

Endlich mein eigener Chef

Firmengründer schildern ihren oftmals steinigen, aber spannenden Weg von der Geschäftsidee zum eigenen Unternehmen

Viele Schweizer wagen den Schritt in die Selbständigkeit. Gross ist denn auch die Zahl praktischer Ratschläge. Gespräche mit Jungunternehmern zeigen, worauf es beim Aufbau einer Firma ankommt.

Natalie Gratwohl

Es gibt Arbeitnehmer, die ihren Job an den Nagel hängen und nach dem Motto «endlich mein eigener Chef» mit ihrem Fachwissen oder Kundenstamm eine Firma gründen. Für andere geht es um die Herausforderung, etwas Neues zu schaffen, oder gar um die Verwirklichung eines langgehegten Lebensstraums. Wieder andere haben ein noch nicht adressiertes Problem erkannt, für welches sie eine Lösung finden wollen. Schliesslich gibt es auch jene, die den Schritt in die Selbständigkeit als Notlösung sehen – quasi als letzte Option vor der Aussteuerung.

Jederzeit wieder

Schon als Jugendlicher hatte Christian Fischer, Co-Gründer des Freiburger Startups Bcomp, von einem eigenen Unternehmen geträumt. Vor vier Jahren war es dann so weit: Aus dem Garageprojekt entstand Bcomp, ein Hersteller von natürlichen Hightech-Faserverbundstoffen für den Leichtbau. Fischers Antrieb hat viel mit Idealismus zu tun. Eine Firma nur zu gründen, um viel Geld zu verdienen, sei ein Fehler, sagt er. In den meisten Fällen zahle sich Selbständigkeit finanziell nicht aus. Nach vielen Hochs und Tiefs würde Fischer den Schritt aber jederzeit wieder wagen.

Anderen Jungunternehmern geht es ähnlich: Neun von zehn würden sich erneut für das Unternehmertum entscheiden. Fünf Jahre nach der Gründung existiert noch rund die Hälfte der Firmen. Ein häufiger Grund, das Projekt nach einer Weile wieder aufzugeben, ist ein Missverhältnis zwischen Arbeitsaufwand und Ertrag. Besonders in der Anfangsphase stecken Jungunternehmer viel Herzblut und Energie in ihre Firma: 70-Stunden-Wochen sind keine Seltenheit. Der selbständige Unternehmer und Berater Jan Fülcher schätzt, dass nur rund 20 bis 30% der Gründer auf längere Sicht mit dem eigenen Unternehmen ihren Lebensunterhalt verdienen können. Fülcher gründete im Alter von 22 Jahren seine erste Firma.

Die schwierige Anfangsphase dauert bei den meisten Unternehmen rund zwei bis drei Jahre. Der Weg zur eigenen Firma sei viel steiniger und mit grösseren finanziellen Opfern verbunden, als die vielen Erfolgsgeschichten von Startups glauben machten, bekräftigt auch Fischer. Gelernt hat er vor allem, wie wichtig es ist, sich vom eigenen Unternehmen abzugrenzen und in der Freizeit wieder neue Kräfte zu tanken – eine Erfahrung, die viele Jungunternehmer teilen, die aber rund um die Firmengründung wenig thematisiert wird.

Im Vordergrund stehen jeweils vor allem praktische Überlegungen wie etwa die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Rechtsformen. Weniger Gewicht haben in der Regel auch menschliche Aspekte, die jedoch grossen Einfluss auf das Gelingen haben. Zum einen ist es hilfreich, von den Erfahrungen eines Mentors profitieren zu können. Zum anderen sollten die Gründungspartner gut miteinander harmonisieren. Der selbständige Berater Fülcher sieht dabei durchaus Parallelen zu einer Ehe. Eine Firma scheitert selten an Streitigkeiten um Geld; häufiger zerbrechen das Gründungsteam an unterschiedlichen Arbeitseinstellungen, Wünschen und Visionen für das gemeinsame Unternehmen.

Entgegen der noch immer vorherrschenden Meinung sei der Aufbau einer Firma so komplex, dass die Zukunft kaum zu prognostizieren sei, sagt Fülcher. Deshalb müssten Gründer vor allem mit dem Nicht-Planbaren um-



Viele Startups wie die mittlerweile erfolgreiche Freiburger Bcomp werden in einer Garage geboren.

gehen können und genügend flexibel sein, um neue Chancen zu packen.

Besonders in der Anfangszeit ist es denn auch eher die Regel als die Ausnahme, dass sich das Geschäft der Jungfirmen wandelt – so auch bei Bcomp. Die ersten Flachrohre für die Herstellung von Skistöcken seien ein Flop gewesen, erzählt Fischer. Mittlerweile beliefert Bcomp Skihersteller mit sehr leichten Skikernen. Die Firma ist in diesem Jahr in die Gewinnzone vorgestossen und beschäftigt derzeit acht Mitarbeiter. Nun will Bcomp bald die Automobilindustrie mit ähnlichen Materialien beliefern. Ob der Sprung vom Sport- und Freizeit-KMU zum Automobilzulieferer gelingt, werden die nächsten Jahre zeigen.

Erfolg am seidenen Faden

Erfolg und Misserfolg liegen nah beieinander – diese Erfahrung machen die meisten Gründer. So ist etwa eine gute Geschäftsidee häufig eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg, aber noch längst keine Garantie. Es gibt Firmengründer, die wieder aufgeben mussten, obwohl ihre Idee zunächst weitherum gelobt wurde. Umgekehrt haben Jungunternehmer mit einem beliebigen Produkt ihr Glück versucht und irgendwann ihre Nische gefunden.

Da die Motivation, Zukunftspläne oder das jeweilige Marktumfeld sehr unterschiedlich sind, ist es schwierig, typische Erfolgsfaktoren und Fallstri-

cke oder gar allgemeingültige Erfolgsrezepte für die Firmengründung zu identifizieren. Dennoch drängen sich vor der Gründung ein paar grundsätzliche Überlegungen auf (siehe Text unten). Mit Blick auf das Potenzial des Unternehmens besteht dabei die Gefahr, die Welt zu sehr durch die rosarote Brille zu sehen.

Wendiges Schnellboot

Es gibt aber auch Unternehmer, die gerade die gegenteilige Erfahrung gemacht haben und vom Kundenansturm überrascht wurden. Philip Bucher, Geschäftsführer der Winterthurer Brauerei Doppelleu, etwa hat zunächst das Potenzial des eigenen Unternehmens unterschätzt. Der frühere Kaderangestellte hatte immer schon den Wunsch gehabt, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Um zunächst Berufs- und Lebenserfahrung zu sammeln, arbeitete er zehn Jahre im Marketing. Er habe sich Zeit lassen wollen, um eine gute Geschäftsidee zu finden, sagt Bucher. Diese entdeckte er schliesslich im Ausland. In verschiedenen Ländern findet das in trendige Flaschen abgefüllte Craft Beer grossen Anklang.

Mit der Marke Chopfab lancierte Doppelleu ein ähnliches Produkt in der Schweiz. Das Unternehmen ist schnell gewachsen, rascher als es die Gründer erwartet hatten. Die Brauerei habe viel früher als geplant ausgebaut werden müssen, was hohe Investitionskosten

verursacht habe, sagt Bucher. Nach drei Jahren beschäftigt Doppelleu heute 24 Mitarbeiter. Auch wenn die Arbeitsbelastung nach wie vor hoch ist, gewinnt auch Bucher dem Unternehmertum vor allem Positives ab: Was entschieden werde, könne gleich umgesetzt werden. Das Fahren eines wendigen Schnellboots mache wohl den meisten mehr Spass, als auf der Fahrt eines Hochseesdampfers eine definierte Teilaufgabe zu erfüllen, sagt er.

Sich nicht verzetteln

Etwa 40% der Gründer stufen sich selbst als Macher ein. Beat Schillig hat vor 25 Jahren das Institut für Jungunternehmer gegründet und schon Tausende durchstarten oder scheitern sehen. Meistens sieht er relativ rasch, ob jemand das Zeug zum Unternehmer hat. Am Anfang spiele die Persönlichkeit eine zentrale Rolle, sagt Schillig. Kunden und Investoren müssten bereit sein, dem Gründer oder der Gründerin eine Chance zu geben. Weniger wichtig sei diese Fähigkeit, wenn sich ein Unternehmer in seinem Fachgebiet bereits etabliert habe und geschätzt sei. Etwa die Hälfte der Gründer blickt auf eine langjährige Berufserfahrung in der Branche zurück und kann deshalb bei der Firmengründung auf das bestehende Beziehungsnetz bauen.

Zu den grössten Risiken zählt Schillig, dass sich die Jungunternehmer verzetteln. Man müsse sich auf eine klar

definierte Nische spezialisieren. Auch wenn die Freude am selbstgeschaffenen Produkt noch so gross sei, im Vordergrund sollten immer die Kunden und ihre Bedürfnisse stehen, sagt Schillig.

Ideal ist, wenn mit einem Produkt oder einer Dienstleistung ein verbreitetes Bedürfnis adressiert wird, das vom Markt noch nicht befriedigt worden ist. Ein solches Bedürfnis hatte Michael Berli während seines Studiums beim Einkaufen mit seinen Kolleginnen entdeckt. Wenn es nur einen Weg gäbe, das mühsame Suchen nach einer perfekt sitzenden Jeans zu vermeiden, dachte er. Während des Studiums entwickelte Berli zusammen mit seinem heutigen Geschäftspartner die Idee, massgeschneiderte Jeans über das Internet zu vertreiben. Parallel zum Studium hatten die beiden die Firma Selfnation aufgebaut.

Ein Türchen offen halten

Entscheidend für den erfolgreichen Start war laut Berli die Unterstützung von erfahrenen Firmengrüdern und das schnelle und direkte Feedback der Kunden. Am Anfang musste sich Selfnation auf ein Produkt fokussieren, weil man von der hohen Zahl der Bestellungen überrascht wurde und die Lieferfristen sonst zu lange gewesen wären. Für Berli war die wichtigste Lehre aus dieser anstrengenden Phase, bei der Qualität des Produkts keine Abstriche zu machen, auch wenn man damit kurzfristig auf zusätzliche Umsätze verzichten muss.

Anstatt direkt den Sprung ins kalte Wasser zu wagen, kann es sich auch lohnen, Schritt für Schritt den Weg in die Selbständigkeit zu gehen – und sich mit einem Teilzeitpensum ein Türchen für die vollständige Rückkehr ins Angestelltenverhältnis offen zu halten. Sobald sich nach einer Weile erste Erfolge einstellen, wird das Arbeitspensum weiter reduziert. Diese partielle Selbständigkeit bietet sich beispielsweise an, wenn Geschäftsideen aus einer Freizeitbeschäftigung oder aus einer nebenberuflichen Tätigkeit entstanden sind und sich daraus allmählich ein zweites Standbein entwickelt.

Michèle Chan und ihre Geschäftspartnerin Sandra Haldi hatten zunächst in ihrer Freizeit sogenannte Pop-up-Events organisiert, um Produkte von Jungdesignern – für beschränkte Zeit in wechselnden Lokalitäten – zu vertreiben. Heute setzen die beiden voll auf die Karte Selbständigkeit. Im vergangenen Jahr gründeten sie das Unternehmen Atelier S & R und verkaufen seither die Designerstücke auch im Internet. Die grössere zeitliche Flexibilität im Vergleich mit einem Angestelltenverhältnis ist einer der Gründe, warum sich Chan selbständig gemacht hat. In der Schweiz sei es nicht einfach, einen verantwortungsvollen und anspruchsvollen Job im Teilzeitpensum auszuüben, sagt Chan. Für die Zukunft will sie den Plan und das Unternehmensziel im Auge behalten, aber auf dem Weg dorthin für neue Dinge offen bleiben. Es brauche auch Mut, sich auf das Abenteuer einzulassen, sagt die Jungunternehmerin.

Diesen Mut bringen in der Schweiz offenbar immer mehr Gründer auf: Die Angst, mit dem eigenen Unternehmen zu scheitern, ist laut einer Befragung deutlich gesunken. Dass der Gründergeist in der Schweiz lebt, zeigt sich auch daran, dass jährlich rund 12 000 neue Firmen entstehen. Rund 680 000 Personen oder 15% der erwerbstätigen Bevölkerung sind hierzulande Unternehmer, was etwa dem europäischen Durchschnitt entspricht. Auch wenn die unsicheren konjunkturellen Aussichten die Gründerstimmung jüngst etwas gedämpft haben, entscheiden sich immer noch viele Schweizer Erwerbstätige für ein eigenes Unternehmen. Im Vergleich zu anderen Ländern erfolgt die Gründung seltener aus der Not beziehungsweise der Arbeitslosigkeit heraus, sondern ist häufig ein bewusster Entscheid, das meist sicherere Angestelltenverhältnis aufzugeben, um das Steuer selbst in die Hand zu nehmen.

Realitäts-Check vor der Gründung eines Unternehmens

ng. · In der Schweiz ist es relativ einfach, eine Firma zu gründen. Die Website Startbiz.ch des Bundes bietet Unterstützung bei Anmeldungen. Informationen zur Erstellung eines Businessplans, zur Wahl der richtigen Rechtsform, zur Absicherung der beruflichen und privaten Existenz oder zu Finanz-, Steuer- und Personalfragen sind vielerorts – etwa in Form von Checklisten – verfügbar. Doch bevor sich Jungunternehmer voller Tandrang in die Umsetzung ihres Vorhabens stürzen, drängen sich einige grundsätzliche Überlegungen auf:

► **Unternehmertyp:** Sind die persönlichen und familiären Voraussetzungen für die Selbständigkeit gegeben? Nicht jeder ist ein Unternehmertyp, und vor allem die schwierige Anfangsphase kann besser bewältigt werden, wenn das soziale Umfeld Verständnis zeigt. Die Erfolgchancen einer Firma sind in der Regel höher, wenn Gründer intrinsisch motiviert sind und nicht schwierige Umstände den Ausschlag für den Schritt in die Selbständigkeit geben.

► **Partnerschaft:** Das Unternehmen mit einem Geschäftspartner zu gründen, hat Vor- und Nachteile. Folgende Fragen sollten im Voraus geklärt werden: Besteht Einigkeit bezüglich der Firmenziele und der Vision? Existieren gemeinsame Vorstellungen, wie die Ziele erreicht werden sollen? Stimmen die Ansichten zu Arbeitsphilosophie und Geschäftsethik weitgehend überein? Um spätere Streitigkeiten zu vermeiden, kann sich eine vertragliche Regelung wie beispielsweise ein Aktionärsbindungsvertrag anbieten.

► **Realistische Annahmen:** Die innovativste Geschäftsidee und der beeindruckendste Businessplan führen nicht zum Ziel, wenn die getroffenen Annahmen viel zu optimistisch sind. Gerade bei ehrgeizigen Vorhaben läuft man gerne Gefahr, die Realitäten zu verkennen. Handelt es sich um eine neue Idee, müssen Schätzungen vorgenommen werden. Dabei lohnt es sich, verschiedene Branchenkenner und Spezialisten zu befragen, um die eigenen Berechnungen früh-

zeitig einem harten Realitäts-Check zu unterziehen. Grundsätzlich sinnvoll ist es, sich bei der Planung auf konservative Annahmen zu stützen.

► **Unterstützung:** Es stellt sich die Frage, ob oder in welcher Form Unterstützung bei der Verwirklichung des eigenen Projekts in Anspruch genommen werden soll. Das berufliche Netzwerk bringt dabei wichtige Impulse. Welche Mentoren und Experten können zudem bei wichtigen Fragen weiterhelfen? Es kann sich auch auszahlen, das Projekt von einem Spezialisten auf Herz und Nieren prüfen zu lassen. Firmengründer stehen dabei vor einer grossen Auswahl staatlicher und privater Beratungsangebote. Die Publikation «Gründer-ABC» beziehungsweise die Webseite Gruenden.ch beispielsweise bieten einen Überblick über die wichtigsten Anlaufstellen. Bei den bisweilen günstigen Angeboten verschiedener Berater sollte allerdings jeweils hinterfragt werden, welche Eigeninteressen der Unternehmen dahinterstehen.