme zu greifen, bieten sogenannte Technoparks Jungunternehmern die Möglichkeit, Räumlichkeiten in einem speziell für diesen Zweck zur Verfügung gestellten Gebäudekomplex zu angemessenen Preisen zu mieten. Nebst den preisgünstigen Räumlichkeiten, können die partizipierenden Unternehmen zudem von der Kooperation mit anderen teilnehmenden Unternehmen profitieren und von der zur Verfügung gestellten Infrastruktur und Beratung durch Experten Gebrauch machen.

## 8 Personalwesen

### 8.1 Mitarbeiter

Mitarbeiter und deren Know-how gelten als sehr wichtiges Kapital in einer Unternehmung. Ein Unternehmer muss sich bewusst sein, dass das Einstellen von Mitarbeitern nicht zwingend mit mehr Aufträgen oder mehr Gewinn verbunden ist. Unter Umständen kann ein Unternehmer gerade wegen seines Personals treue Kunden verlieren, so zum Beispiel wenn Arbeiten nicht zur vollsten Zufriedenheit der Kunden erledigt werden. Dementsprechend muss auch dieser Schritt genau geplant werden.

Hat sich ein Unternehmer entschieden weiteres Personal einzustellen, bildet der Arbeitsvertrag zwischen beiden Parteien eine solide Grundlage und klare Rahmenbedingungen für das Anstellungsverhältnis. Darin sind wichtige Bestimmungen wie Gehalt, Arbeitszeit, Ferienanspruch aber auch betriebseigene Vorschriften geregelt. Für einen Unternehmer ist es zudem wichtig zu wissen, dass die unterschiedlichen Anstellungsverhältnisse im Bezug auf die obligatorischen Sozialversicherungen grosse Auswirkungen haben können. So spielt es durchaus eine entscheidende Rolle, ob man einen Mitarbeiter im Vollzeit-, Teilzeit- oder Aushilfepensum anstellt. Entsprechend gilt es sich vorgängig genau über die verschiedenen Varianten zu informieren. Neben den verschiedenen Anstellungsverhältnissen hat der Unternehmer auch die Möglichkeit, Lehrlinge auszubilden. Dazu benötigt er jedoch das für seine Berufsgattung erforderliche Lehrmeisterdiplom. Mit der Betreuung eines Lehrlings übernimmt der Firmeninhaber eine grosse fachliche und soziale Verantwortung gegenüber dem Lernenden. So wäre es eine total falsche Sichtweise, einen Lehrling nur als eine günstige Arbeitskraft anzusehen.

### 8.2 Personalrekrutierung

Generell ist das Einstellen von Personal mit hohen Kosten verbunden. Zum einen steigen die durchschnittlichen Lohnkosten und zum anderen ist der Personalrekrutierungsprozess mit hohen zeitlichen aber auch finanziellen Kosten verbunden. Ein Unternehmer sollte sich daher genügend Zeit bei der Suche nach geeignetem Personal lassen, da ein Rekrutierungsentscheid eine wichtige Weichenstellung für die Zukunft darstellt. Der Rekrutierungsprozess besteht aus den nachfolgenden vier Phasen:

#### 8.2.1 Vorbereitungsphase

In dieser Phase des Rekrutierungsprozesses soll dem Unternehmer klar werden, was für einen Mitarbeiter er in der Unternehmung benötigt. Dabei wird nach fachlichen und zeitlichen Anforde-

rungen unterschieden. Zudem gilt es festzulegen, ob eigenmächtig über Inserate und Jobbörsen nach dem geeigneten Mitarbeiter gesucht wird oder ob ein Personalvermittlungsbüro mit der Suche beauftragt wird. Diese beiden Varianten unterscheiden sich in erster Linie im zeitlichen und finanziellen Aufwand.

### **8.2.2 Selektionsphase**

Sobald die ersten Bewerbungsschreiben eingegangen sind, muss der Unternehmer die Interessenten in drei verschiedene Gruppen einteilen: Wunschkandidaten, Reservekandidaten und ungeeignete Kandidaten. Um diese Einteilung vorzunehmen, gilt es die Vollständigkeit der Bewerbungsunterlagen zu prüfen und sich einen Gesamteindruck über den jeweiligen Bewerber zu verschaffen. Anhand dieser Einteilung kann der Unternehmer die Wunschkandidaten anschliessend zu einem persönlichen Gespräch einladen. Dabei geht es darum, einen ersten Eindruck des Bewerbers zu erhalten und auf offene Fragen und mögliche Schwachstellen einzugehen. Zudem werden die beruflichen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten des Bewerbers ermittelt.

### **8.2.3 Entscheidungs- und Nachbereitungsphase**

Aufgrund der Bewerbungsunterlagen und der geführten Gespräche, hat der Firmeninhaber nun ein genaueres Bild der Bewerber und muss entscheiden können, welcher dieser Bewerber aufgrund der fachlichen und sozialen Fähigkeiten am besten in die Unternehmung passt. Hat er eine Entscheidung gefällt, ist der entsprechende Kandidat umgehend über den positiven Entscheid in Kenntnis zu setzen um zu erfahren, ob dieser nach wie vor an der ausgeschriebenen Stelle interessiert ist. Erst wenn die Zusage des Kandidaten vorliegt, ist den restlichen Kandidaten eine Absage zu erteilen. Ganz wichtig in der Nachbereitungsphase ist es, sich bereits Gedanken über die Einführung des neuen Mitarbeiters in das Unternehmen zu machen und eine entsprechende Planung der ersten Tage und Wochen vorzunehmen. Denn aller Anfang ist schwer, besonders für einen Mitarbeiter für welchen vieles neu und fremd ist. Durch eine klare Betreuung ist der neue Mitarbeiter schneller fähig, selbständig und produktiv zu arbeiten.

## **8.3 Personalführung**

Ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen dem Chef und dem Mitarbeiter ist enorm wichtig. Entsprechend sollte sich die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter so partnerschaftlich wie möglich gestalten. Der Mitarbeiter sollte jederzeit die Möglichkeit haben, im Rahmen seiner Kompetenzen selbständig planen, entscheiden, realisieren und Ergebnisse kontrollieren zu können.

Auch eine klare und schnelle Informationspolitik trägt zu einer positiven Stimmung innerhalb einer



Unternehmung bei. Das sogenannte „Unternehmensleitbild“, welches sowohl von Mitarbeitern als auch und Geschäftsleitungsmitgliedern erarbeitet wird, gibt einen Überblick über die grundsätzlichen Vorstellungen und angestrebten Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung. Es stellt somit ein realistisches Idealbild dar, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren. Das Leitbild enthält Informationen über die Firma, Produkte und Dienstleistungen, Strategien, Zielmärkte, ethische Grundsätze und über das Personalwesen.

Neben einer klaren Informationspolitik trägt auch eine eindeutig formulierte Zielvereinbarung zwischen dem Chef und seinen Mitarbeitern zu einem guten Arbeitsklima bei. Denn ein Mitarbeiter, welcher seine Ziele zusammen mit dem Vorgesetzten definiert hat und sich somit besser damit identifizieren kann, arbeitet in der Regel auch mit einer grösseren Zielstrebigkeit darauf hin.