

Ratgeber

Meine eigene Firma /



Ratgeber

Meine eigene Firma /

Impressum

AXA Versicherungen AG
Segmentsmanagement Unternehmen

© AXA Versicherungen AG 2016
Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis /

Vorwort	7	Angebot und Nachfrage	26
		Marketingmassnahmen	27
Ziel Selbständigkeit	9	Oft hohe Vertriebskosten	27
Geschäftsidee	9	Basisfragen klären	28
Wunsch nach Unabhängigkeit	10		
Selbständigkeit aus einer Firma heraus	11	Sicherheit und Versicherungen	29
Arbeitslose werden selbständig	12	AHV/IV/EO	29
		Berufliche Vorsorge	31
Wahl der Rechtsform	13	Versicherter Jahreslohn	32
Einfache Gesellschaft	13	Altersgutschriften	33
Einzelfirma	13	Überobligatorische Leistungen	34
Kollektivgesellschaft	14	Höhere Arbeitgeberanteile	35
Kommanditgesellschaft	14	Startkapital aus der Pensionskasse	35
Aktiengesellschaft	15	Private Vorsorge Säule 3a	35
Systematik der Gesellschaftsformen	16	Steuroptimierung	36
Einfache	16	3a-Konto und -Police	37
Gesellschaft	16	Säule 3a: Konto und Police im Vergleich	38
Rechtsgemeinschaften	16	Private Vorsorge Säule 3b	38
Kollektivgesellschaft	16	Arbeitslosenversicherung	39
Kommanditgesellschaft	16	Unfallversicherung	40
Gesellschaften	16	Berner, Basler und Zürcher Skala:	
Genossenschaft	16	Lohnfortzahlung bei Krankheit	42
Verein	16	Krankentaggeldversicherung	43
Körperschaften	16	Übersicht Sozialversicherungsbeiträge	44
GmbH	16	Beiträge für Personenversicherungen	45
Aktiengesellschaft	16	Selbständig Erwerbende:	
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	16	Dienstleistungen	45
Genossenschaft	16	1 Mann AG/GmbH:	
Die einzelnen Rechtsformen im Überblick	19	Dienstleistung und Handel	46
Verein	20	Familienzulagen	46
		1 Mann AG/GmbH: Landwirtschaft, herstellende Industrie, Baugewerbe,	
Erste Schritte	21	Handwerker	47
Businessplan	21	Personenversicherungen für	
Finanzierung	23	Selbständige	48
Marktanalyse	23	Vermögensschutz	48
Musteranalyse eines geplanten		Unterschiedliche Modelle	49
Nagelstudios	24	Gebäude und Fahrhabe	50
Unternehmensstrategie	25	Betriebsunterbrechung	50
Weniger ist mehr	25		

Versicherung für Transporte	51	Nützliche Adressen und Links	73
Unterversicherung	51	Allgemein	73
Kreditversicherung	52	Firmengründung/ Versicherungen	73
Rechtsschutzversicherung	52	Businessplan	74
Finanzen	53	Finanzierung	74
Finanzierungsformen	53	www.estv.admin.ch	74
Staatliche Unterstützung	54	Weiterbildung	75
Bürgschaften	55	Nachfolgeplanung	75
Buchhaltungspflicht	55	www.consulta-ag.ch	75
Jahresabschluss	55	www.nachfolge-navigator.ch	75
Muster-Bilanz per 31.12.20XX	56	AXA Winterthur	75
Bilanz	56	Schlagwortverzeichnis	77
Erfolgsrechnung	57		
Muster-Erfolgsrechnung per 31.12.20XX	57		
Budgetierung	59		
Fixe und variable Kosten	59		
Budget für 20XX (Angaben in CHF)	60		
Cashflow als Schlüsselzahl	61		
Steuergrundlagen	61		
Besteuerung Einzel- und Personen-			
gesellschaften	61		
Besteuerung Kapitalgesellschaften	61		
Besteuerung von Einzelfirmen, Personen-			
und Kapitalgesellschaften	62		
Mehrwertsteuer	63		
Wachstum und Nachfolge	65		
Finanzboutique RMF	65		
Versuch und Irrtum	66		
Strategien	66		
Distributionspolitik	67		
Schwächephasen	68		
Kenntnisse der Konkurrenz	68		
Radikaler Rückzug	69		
Option Gesund schrumpfen	69		
Nachfolgeregelung	70		
Fehlende Nachfolgestrategie	71		
Allgemeine Schlüsse	72		

Vorwort /

Sehr geehrte Jungunternehmerinnen
Sehr geehrte Jungunternehmer

Die Schweiz ist eines der innovationsstärksten Länder Europas – das zeigen nicht zuletzt die rund 40 000 neuen Handelsregistereinträge jedes Jahr. Im internationalen Vergleich ist die Schweiz gar führend, vergleicht man die Anzahl eingereicherter Patente mit der Einwohnerzahl. Diese Innovationsstärke zeichnet die Schweizer Kultur aus und trägt dazu bei, dass wir unsere Wettbewerbsfähigkeit trotz herausfordernden wirtschaftlichen Bedingungen halten können. Die Gründung einer eigenen Firma ist jedoch ein grosser Schritt, und angehende Gründerinnen und Gründer sind schnell mit vielen administrativen Aufgaben und Auflagen konfrontiert.

Damit Sie den Weg von der Idee bis zur Firmengründung erfolgreich meistern, begleiten wir Sie in dieser turbulenten Phase und stehen Ihnen mit unserer Erfahrung und unserem Know-how zur Seite. Als engagierter KMU-Versicherer setzen wir uns seit Jahren für Jungunternehmer ein und bieten ein umfassendes Angebot an Produkten und Dienstleistungen für Firmengründer. Der vorliegende Ratgeber soll Ihnen als Nachschlagewerk dienen und die wichtigsten Fragen beantworten: Von der Wahl der Rechtsform über die wichtigsten Steuerfragen bis zur korrekten Absicherung Ihrer Familie und Ihres Unternehmens finden Sie hilfreiche Informationen zum Start in die Selbständigkeit.

Wir freuen uns, Sie bei Ihrer Firmengründung zu unterstützen, und stehen Ihnen bei weiteren Fragen rund um Ihr Unternehmen gerne helfend zur Seite.

Mit besten Grüssen



Antimo Perretta
CEO AXA

Ziel Selbständigkeit /

Angestellte haben ein geregeltes Einkommen, sind automatisch bei den Sozialwerken versichert und ihr Tagesablauf ist mehr oder minder geregelt. Sind sie unzufrieden mit ihrem Arbeitgeber, können sie ihm den Rücken kehren und kündigen. Warum soll man sich also selbständig machen?

Es gibt Menschen, die den Alltagstrott verlassen und eine Vision verwirklichen wollen. Mit viel persönlichem Einsatz verfolgen sie eine Geschäftsidee und werden vielleicht einmal ein zweiter Bill Gates.

Andere wollen unabhängig sein. Sie möchten arbeiten, wo und wann sie wollen, und keinen Chef haben, der ihnen dauernd über die Schultern schaut. Sie haben meist jahrelange Erfahrung in einer Branche und grosse Fachkenntnisse. Sie entwickeln ein ihnen vertrautes Produkt oder eine Dienstleistung in Eigenregie weiter. Die Mehrheit der Firmengründer fängt so an.

Manchmal werden auch Manager zu Unternehmern. Dies ist der Fall bei Kleinunternehmen, die keinen Nachfolger innerhalb der Familie finden oder bei Abteilungen, die von Grosskonzernen abgestossen werden. Die entsprechenden Betriebe stehen dann vor der Wahl, sich einem anderen Unternehmen in die Arme zu werfen oder aber selbst zu einer eigenständigen Firma zu werden.

Selbständigkeit kann auch eine Chance für Arbeitslose sein. Wer keine neue Stelle findet, kann auf diese Weise der Aussteuerung entfliehen.

Geschäftsidee

Weltbekannte Unternehmen sind so entstanden: Irgendwo in einem Keller, in einer Garage oder in einem WG-Zimmer nimmt eine ausgefallene Geschäftsidee Form an. Mit der zwanglosen Spielerei lässt sich unerwartet ein Geschäft machen. Und plötzlich wird das Hobby zum Hauptberuf.

Viele dieser Unternehmer haben den Schritt in die Selbständigkeit nicht als Ziel in ihrer Laufbahn geplant. Oft erwachsen solche Firmen vielmehr aus einer zufälligen Geschäftsidee heraus. Nicht selten wird diese Idee zuerst in der Freizeit neben dem eigentlichen Broterwerb verfolgt. Nach und nach zeigt sich dann, dass das Produkt einem echten Kundenbedürfnis entspricht. Und erst in einem dritten Schritt werden die Strukturen und die Rechtsform angepasst und die Ideen-Initianten schliesslich zu Unternehmern. Beispiele von solchen Firmen sind etwa der Computerproduzent Apple, das Social Network Facebook, der Taschenhersteller Freitag oder das Micro-Scooter genannte moderne Trottnett von Wim Ouboter.

Allerdings ist es nicht ohne Risiko, mit einem völlig neuen Produkt auf den Markt gelangen zu wollen: Nur drei von 100 Produktideen haben am Markt langfristig Erfolg. Denn bei einem neuen Produkt müssen Absatz- und Einkaufsstrukturen von Grund auf neu aufgebaut werden.

Checkliste: Erfolgsfaktoren für eine neue Geschäftsidee /

Möglichst viele dieser Faktoren sollten erfüllt sein:

- Auf dem Markt muss ein tatsächliches Bedürfnis für das Produkt vorhanden sein
- Das Produkt muss einen Kundennutzen bringen
- Das Unternehmen muss sich durch Einzigartigkeit auszeichnen
- Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss im Gleichgewicht sein
- Die Idee muss so abschirmbar sein, dass Nachahmungen möglichst verhindert werden können
- Die Hürden für den Markteintritt dürfen nicht zu gross sein, beziehungsweise es darf keine kanibalisierende Konkurrenzsituation vorherrschen
- Das Unternehmen muss über eine Vermarktungskompetenz verfügen

Wunsch nach Unabhängigkeit

Laut deutschen Erhebungen entstehen 95 Prozent aller Neufirmen nicht als Folge einer neuen Geschäftsidee. Die grosse Mehrheit der Firmengründer macht sich stattdessen in einem Feld selbständig, das ihnen bereits bestens bekannt ist und in dem sie bereits Berufserfahrung gesammelt haben.

Sie sind gut ausgebildet, haben viel Erfahrung und wollen nach Jahren des Angestellenseins ihr eigener Herr beziehungsweise ihre eigene Meisterin sein und ihre Freiheiten ausleben. Diesen Branchenkennerinnen kommt zugute, dass sie meist über ein grosses Netzwerk verfügen und potenzielle Kunden und Lieferanten bereits persönlich kennen. Nicht selten kann ein bestehender Kundenstamm ins neue Unternehmen übernommen werden. Das Risiko des Scheiterns ist somit hinsichtlich der Marktsituation deutlich kleiner, als wenn ein Unternehmen mit einer völlig neuen Geschäftsidee gegründet wird.

Zum Verhängnis werden in diesen Fällen eher der Aufbau der Administrativorganisation sowie die Finanzplanung. Diese Gefahr gilt es nicht zu unterschätzen: Selbständig Erwerbende scheitern mit 50-prozentiger Wahrscheinlichkeit in den ersten drei Jahren, meist weil die liquiden Mittel zur Neige gehen (siehe Kapitel Finanzen).

Selbständigkeit aus einer Firma heraus

Der Weg in die Selbständigkeit wird manchmal von äusseren Umständen diktiert – beispielsweise durch eine anstehende Nachfolgeregelung oder ein neues Konzernkonzept. Manchmal ist es die Schwierigkeit, einen Nachfolger zu finden, manchmal auch die Tatsache, dass eine Abteilung nicht mehr in ein neues Konzernkonzept passt. Dann werden mitunter die bisherigen Manager zu selbständigen Unternehmern. Kauft das bisherige Management einen Betrieb, spricht man von einem Management-Buy-out (MBO) oder einem Spin-off. Beispiele sind etwa das Sanitärunternehmen Geberit, das mit der gemischten Beteiligung des Managements und einer Investmentgesellschaft die Nachfolgeproblematik löste oder die ehemalige Schweizer Siemenssparte Albis Technologies. Letztere wurde vom Konzern bei der Restrukturierung ausgegliedert.

Der Vorteil eines Firmenkaufs durch das Management ist, dass die neue Firma an die bestehenden Kundenverbindungen anknüpfen kann, beziehungsweise im Fall eines Spin-offs von der Mutterfirma mit Aufträgen ausgelastet wird. Zudem haben die neuen Unternehmensführer grosse Kenntnisse über den tatsächlichen Firmenzustand und die internen Prozesse.

KMUs in der Schweiz /

Klein- und Mittelunternehmen (KMUs) sind in der Schweiz weit verbreitet: 99 Prozent aller Betriebe beschäftigen weniger als 250 Mitarbeitende, gut 90 Prozent sind allein Mikrounternehmen mit maximal 10 Mitarbeitenden. Drei Viertel der Schweizer Angestellten arbeiten in KMUs. Die Schweiz gilt laut einer Studie des Staatssekretariates für Wirtschaft (Seco) mit einer jährlichen Nettozugangsrate (Eintragungen im Handelsregister) von 3 Prozent im Vergleich zum europäischen Ausland als sehr dynamisch.

Arbeitslose werden selbständig

Für Langzeitarbeitslose kann der Schritt in die Selbständigkeit der Rettungsanker sein. Wer seine Stelle verloren hat, keinen neuen Job findet und kurz vor der Aussteuerung steht, hat kaum Möglichkeiten, der drohenden Fürsorgefalle zu entgehen. Ein Ausweg kann die Selbständigkeit sein. Jeder fünfte Langzeitarbeitslose wählt inzwischen diesen Weg.

Die Arbeitslosenversicherung unterstützt Personen, die ein eigenes Unternehmen gründen möchten. Betroffene können mit etlichen Hilfestellungen rechnen; angefangen bei Kursen zur Unternehmensführung über die weitere Ausrichtung von Taggeldern bis zur Übernahme des Verlustrisikos, wenn eine Bürgschaft existiert.

Wahl der Rechtsform /

Wer ein Unternehmen gründen will, sieht sich schon bald mit wichtigen rechtlichen Fragen konfrontiert. Denn nicht jede Rechtsform passt zu jedem Unternehmen.

Die Wahl der optimalen Gesellschaftsform setzt für jedes Unternehmen einen wichtigen Startpunkt. Es gilt dabei jene Rechtsform zu finden, welche den eigenen Bedürfnissen am besten entspricht, die Risiken minimiert, maximale Unabhängigkeit garantiert und steuerlich erst noch die meisten Vorteile aufweist (vgl. Tabelle Seite 18/19).

Einfache Gesellschaft

Die einfache Gesellschaft ist – wie der Name suggeriert – die einfachste Form einer Personengesellschaft. Sie wird oft nur für eine gewisse Zeit gegründet. Ein Beispiel sind Baukonsortien, die sich nach Fertigstellung des Bauwerks wieder auflösen. Die Gründung einer einfachen Gesellschaft bedarf keiner speziellen Form.

Eine einfache Gesellschaft tritt nach aussen nur als Interessengemeinschaft auf. In der Praxis kommt oft eine einfache Gesellschaft zustande, ohne dass sich die Beteiligten dessen bewusst sind. Diese Unwissenheit kann in Haftungsfällen zu Problemen führen. So beispielsweise, wenn von einander unabhängige Kollegen in einer Bürogemeinschaft zusammen Papier bestellen, einer

der Partner seinen Rechnungsanteil aber nicht bezahlt. Für den kaufmännischen Geschäftsverkehr eignet sich die einfache Gesellschaft in aller Regel nicht.

Einzelfirma

Unter Neuunternehmerinnen und -unternehmern ist die Einzelfirma eine der beliebtesten Rechtsformen. Gegenwärtig gibt es etwa 325 000 Einzelfirmen in der Schweiz. Die Rechtsform Einzelfirma liegt dann vor, wenn eine natürliche Person alleine ein Geschäft beziehungsweise eine Firma betreibt.

Inhaber einer Einzelfirma tragen das Unternehmensrisiko, für das sie mit ihrem gesamten Privat- und Geschäftsvermögen haften. Aber im Gegenzug bestimmen sie alleine die Geschäftspolitik. Hat das Unternehmen Erfolg, kann die Firma ohne grosse Probleme in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt werden. Scheitert sie, ist die Liquidierung einfacher als bei anderen Rechtsformen. Inhaber einer Einzelfirma (als Haupterwerb) gelten bei der AHV als selbständig Erwerbende und können innerhalb eines Jahres nach Aufnahme der selbständigen Tätigkeit ihr Guthaben aus der 2. und

3. Säule beziehen. Da dies für die Eigentümer einer Aktiengesellschaft oder GmbH nicht möglich ist, wird in der Praxis oft zuerst eine Einzelfirma gegründet und das Unternehmen später in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt.

Die Einzelfirma startet mit dem Beginn der Geschäftstätigkeit durch die Inhaberin oder den Inhaber. Übersteigt der jährliche Umsatz 100 000 Franken, muss die Einzelfirma zwingend ins Handelsregister eingetragen werden, unter dieser Grenze ist der Eintrag freiwillig.

Kollektivgesellschaft

Schliessen sich zwei oder mehrere natürliche Personen zusammen (im Gegensatz zu den juristischen Personen, also Menschen aus Fleisch und Blut), um gemeinsam eine Firma zu betreiben, spricht man von einer Kollektivgesellschaft.

Die Kollektivgesellschaft besitzt keine eigene Rechtspersönlichkeit. Sie ist also keine juristische Person. Als Unternehmen ist die Kollektivgesellschaft nicht steuerpflichtig. Jedoch werden die einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter aufgrund ihres Lohnes, des allfälligen Gewinnanteils, der Eigenkapitalzinsen und ihres Vermögens direkt besteuert.

Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter haften mit ihrem eigenen Vermögen unbeschränkt und solidarisch. Der Eintrag ins Handelsregister ist obligatorisch.

Kommanditgesellschaft

Die Kommanditgesellschaft spielt in der Schweizer Unternehmenslandschaft nur eine untergeordnete Rolle. Zurzeit gibt es hierzulande noch etwa 1100 Kommanditgesellschaften.

Revisionspflicht

AG und GmbH müssen über eine Revisionsstelle verfügen. Diese hat der General- beziehungsweise Gesellschafterversammlung jährlich Bericht über die Geschäftsbücher zu erstatten. Das Prüfprozedere sieht die ordentliche Revision für grössere AGs und GmbHs vor, die in zwei aufeinander folgenden Jahren zwei von drei Grenzwerten übertroffen haben:

- Bilanzsumme: CHF 20 Millionen
- Umsatz: CHF 40 Millionen
- ab 250 Vollzeitstellen

Werden diese Schwellen nicht erreicht, genügt eine eingeschränkte Revision.

Mit der Zustimmung sämtlicher Aktionäre beziehungsweise Gesellschafter kann selbst auf die eingeschränkte Revision verzichtet werden, wenn nicht mehr als zehn Vollzeitstellen bestehen.

Die Kommanditgesellschaft hat viel Ähnlichkeit mit der Kollektivgesellschaft. Im Unterschied dazu haften aber nur der oder die sogenannten Komplementäre unbeschränkt. Die übrigen Gesellschafter – die Kommanditäre – haften nur bis zu einer bestimmten, eingetragenen Haftungssumme.

Aktiengesellschaft

Eine Aktiengesellschaft (AG) kann durch eine oder mehrere natürliche oder juristische Personen gegründet werden. Diese bringt oder bringen ein bestimmtes Kapital ein, das in Teilsommen – die Aktien – zerlegt ist. In der Schweiz gibt es zurzeit ungefähr 115 000 Aktiengesellschaften.

Für die Verbindlichkeiten der Aktiengesellschaft haftet nur das Gesellschaftsvermögen. Bei Konkurs verlieren die Gesellschafterinnen und Gesellschafter also höchstens ihr Aktienkapital, nicht aber das private Vermögen.

Das Aktienkapital beträgt mindestens 100 000 Franken. Bei der Gründung müssen jedoch nur 20 Prozent des vorgesehenen Aktienkapitals eingezahlt (liberiert) werden. Das Minimum liegt dessen ungeachtet bei 50 000 Franken. Am Aktienkapital können sich beliebig viele Gesellschafterinnen und Gesellschafter beteiligen. Die Aktien können den Namen ihres Eigentümers aufweisen (sog. Namenaktien) oder ohne Namen ausgestellt sein (sog. Inhaberaktien).

Der Verwaltungsrat ist oberstes Aufsichts- und Gestaltungsorgan der Aktiengesellschaft. Die Verwaltungsräte haften persönlich für Schäden, die sie durch absichtliche oder fahrlässige Pflichtverletzung verursacht haben. Die jährliche Generalversammlung (GV) der Aktionäre ist oberstes Organ einer AG.

Opting-Out für KMU /

Seit 2008 dürfen kleine und mittlere Unternehmen gemäss Obligationenrecht (Art. 727a Abs. 2) auf die eingeschränkte Revision verzichten (Opting-Out). Bedingung ist, dass sämtliche Gesellschafter einer Aktiengesellschaft, GmbH oder einer Genossenschaft dem Verzicht zustimmen. Die Gesellschaft darf nicht mehr als 10 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt haben. Der Verzicht muss auch für die kommenden Jahre gelten. Jeder Gesellschafter hat allerdings das Recht, spätestens zehn Tage vor der Generalversammlung eine eingeschränkte Revision zu verlangen.

Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) bezeichnet eine Mischform aus Aktien- und Kollektivgesellschaft. Die GmbH ist eine der beliebtesten Rechtsformen, dank des geringen Mindestkapitals von 20 000 Franken, das für die Neugründung benötigt wird. Aktuell gibt es in der Schweiz ungefähr 86 700 GmbHs.

Jede Gesellschafterin und jeder Gesellschafter ist mit mindestens einem Stammanteil am Gesellschaftskapital beteiligt. Das Stammkapital muss voll einbezahlt oder mit Sacheinlagen gedeckt sein. Die Mindesteinlage pro Gesellschafter beträgt 100 Franken. Im Fall einer Sanierung kann sie bis auf einen Franken herabgesetzt werden. Die Eigentümer der Einlagen müssen im Gegen-

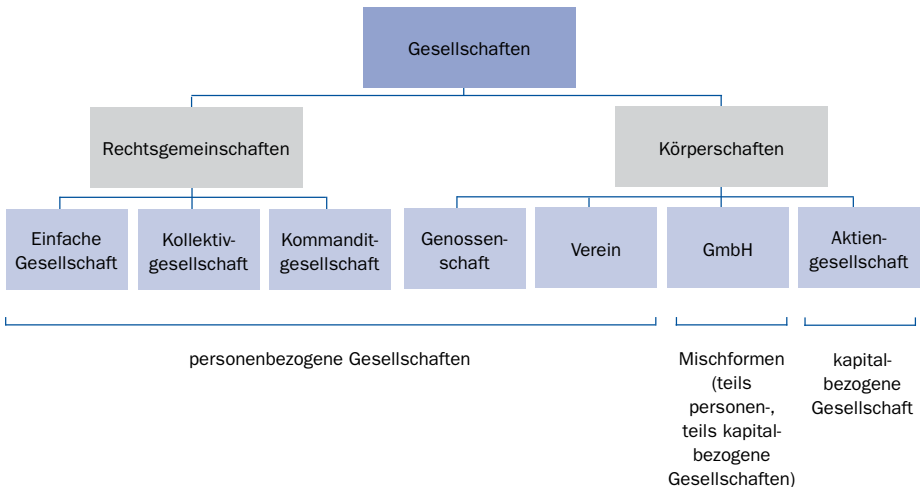
satz zur Aktiengesellschaft namentlich im Handelsregister eingetragen sein.

Die Geschäftsführung der GmbH entspricht dem Verwaltungsrat einer AG. Im Prinzip sind alle Gesellschafter zur gemeinsamen Geschäftsführung und Vertretung verpflichtet, sie dürfen sich aber durch eine Person vertreten lassen. Die Gesellschafterversammlung ist oberstes Organ der GmbH.

Genossenschaft

Bei der Genossenschaft steht der Gedanke der Förderung, respektive der wirtschaftlichen Selbsthilfe im Vordergrund, Beispiele dafür sind Wohnbau- oder Einkaufsgenossenschaften.

Systematik der Gesellschaftsformen



Für eine Genossenschaft sprechen «innere» Unternehmenswerte wie direkte Demokratie und klar definiertes Mitbestimmungsrecht (Kopfstimmprinzip). Hinderlich, weil verlangsamend, kann sich das breit abgestützte Mitspracherecht einer Genossenschaft auswirken. Klar nachteilig ist die genossen-

schaftliche Rechtsform bei Unternehmens- und Kapitalmarkttransaktionen.

Die Organe der Genossenschaft sind Generalversammlung, Verwaltung und Kontrollstelle.

Checkliste: Gründung einer Firma /

Alle Rechtsformen

- Gründungskosten budgetieren
- Steuerberatung und -berechnung im Zusammenhang mit der Gründung
- Firmennamen festlegen (Abklärung beim kantonalen Handelsregisteramt oder bei STARTUPS.CH)
- Unterschriftsberechtigte bestimmen
- Anmeldung bei der AHV-Ausgleichskasse
- Mehrwertsteuerpflicht abklären. Falls ja, Anmeldung bei der Eidg. Steuerverwaltung

Mit Angestellten

- Anmeldung Personal (bei Kapitalgesellschaften inkl. aktiv mitarbeitende Inhaber) bei der AHV-Ausgleichskasse und Abschluss der obligatorischen Versicherungen für BVG und UVG

Alle ausser Einzelfirma

- Erstellung eines Gesellschaftsvertrags beziehungsweise der Statuten
- Anmeldung beim Handelsregisteramt

- Organe bestimmen: Verwaltungsrat/ Gesellschafter, Geschäftsführung, Verwaltung oder Vorstand; Revisionsstelle
- Gründungsakten zur Vorprüfung an Notar und Handelsregisteramt oder bei STARTUPS.CH, eventuell Bereinigung
- Annahmeerklärung der Revisionsstelle einfordern
- Durchführung der Gründungsversammlung

GmbH und Aktiengesellschaft zusätzlich

- Stammkapital beziehungsweise Aktienkapital und -aufteilung, Librierung (Einzahlung) festlegen
- Bei einer Bank ein Sperrkonto für die Stammeinlagen eröffnen
- Freigabe des Aktien- beziehungsweise Stammeinzahlungsbetrags bei der Bank (Handelsregisterauszug vorweisen)
- Aktien- beziehungsweise Stammzertifikate ausstellen, Aktien-/Gesellschafterbuch eröffnen

Die einzelnen Rechtsformen im Überblick

	Unternehmerische Freiheit	Mindestkapital (CHF)	Steuern	Gründungskosten (minimal; approximativ; CHF)
Einfache Gesellschaft* (OR Art. 530–551)	für den kaufm. Verkehr ungeeignet	Keines (nur Betriebskapital)	Einkommens- und Vermögenssteuer	Keine; HR-Eintrag nicht möglich
Einzelfirma* (OR Art. 945–953)	sehr gross	Keines (nur Betriebskapital)	Einkommens- und Vermögenssteuer	Anmeldeformular genügt HR-Eintrag ab 100 000 Umsatz: Gebühr 200
Kollektiv- und Kommanditgesellschaft* (OR Art. 552–593 bzw. 594–619)	gross	Keines (Höhe nach Vertrag)	Einkommens- und Vermögenssteuer	HR-Eintrag: Gebühr 400
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)** (OR Art. 772–827)	gross	20 000	Gewinn und Kapitalsteuer; Doppelbesteuerung Ausschüttung	HR-Gebühr: 1000 Beurkundung: traditionell: 1000 elektronisch: 600 Statuten, Anmeldung
Aktiengesellschaft** (OR Art. 620–763)	gross	100 000; mindestens 50 000 bzw. 20% liberiert	Gewinn und Kapitalsteuer; Doppelbesteuerung Dividende	HR-Gebühr 1000 Beurkundung: traditionell: 1000 elektronisch: 600 Statuten, Anmeldung
Genossenschaft* (OR Art. 828–926)	gering	keines	In der Regel minimal	HR-Gebühr: 600 (Eintrag nicht für jeden Verein obligatorisch) Gründungsprotokoll, Statuten, Anmeldung
Verein* (ZGB Art. 60–79)	gering	keines	In der Regel minimal	HR-Gebühr: 600 Gründungsprotokoll, Statuten, Anmeldung

* Personengesellschaft

** Kapitalgesellschaft

Beratungskosten (approx. CHF)	Haftung	Buchführungspflicht	Revisionspflicht (Minimum)
Keine	Mit dem gesamten Privatvermögen	Keine	Keine
500–1000	Mit dem gesamten Privatvermögen	Mit HR-Eintrag; ab einem Umsatz von 500 000	freiwillig
2000–5000	Mit dem gesamten Privatvermögen; Ausnahme: Kommanditäre (Kommanditsumme)	Mit HR-Eintrag vereinfachte Buchhaltung	freiwillig
Traditionell: 4000–6000 Elektronisch: 200–600	Nur mit dem Stammkapital; teilweise auch private Haftung und Nachschusspflicht (max. doppelte Stammkapitaleinlage)	Doppelte Buchhaltung; strenge Bilanzierungsvorschriften	Eingeschränkte Revision oder Opting out bei Verzicht aller Gesellschafter (s. Seite 15)
Traditionell: 5000–7000 Elekt- ronisch: 300–900	Nur mit dem Aktienkapital; Organe teilweise auch private Haftung	Doppelte Buchhaltung; strenge Bilanzierungsvorschriften	Eingeschränkte Revision oder Opting out (s. Seite 15)
1000–2000	Nur mit Genossenschaftsvermögen ausser Statuten sehen etwas anderes vor	Doppelte Buchhaltung	Eingeschränkte Revision oder Opting out (s. Seite 15)
In der Regel keine	Vereinsvermögen, wenn Statuten nichts anderes vorsehen	Vereinfachte Buchhaltung	Freiwillig ausser bei Grossvereinen und statutarischer Nachschusspflicht

Verein

Auch ein Verein kann ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betreiben. Doch muss er einen «ideellen Zweck» verfolgen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang etwa Berufsverbände oder manche Drittweltläden.

Wer mit einem Verein nach kaufmännischer Art tätig sein will, muss ihn zwingend ins Handelsregister eintragen. Der Vereinszweck darf gemäss Zivilgesetzbuch jedoch nicht gewinnorientiert sein. Da der Verein notwendigerweise mit einem ideellen Zweck verbunden ist, eignet er sich nur sehr bedingt für den Betrieb eines Geschäfts.

Erste Schritte /

Wer ein Unternehmen gründen will, kommt kaum darum herum, sich eine erfolgsversprechende Strategie zu überlegen. Dazu gehören nebst einem Businessplan auch die Analyse des Marktes sowie ein realistisches Finanzierungskonzept.

Es gibt zwei Hauptgründe, weshalb ein Unternehmen einen Businessplan braucht: Der Businessplan – zu Deutsch Geschäfts- oder Unternehmensplan – zwingt erstens das Management, seine Vorstellungen und Zielsetzungen übersichtlich darzustellen und diese somit einer systematischen Überprüfung auszusetzen. Dadurch wird ein allzu voreiliges Einsteigen in die Geschäftswelt vermieden, was wiederum das Risiko einer Firmenpleite vermindert. Als wichtiges Planungsinstrument wirkt der Businessplan zweitens auch nach aussen. Durch ihn erhalten potenzielle Geschäftspartner und Investoren einen detaillierten Überblick über Chancen und Risiken des Unternehmens.

Formal enthält der Businessplan Aussagen über geplante Massnahmen, die Marktsituation, den Finanzbedarf und die Strategie.

Businessplan

Der Aufbau eines Businessplanes kann, je nach Geschäftsidee, in der Form sehr unterschiedlich sein. Der Unternehmensplan muss aber inhaltlich immer die folgenden Punkte abdecken:

- Zusammenfassung: Geschäftsidee, Vision, Strategie, Management, Produkte, Markt, Finanzplan, Chancen und Gefahren, allenfalls Beteiligungsangebot
- Unternehmen: Rechtsform und Kapitalstruktur, Eigentümer, strategische und operative Partner, Controlling, Berater
- Management und Mitarbeitende: Organigramm, Verantwortlichkeiten, Ausbildung und Managementenerfahrung der Schlüsselpersonen, Personalplanung und -förderung
- Produkte und Dienstleistungen: Detaillierte Beschreibung von Produkten und Dienstleistungen sowie Kundennutzen, Stand im Lebenszyklus, Weiterentwicklungen und Innovation

- Märkte: Absatzmärkte (Potenzial und Wachstum), Kundenstruktur, geplante Verkaufszahlen, Mitbewerberinnen und Mitbewerber, Konkurrenz- und Marktanalyse
- Marketing: Zielmärkte und Kundengruppen, PR, Werbung, Verkauf, Distribution, Sortiments-, Produkt-, Service- und Preispolitik
- Unternehmensrisiken: Analyse des Gefahrenpotenzials und der Möglichkeiten, Risiken zu vermeiden oder zu vermindern
- Produktion und Infrastruktur: Standort, Produktionsanlagen, Kapazitäten, Lager, Lieferanten, Kalkulation
- Verschiedenes: Patent- und Markenschutz, Risiko- und Versicherungspolitik, öffentliches Engagement
- Zeitplan: Termine, Etappenziel

Zum vollständigen Businessplan eines Jungunternehmens gehört eine Reihe von Beilagen. In den Anhang kommen insbesondere der Betriebsauszug, Planbilanzen und -erfolgsrechnungen sowie ein Liquiditätsplan. Gegebenenfalls sind auch Kopien von Kredit- und Darlehensverträgen, Bürgschaften, Depotauszüge und Liegenschaftsschätzungen beizufügen. Ebenfalls nicht vergessen gehen sollten Marktanalysen, Terminpläne, Referenzschreiben und Arbeitszeugnisse. Und schliesslich kommen optional Broschüren über das Unternehmen, dessen Produkte und eventuell auch der Konkurrenz hinzu.

Gilt es einen Businessplan neu aufzustellen, sind Muster und Vorlagen hilfreich. Eine entsprechende Zusammenstellung findet sich auf der Website www.kmu.admin.ch im Bereich Firmengründung. In der Unterkategorie Businessplan befindet sich die Seite «Vorlagen und Muster zum Erstellen eines Businessplans».

Checkliste: Businessplan /

- Definieren Sie den Grund für die Erarbeitung des Businessplans (Neustart, Unternehmenskauf etc.)
- Bilden Sie ein Projektteam
- Stellen Sie einen Vorgehensplan auf (wer macht was, wann etc.)
- Sammeln Sie die Basisdaten
- Beschaffen Sie fehlende Unterlagen
- Entwickeln Sie Strategien und Massnahmen für die einzelnen Unternehmensbereiche
- Machen Sie einen ersten Entwurf des Businessplans
- Überprüfen Sie die Plausibilität der Angaben und Einschätzungen
- Überarbeiten Sie den Businessplan grafisch und redaktionell
- Lassen Sie den Plan durch das Projektteam verabschieden

Finanzierung

Ziel des Unternehmers muss sein, einen möglichst hohen Anteil Eigenkapital mitzubringen. Unter 20 Prozent sollte es nicht liegen, da sonst die wirtschaftlichen Schwierigkeiten oft zu gross werden. Die Zinslast ist dann so hoch, dass allein schon deshalb das Unternehmen zu scheitern droht.

Bei Einzelfirmen wie etwa im Beispiel des Nagelstudios Seite 24 muss das Eigenkapital sogar schon von Gesetzes wegen vollständig aus eigenen Mitteln eingebracht werden. Dritte dürfen sich nur über Darlehen (Fremdkapital) am Unternehmen beteiligen. Kollektiv- oder Kommanditgesellschaften dürfen Dritte dagegen nur über das Eigenkapital beteiligen (möglich sind auch Bürgschaften). Aktiengesellschaften und GmbHs stehen beide Möglichkeiten offen.

Dies sind die gängigsten Möglichkeiten, um zu Eigenmitteln zu gelangen:

- Eigene Ersparnisse
- Verkauf von Wertschriften
- Kapital von Familie und Freunden
- Einbringen von Sacheinlagen (Mobilen und Immobilien)
- Vorbezug der Pensionskasse
- Vorbezug der gebundenen Vorsorge 3a
- Belehnung der Privatliegenschaft
- Unterstützung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV)
- «Fremdes» Geld von Banken oder Investoren. Dieses gehört zum Eigenkapital, sofern es sich um Risiko- bzw. Gesellschaftskapital handelt, dessen Ertrag – im Gegensatz zu Darlehen – also vom Unternehmenserfolg abhängig ist.

Marktanalyse

Eine zentrale Grundlage für den Erfolg des Unternehmens ist es, den Markt präzise zu erforschen, also die Situation der potenziellen Zielgruppen sowie der Konkurrenten. Die wesentlichen Fragen bei einer Marktanalyse lauten: Wer sind die potenziellen Kunden? Welches sind ihre wahren Bedürfnisse? Wie gliedert sich der Markt? Wie zahlreich sind die Konkurrenten? Was bieten sie an?

Professionelle Marktforschungsunternehmen liefern bereits massgeschneiderte Konzepte. Solche Dienstleistungen sind für Kleinunternehmen aber meist zu teuer. Doch auch auf eigene Faust kann man wertvolle Erkenntnisse gewinnen. Dabei überwiegen die Vorteile: Wer die Marktforschung selber durchführt, gewinnt das nötige Gespür für die erfolgreiche Lancierung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Eine ausführlichere Checkliste befindet sich online auf www.kmu.admin.ch im Bereich Firmengründung. Der Katalog ist in der Rubrik Marktanalyse zu finden.

Füllen Sie die online erhältliche Checkliste möglichst umfassend aus. In der ersten und zweiten Spalte umschreiben Sie die gewonnenen Erkenntnisse und untermauern diese wenn möglich mit Zahlen oder Schätzungen. Deklarieren Sie letztere als solche und machen Sie Ihre Begründungen und Überlegungen für Dritte nachvollziehbar (wichtig für Businessplan). Bewerten Sie abschliessend Ihre Marktchancen in der dritten Spalte. Aufgrund der Bewertung Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung lässt sich erkennen, wie gross die Chance sein

Musteranalyse eines geplanten Nagelstudios

	Situation aktuell	Absehbare Risiken/Gefahren	Bewertung der Marktchancen		
			gut	mittel	schlecht
Wie gross ist das Marktpotenzial (mögliche Nachfrage für mein Produkt/meine Dienstleistung)?	Grosses Potenzial, da in der Gemeinde bisher noch kein Nagelstudio angesiedelt ist	Kunden bleiben bei ihren gewohnten Studios	X		
Wie gross ist das Marktvolumen (in einem Markt effektiv getätigte/geschätzte Umsätze)?	In der Gemeinde: geschätzte 100 000 Franken pro Jahr	Konjunktureller Einbruch der Nachfrage		X	
Welche Marktlücke trifft meine Unternehmensidee?	Die regionale sowie die Lücke im Bereich Nagelpflege direkt beim Kunden	Eintritt von Konkurrenten in denselben Bereichen	X		
Welchen Käuferkreis spreche ich mit meinem Produkt/meiner Dienstleistung an?	Vornehmlich Frauen mit mittlerem bis hohem Einkommen. Vermehrt auch trendbewusste Männer	Nur Frauen mit hohem Einkommen fühlen sich angesprochen	X		
Warum kaufen meine Kunden mein Angebot?	Weil ich mich von der Konkurrenz abhebe	Höhere Qualität bei der Konkurrenz		X	
Mit welchen Mitteln bearbeitet die Konkurrenz den Markt?	Flyer, Online-Werbung, Anzeigen in Zeitungen	Offensive Werbeaktionen der Konkurrenz		X	
Welche indirekten Mitbewerber gibt es?	Anbieter für Do-it-yourself Nagelbehandlung	Trend zum «selber machen»			X
In welchem Aktionsradius kann ich operativ sein?	Ich kann in der Region auch Hausbesuche machen	Ich bin aufgrund eines Unfalls auf mein Geschäft beschränkt	X		
Mit welchen Auflagen/Bewilligungsverfahren/Gesetzen kann mein Produkt in Konflikt geraten?	Ladenöffnungszeiten	Die Ladenöffnungszeiten könnten mich einschränken		X	

dürfte, eine Geschäftsidee auf dem Markt erfolgreich umzusetzen. Das verkürzte Beispiel eines Nagelstudios in der Agglomerati-on zeigt, wie eine Marktanalyse aussieht.

Checkliste: Marktanalyse /

- Die Marktabklärungen von verschiedenen Seiten und Quellen angehen; das ergibt ein objektiveres Bild
- Wenig Zeit für theoretische Marktabklärungen aufwenden; befragen Sie besser direkt potenzielle Kundschaft, Lieferanten und Experten
- Testen Sie möglichst rasch Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung im Markt
- Marktstudien lassen sich oft günstig von Studierenden (Fachhochschule, Uni, ETH) im Rahmen einer Diplomarbeit durchführen
- Vor der Beauftragung eines Marktforschungsinstituts unbedingt Konkurrenzofferten und Referenzauskünfte einholen und die gebotene Leistung vergleichen

Unternehmensstrategie

Jedes Jungunternehmen profitiert vom Aufbau einer Unternehmensstrategie. Denn eine klare Zielsetzung ist die Basis für wirtschaftlichen Erfolg. Bei der Unternehmensgründung (und auch danach) sollten sich Firmengründer folgende Fragen stellen: Wo soll sich das Unternehmen mit seinen Produkten und/oder Dienstleistungen mittel- und langfristig auf dem Markt positionieren? Welche Preispolitik verspricht den grössten Erfolg? Wie läuft mein Vertrieb ab? Und welche Grundsätze gelten für das Marketing?

Eine grundlegende Entscheidung müssen insbesondere Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer beim Angebotsortiment treffen. Was will die angepeilte Kundschaft überhaupt? Welche Probleme hat sie? Man muss den potenziellen Kundinnen und Kunden glaubwürdig klar machen, dass man diese Probleme lösen kann. Das sollte stets die Hauptbotschaft eines Produkts oder einer Dienstleistung sein.

Weniger ist mehr

Beim Sortiment gilt: Weniger ist mehr. Ein beschränktes Sortiment bindet weniger finanzielle Mittel und beansprucht weniger Lagerplatz. Es verringert die Gefahr von Ladenhütern und ermöglicht den Kundinnen und Kunden, in einem oft unüberschaubaren Markt den Überblick zu behalten. Darüber hinaus hilft die Konzentration auf ein paar wenige Kernprodukte gerade neuen Marktteilnehmern, sich deutlicher von der Konkurrenz abzuheben.

Zusatzleistungen verursachen zwar Betriebskosten, versprechen aber auf längere Sicht mehr Umsatz. Denn neben dem Konkurrenzvorsprung, den sie im besten Fall mit sich bringen, verbessern sie die Servicequalität.

Der Preis einer Ware oder einer Dienstleistung ist eines der wesentlichen Verkaufsargumente. Dies gilt insbesondere bei kleineren Firmen, die im Vergleich zu Grossunternehmen weniger Fixkosten auf die Preise abwälzen müssen. Wer etwas verkaufen will, muss erstens sicher sein, dass er es zum verlangten Preis auch wirklich verkaufen kann. Zweitens muss er die eigenen Kosten decken und einen Gewinn erzielen.

Grundlage für die Preisfindung ist der so genannte Kostenpreis. Das ist der Preis, den ein Produkt kosten muss, damit die reinen Herstellungskosten gedeckt sind. Dieser vom Aufwand abhängige Preis muss durch eine saubere und realistische Kalkulation aller effektiven Kosten ermittelt werden. Hierbei dürfen die Aufwendungen nicht vergessen werden, die – anders als die Personalkosten – nicht direkt den Kundinnen und Kunden verrechnet werden können. Dazu zählen Kosten für Administration (Sekretariat, Empfang), Energie (Wasser, Strom), Miete, Telefon, Versicherungen, Bürobedarf, Fahrzeuge, Werbung, Instandhaltung der Geräte, Steuerberater/Buchhaltung usw.

Angebot und Nachfrage

Marktpreis bezeichnet demgegenüber den Preis, den die Kundschaft bereit ist zu bezahlen und den die Konkurrenz für ähnliche Produkte oder Dienstleistungen verlangt. Hier spielt das Verhältnis von Angebot und Nachfrage eine entscheidende Rolle: Gibt es von einem Produkt oder einer Dienstleistung nur ein sehr begrenztes Angebot bei gleichzeitig hoher Nachfrage, dann lässt sich ein hoher Preis verlangen.

Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Anbieter keine oder kaum Konkurrenz auf ihrem Markt haben. Ist ein Produkt oder eine Dienstleistung dagegen massenhaft verfügbar und die Nachfrage gering, kann man nur einen vergleichsweise tiefen Preis verlangen.

Was aber, wenn der Kostenpreis aufgrund der internen Kalkulation höher ist als der Marktpreis? Wenn dies der Fall ist, muss an einem der möglichen Parameter geschraubt werden: Ein anderes Zielpublikum könnte anvisiert werden. Das Unternehmen kann versuchen, die Kosten zu senken. Ein höherer Einsatz von Werbemitteln könnte den Umsatz ankurbeln. Und zuletzt hilft es, das Angebot so zu verbessern, dass sich höhere Preise durchsetzen lassen.

Marketingmassnahmen

Was muss ich tun, damit meine Kundinnen und Kunden auf mich und mein Angebot aufmerksam werden? Insbesondere junge Unternehmer stehen hier vor einer Gratwanderung. Einerseits müssen sie ihre Kundschaft so schnell wie möglich erreichen, damit die Kasse klingelt. Andererseits fehlen ihnen die finanziellen Mittel für eine gross angelegte Werbekampagne. In dieser Situation empfiehlt es sich, mit Bedacht zu handeln und die Kommunikationsinstrumente so eng wie möglich an der Zielgruppe zu orientieren.

Auch der Einmannbetrieb darf auf Marketing nicht verzichten. Wer die Massnahmen und Instrumente gut auswählt, kann auch mit einem bescheidenen Budget Erfolge erzielen. Denn Marketing fängt bereits im Kleinen an, beispielsweise beim persönlichen Erscheinungsbild oder bei der Visitenkarte. Schliesslich nimmt die Kundschaft den Unternehmenschef und seine Mitarbeitenden als Repräsentanten der Firma wahr. Der Eindruck, den sie hinterlassen, fällt auch auf die Firma zurück. Es gilt beim persönlichen Gespräch Vertrauen zu schaffen und auch im Brief- und Mailverkehr auf korrekte Formen zu achten. Tipp: Fragen Sie Bekannte oder Partner, wie Sie auf Dritte wirken und nehmen Sie Kritik oder Anregungen positiv auf.

Oft hohe Vertriebskosten

Produkte und Dienstleistungen müssen zum richtigen Zeitpunkt, über die richtigen Wege, in der gewünschten Qualität sowie Quantität die richtige Kundschaft erreichen. So logisch diese Feststellung ist, so komplex und budgetrelevant sind die dafür nötigen Marketingentscheidungen. Denn der Vertrieb ist heute oft das teuerste an einem Produkt. In einigen Branchen machen die Herstellungskosten nur noch etwa 10 Prozent des Endpreises aus (Kosmetikindustrie etc.).

Entscheidungen über den Vertrieb müssen sich nach den Wünschen der Kundschaft richten: Wie möchte die Kundin oder der Kunde einkaufen? Wie häufig, wie viel und wann bestellt er? Welche Ansprüche hat die Kundin oder der Kunde an die Lieferpünktlichkeit, Reparatur- und Unterhaltsdienste?

Für Handelsfirmen und mobile Dienstleister ist die Frage der reibungslosen Logistik von entscheidender Bedeutung. Wichtig ist hier, die kostengünstigsten Transportmittel auszuwählen, die möglichen Verzögerungen der Waren bei Ein- und Ausfuhr einzukalkulieren und die unversehrte Lieferung sicherzustellen. Auch die Frage der Lagerhaltung und der damit verbundenen Lagerkosten muss vorweg durchgerechnet und geklärt sein.

Wer aufgrund hoher Vertriebskosten mit einem fehlenden Absatzkanal oder einem zu engen Angebotsortiment mit Händlern, Agenten oder Detaillisten zusammenarbeiten muss, schafft mit dieser Zwischeninstanz eine weitere mögliche Problemquelle. Denn die Verantwortung für Zuverlässigkeit, Qualität und Effizienz wird so in fremde Hände gegeben.

Basisfragen klären

Bevor ein Start-up-Unternehmen eine Vertriebspartnerschaft eingeht, sollten folgende Punkte geklärt werden: (Wie) Passt das Produkt oder die Dienstleistung zum Angebot und zur Zielgruppe des Partners? Hat der Vertriebspartner das nötige Vermarktungs-Know-how? Passt das Image des Partners zu dem meiner Firma? Welchen Absatz kann mir der Partner zusichern? Wie wirkt sich der Vertrieb über Dritte auf die Marge beziehungsweise den Businessplan aus?

Ob eine junge Firma überhaupt einen Vertriebspartner benötigt, hängt natürlich von ihrem Angebot ab. Es kann sich von Fall zu Fall lohnen, über kreative Alternativen nachzudenken:

- Forellen aus eigener Zucht können auch ab Hof verkauft, auf dem Markt feilgeboten oder in einem begrenzten Gebiet ausgeliefert werden, statt sie nur an einen Fischhändler weiterzugeben.
- Software kann ausser im Fachmarkt dank zunehmender Bandbreiten auch übers Internet vertrieben werden.

Die Frage ist letztlich immer, ob sich der zusätzliche Aufwand lohnt und die Kundschaft bereit ist, für eine bessere alternative Vertriebsform auch mehr zu bezahlen.

Sicherheit und Versicherungen /

Wer sich beruflich selbständig macht, muss sich um eine Reihe von Versicherungen kümmern, die im Angestelltenverhältnis automatisch durch den Arbeitgeber geregelt sind. Ausserdem gilt es, den Betrieb vor den Folgen von Sachschäden, Ausfällen und Rechtsstreitigkeiten zu schützen.

Richtig versichert zu sein, umfasst für Unternehmerinnen und Unternehmer verschiedene Themenschwerpunkte: Es sind dies die Sozialversicherungen mit 1. Säule (AHV und IV), Arbeitslosenversicherung, Unfallversicherung und Krankentaggeld. Ausserdem gilt es, die berufliche und private Vorsorge zu beachten. Hinzu kommen Versicherungen gegen Lohnausfall, für das Personal und schliesslich die Betriebsversicherungen.

beträgt 14 100 Franken pro Jahr, die Maximalrente 28 200 Franken (2016).

Die AHV wird wie die Invalidenversicherung (IV) und Erwerbsersatzordnung (EO) hauptsächlich durch Lohnabzüge von Versicherten, Beiträgen von Arbeitgebern sowie aus Steuermitteln von Bund und Kantonen finanziert. Auch selbständig Erwerbende müssen sich bei der 1. Säule versichern lassen.

AHV/IV/EO

Die Vorsorge in der Schweiz basiert auf drei Säulen: der Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV) als 1. Säule, der beruflichen Vorsorge (BVG) als 2. Säule und der privaten Vorsorge als 3. Säule.

Jede in der Schweiz wohnende oder arbeitende Person untersteht ab dem vollendeten 17. Altersjahr dem Obligatorium der AHV und Invalidenversicherung (IV). Die Versicherung erbringt für das Leben im Alter, bei Invalidität und im Todesfall staatliche Grundleistungen. Diese sollten der betroffenen Person respektive den Hinterbliebenen die Existenz sichern. Die AHV-Minimalrente

Selbständigkeit im Sinn der AHV /

- Unternehmer müssen ein wirtschaftliches Risiko tragen
- Handeln auf eigene Rechnung
- Einsatz von Kapital
- Nachweis einer selbständigen Betriebsorganisation
- Nachweis regelmässiger Aufträge für selbst gewählte Kunden

Für die AHV ist allerdings nicht jede als selbständig deklarierte Tätigkeit tatsächlich eine solche. Nur Unternehmer, die ein eigenes wirtschaftliches Risiko tragen, werden in diesem Zusammenhang als selbständig anerkannt. Hie und da als Freelancer eine Arbeit zu übernehmen, reicht nicht.

Mitarbeitende Inhaber von AGs oder GmbHs sind unter diesem Blickwinkel immer un-

Versicherungen für das Personal /

Wer als Unternehmer Personal anstellt, muss nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Angestellten verschiedene Versicherungen abschliessen und die entsprechenden Arbeitgeberbeiträge entrichten. Es sind dies die Sozialversicherungen AHV/IV/EO, Arbeitslosenversicherung (ALV), berufliche Vorsorge (BVG) und Unfallversicherung (UVG). Meist lohnt sich für einen Arbeitgeber auch der Abschluss einer Kollektiv-Krankentaggeldversicherung. In vielen Branchen schreiben allgemein verbindliche Gesamtarbeitsverträge vor, wie ein Arbeitgeber seine Mitarbeitenden zu versichern hat. Die Auflagen gelten auch für Betriebe, die nicht Mitglied im entsprechenden Verband sind.

selbständig Erwerbende, wenn sie sich einen regelmässigen Lohn auszahlen lassen. Sie unterstehen den gleichen Sozialversicherungspflichten wie Arbeitnehmer. Inhaber einer Einzelfirma sowie Kollektiv- und Kommanditgesellschaftler gelten dagegen fast immer als selbständig Erwerbende. Wer sich nicht sicher ist, kann sich bei der zuständigen kantonalen AHV-Ausgleichskasse beziehungsweise der Ausgleichskasse des Branchenverbandes über seinen Status erkundigen.

Für selbständig Erwerbende ist es besonders wichtig, auf eine lückenlose Einzahlung der AHV-Beiträge zu achten. Denn alle weiter gehenden Vorsorgeformen sind für sie freiwillig. Im Fall von Pensionierung oder Invalidität ist deshalb die AHV nicht selten die einzige Einnahmequelle. Bei der 1. Säule gilt es zudem zu beachten, dass die Maximalrente nur erhält, wer während seiner gesamten Erwerbstätigkeit stets mindestens ein Einkommen in der Höhe des jeweils gültigen maximalen anrechenbaren AHV-Lohns (2016: 84 600 Franken) erreicht hat. Längere Auslandsaufenthalte ausserhalb von EU- und EFTA-Staaten oder eine längere Nichterwerbstätigkeit können zu AHV-Lücken führen, wenn sich die Betroffenen nicht rechtzeitig um eine freiwillige Versicherung bemühen. Eine Nachzahlung der verpassten Beiträge ist nur bedingt möglich. Nur innerhalb von fünf Jahren seit Ablauf des Kalenderjahres, in dem sie geschuldet sind, können die fehlenden Beträge nachbezahlt werden.

Die Beiträge von selbständig Erwerbenden an die AHV/IV/EO sind tiefer als jene von Angestellten. Sie betragen maximal 9,65 Prozent vom steuerbaren Einkommen.

Mutterschaftsversicherung

Seit dem 1. Juli 2005 existiert in der Schweiz eine Mutterschaftsversicherung. Seither erhalten Mütter nach der Niederkunft ihres Kindes während 14 Wochen 80 Prozent des vor der Geburt durchschnittlich erzielten Einkommens. Das Taggeld ist auf höchstens 196 Franken beschränkt (Stand 2016). Das maximale Taggeld wird mit einem Monatseinkommen von 7350 Franken erreicht. Die Finanzierung der Mutterschaftsversicherung geschieht über die Beiträge der Erwerbssatzordnung (EO). Diese sah ursprünglich ausschliesslich Kompensationen für den Erwerbsausfall von Armeeangehörigen vor. Zur Finanzierung des Mutterschaftsurlaubs wurden die Beiträge auf 0,45 Lohnprozente angehoben.

7,8 Prozent entfallen dabei auf die AHV, 1,4 Prozent auf die IV und 0,45 Prozent auf die EO.

Für ihre Angestellten müssen Firmeninhaber dagegen den vollen AHV/IV/EO-Betrag von 10,25 Prozent des Bruttoeinkommens abrechnen. Dies gilt auch für sie selbst, wenn sie sich im Rahmen der gewählten Rechtsform im eigenen Unternehmen anstellen lassen.

Arbeitgeber können die Hälfte des Betrags vom Bruttolohn der Arbeitnehmenden abziehen. Die AHV-Beiträge werden gemeinsam mit den ebenfalls zu 50 Prozent zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufgeteilten IV-/EO- und ALV-Beiträgen erhoben. AHV-pflichtig ist der Bruttolohn samt allfälligem 13. Monatslohn, Boni und andere Gratifikationen. Auch kleine Beträge wie Trinkgelder, regelmässige Naturalbezüge, Sitzungsgelder u.a. werden berücksichtigt.

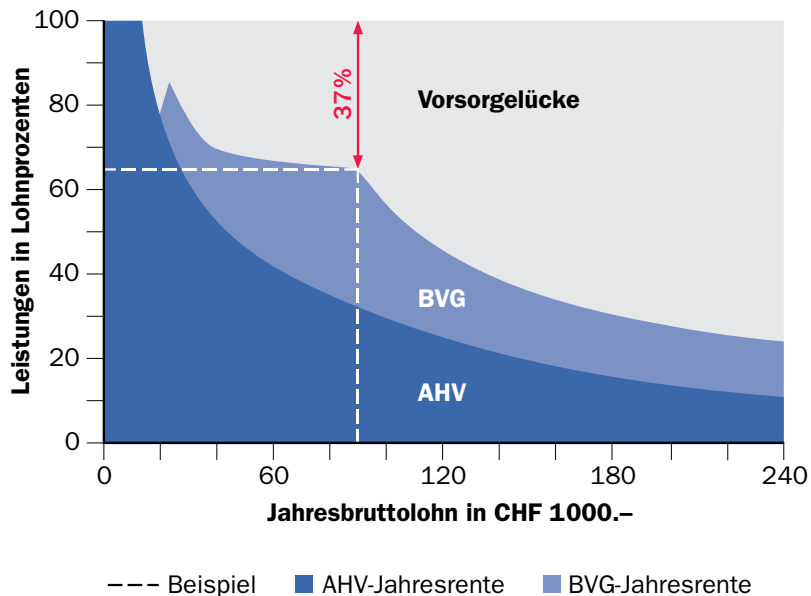
Berufliche Vorsorge

Die berufliche Vorsorge (BVG) ergänzt die Minimalleistungen aus der AHV. Eingeschlossen sind Alters-, Invaliden- und Hinterlassenenrenten. Die Leistungen aus AHV und BVG sollen im Pensionsalter gemeinsam zu einem Rentenanteil von 60 Prozent des ehemaligen Einkommens führen. Das massgebende Einkommen wird im BVG Obligatorium – der obligatorischen Minimaldeckung – auf eine Lohnobergrenze von 84 600 Franken (Stand 2016) beschränkt. Das führt dazu, dass besser Verdienende auf einen im Verhältnis zum ehemaligen Erwerbseinkommen kleineren Rentenanteil kommen.

Mit einer Erweiterung der Pensionskasse auf überobligatorische Leistungen und gegebenenfalls mit der privaten Vorsorge können auch höhere Einkommen adäquat abgesichert werden.

Jeder AHV-pflichtige Arbeitnehmende mit einem Mindestjahreslohn von 21 150 Franken (Stand 2016) ist nach dem vollendeten 17. Altersjahr obligatorisch in der 2. Säule versichert. Bis zum 25. Altersjahr sind nur

Versicherter Jahreslohn



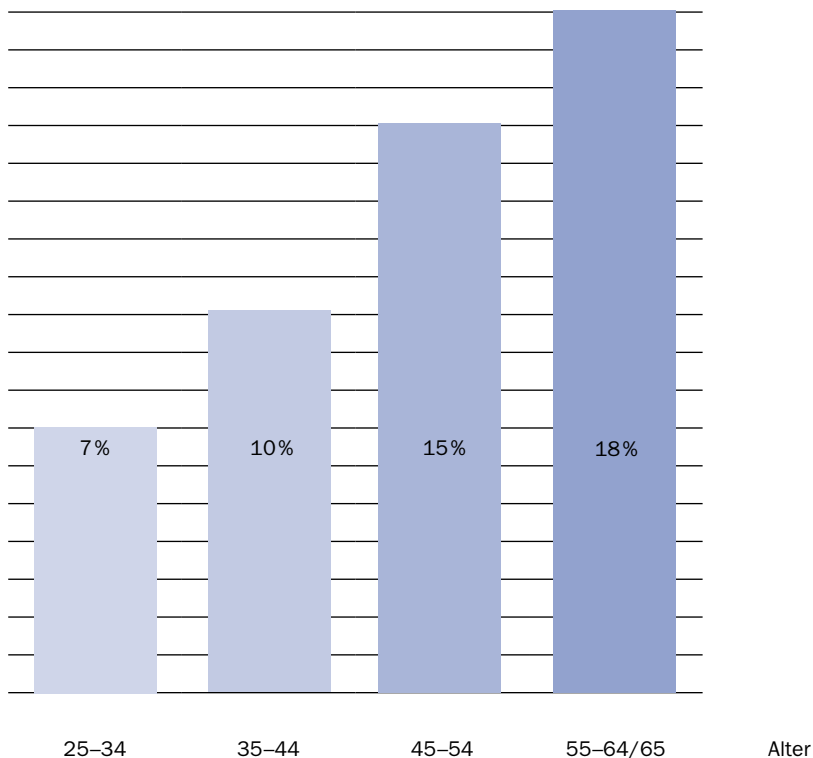
Invaliditäts- und Hinterlassenenleistungen versichert. Danach geht ein Sparanteil in die Altersvorsorge. Diese Beiträge für das Alterssparen werden über altersabhängige Lohnprozente finanziert. Der Lohn, auf dem die Lohnprozente erhoben werden, ist der so genannte koordinierte (oder auch versicherte) Lohn.

Auf dem koordinierten Lohn werden in Prozenten die Beiträge für das Alterssparen erhoben, die so genannten Altersgutschriften.

Das Obligatorium kennt vier verschiedene Lohnprozentstufen. Jeweils am 1. Januar des Jahres, in dem das Alter des Beginns der Stufe erreicht wird, startet bzw. wechselt die Staffel. Der Arbeitgeber übernimmt mindestens 50 Prozent der Beiträge.

Das BVG sieht vor, dass ein bereits angespartes Altersguthaben – das so genannte Freizügigkeitsguthaben – von einer vorhergehenden Anstellung zumindest in der Höhe der vollen reglementarischen Leistungen

Altersgutschriften



Altersgutschriften in Prozenten der versicherten Lohnsumme

wieder in die neue Pensionskasse einzubringen ist. Wer dies nicht tut, muss zwar nicht mit Sanktionen rechnen. Zur Verbesserung ihrer Alters- und gegebenenfalls auch Risikoleistungen sollten selbständig Erwerbende aber darauf achten, bereits vorhandene Freizügigkeitsguthaben in die neue Pensionskasse einzubringen.

Lücken in der zweiten Säule können beispielsweise bei längeren Reisen, Weiterbildungen, Mutterschaftspausen, Teilzeitarbeit oder einfach durch eine Lohnerhöhung entstehen. Beitragslücken dürfen steuerfrei nachbezahlt werden.

Selbständig Erwerbende können sich freiwillig der beruflichen Vorsorge anschliessen, wenn sie das Minimaleinkommen erreichen. Sie finanzieren ihre Vorsorge vollständig selbst und können die gesamten Beitragszahlungen vom steuerbaren Einkommen abziehen. Vorsorgeeinrichtungen für Einzelpersonen bieten in erster Linie die Berufsverbände. Wer Personal beschäftigt und sein Unternehmen ohnehin bei einer Vorsorgeeinrichtung anmelden muss, kann sich auch gleich selbst dort versichern. Häufig wird der Anschluss an eine Sammelstiftung gewählt, z. B. die Stiftung einer Lebensversicherung. Für Selbständige ohne Personal und ohne Anschlussmöglichkeiten über den Berufsverband existiert die Stiftung Aufgangeinrichtung BVG. Diese bietet ihren Versicherten allerdings nur minimalen Schutz.

Koordinationsabzug

Der Koordinationsabzug von 24 675 Franken (Stand 2016) bezeichnet den Betrag, der vom Einkommen abgezogen wird, um den versicherten Lohn zu berechnen. Als koordinierter Lohn gilt derjenige Teil des AHV-pflichtigen Lohnes, der zwischen $\frac{7}{8}$ der maximalen einfachen AHV-Rente und der AHV-Lohnobergrenze liegt, also zwischen 24 675 und 84 600 Franken (Stand 2016).

Überobligatorische Leistungen

Allgemein lohnt es sich, mit dem Vorsorgeberater zu prüfen, welche überobligatorischen Deckungen über die gesetzlich BVG-Minimalleistungen hinaus Sinn machen. So ist es möglich, Löhne über das gesetzliche Maximum von 84 600 Franken hinaus zu versichern. Des Weiteren können die Altersgutschriften im Reglement höher ausfallen, um die Leistungen zu verbessern.

Die höheren Sparprämien für die erweiterten Altersleistungen können – und das ist insbesondere für Unternehmer interessant – ebenfalls vom Einkommen in Abzug gebracht werden. Der ebenfalls erhöhte Arbeitgeberanteil führt zu vermehrtem Geschäftsaufwand und verringert so den zu versteuernden Gewinn. Bei einem Verlust kann der Firmeninhaber trotzdem davon pro-

fitieren, denn der Verlustvortrag darf bis zu sieben Jahre mit späteren Gewinnen verrechnet werden.

Das BVG sieht im Invaliditätsfall eine Rentenauszahlung nach einer Wartefrist von 12 Monaten, bzw. 24 Monaten bei Leistung einer Krankentaggeldversicherung vor, allerdings erst ab einer dauernden Arbeitsunfähigkeit von 40 Prozent. Die Höhe der Invalidenrente hängt im Obligatorium von der Altersrente zum Zeitpunkt der Pensionierung ab. Oftmals bedarf es hier einer überobligatorischen erweiterten Deckung, um zusammen mit der 1.Säule auf eine angemessene Absicherung zu kommen. Besonders in den Fällen, wo Beitragslücken bestehen oder ein Bezug infolge von Selbständigkeit oder Wohneigentum gemacht wurde. Teilzeitangestellte profitieren schliesslich von einem pro rata reduzierten

Koordinationsabzug (das BVG-Obligatorium sieht den vollen Koordinationsabzug vor).

Höhere Arbeitgeberanteile

Unternehmer dürfen in ihrer Rolle als Arbeitgeber auch mehr als bloss 50 Prozent an die Pensionskassenbeiträge leisten und so die Attraktivität ihrer Firma für Angestellte steigern. Ihr Berater sollte Sie bei Interesse auf die Möglichkeiten, aber auch auf Einschränkungen seitens der Steuerbehörden bei einem erhöhten Arbeitgeberanteil aufmerksam machen. Arbeitgeber können es ihren Angestellten versicherungstechnisch auch ermöglichen, vorzeitig in Pension zu gehen.

Startkapital aus der Pensionskasse

Wer sich selbständig macht, kann sich das bisher ersparte Freizügigkeitskapital auszahlen lassen und das Geld als Startkapital für die Unternehmensgründung einsetzen. Der Bezug muss allerdings innerhalb eines Jahres nach Erreichen des offiziellen Status als Selbständiger erfolgen. Mit der Kapitalauszahlung erlöschen sämtliche Leistungsansprüche an die Versicherung. Unternehmensinhaber können sich jedoch nach einer gewissen Zeit ohne berufliche Vorsorge wieder in eine Vorsorgeeinrichtung einkaufen und so die entstandene Versicherungslücke schliessen.

Besonders bei älteren Unternehmensgründern besteht allerdings nebst der Versicherungslücke im Invaliditäts- oder Todesfall die Gefahr, dass im Laufe der Geschäftstätigkeit nicht mehr genug Alterskapital ange-

spart werden kann. Um sich die Pensionskassengelder auszahlen zu lassen, ist darum die schriftliche Einwilligung des Ehepartners erforderlich.

Selbständig Erwerbende, die weder die Vorsorge der 2. Säule fortführen, noch sich die Vorsorgeleistung ausbezahlen lassen, müssen diese auf speziellen Freizügigkeitskonten oder -policen anlegen. Diese Konten bzw. Policen werden zu Spezialkonditionen verzinst. Weder Zinserträge noch Guthaben sind steuerpflichtig. Unabhängig von der Anlageform können keine neuen Beiträge einbezahlt werden.

Private Vorsorge Säule 3a

Die 3. Säule steht für das private Vorsorgen für das Alter, aber auch für den Fall einer Erwerbsunfähigkeit und zum Schutz der Hinterbliebenen im Todesfall. Die Säule 3a bezeichnet dabei das steuerbegünstigte Sparen und hat entweder die Form eines gebundenen Bankkontos oder einer gebundenen Vorsorgepolice. Selbständig Erwerbende, die keiner Pensionskasse angeschlossen sind, können jährlich bis 20 Prozent ihres Einkommens beziehungsweise maximal 33 840 Franken einzahlen (Stand 2016). Je höher der Jahresverdienst ist, desto grösser ist das steuerliche Sparpotenzial. Den maximal zulässigen Betrag legt der Bundesrat jährlich fest. AHV-Pflichtige mit Pensionskasse können jährlich bis 6768 Franken einzahlen (Stand 2016).

Für viele Unternehmer ist eine private Vorsorge im Rahmen einer Säule 3a eine kluge Lösung. Denn wer keiner Pensionskasse angehört, muss die Einkommenslücke im

Alter durch private Mittel schliessen. Aber auch wer einer Pensionskasse angehört, sollte sich überlegen, privat vorzusorgen. Denn die finanzielle Absicherung des gewohnten Lebensstandards für die Zeit nach dem Erwerbsleben wird immer wichtiger.

3a-Gelder können frühestens fünf Jahre vor dem Eintritt ins AHV-Alter bezogen werden. Ausnahmen sind der Einkauf in eine Vorsorgeeinrichtung der 2. Säule, die Finanzierung von selbst genutztem Wohneigentum sowie das Amortisieren von Hypotheken, eine vollständige Invalidität, eine endgültige Auswanderung oder der Wechsel zu einer andersartigen selbständigen Erwerbstätigkeit. Wegen der beschränkten Nutzungsmöglichkeiten wird die Säule 3a auch als «gebundene Vorsorge» bezeichnet.

Steuroptimierung

Der Vorteil der gebundenen Vorsorge liegt primär bei der Steuerbefreiung und bei der guten Verzinsung des Alterskapitals: So können die einbezahlten Gelder nicht nur vom steuerbaren Einkommen abgezogen werden. Auch während der Laufzeit muss das Guthaben aus der Säule 3a nicht als Vermögen versteuert werden. Die Erträge sind einkommens- und verrechnungssteuerfrei. Das Kapital aus der Säule 3a wird beim Bezug getrennt vom übrigen Einkommen zu einem reduzierten Steuersatz belastet. Mit einer über mehrere Jahre gestaffelten Auszahlung können die Besitzer von 3a-Geldern überdies die Steuerprogression brechen und so ihre Besteuerung optimieren. Das gilt allerdings nur, wenn die Sparer über mehrere 3a-Policen oder -Konti verfü-

Zusatzertrag dank Beteiligung am Überschuss /

Im Zusammenhang mit Risiko- und Sparversicherungen wird oft der Begriff «Überschuss» verwendet. Er bezeichnet Leistungen der Versicherung, die über das garantierte Minimum hinausgehen. Die Überschüsse entstehen, wenn gegenüber den Annahmen, welche der Prämienberechnung zugrunde liegen, die Erträge der Kapitalanlagen höher sind und/oder der Risiko- und Kostenverlauf günstiger ausfällt. Die Überschüsse verringern bei Risikoversicherungen oft die Nettoprämien. Wahlweise ist auch die Auszahlung des Überschusses bei Vertragsablauf möglich. Sie vergrössern also den Anteil, den die Inhaber von Sparversicherungen von der Gesellschaft erhalten. Im Gegensatz zu den vereinbarten Minimalleistungen sind die projektierten Überschüsse nicht garantiert.

gen, denn 3a-Policen oder -Konti müssen jeweils immer vollständig aufgelöst werden.

Das Geld auf 3a-Konten von Banken wird zu Vorzugskonditionen verzinst oder in Wertpapieren angelegt und ist frei von Verrechnungssteuern. Dabei gilt zu beachten, dass bei Fondslösungen Gebühren anfallen und nicht nur zusätzliche Gewinnchancen, son-

Fondsgebundene Rentenversicherung mit Garantie /

Im Gegensatz zur klassischen Sparversicherung werden die Gelder bei einer Fondspolice auf Risiko des Kunden an der Börse angelegt. Das Todesfallkapital vor Ablauf der Vertragsfrist ist hierbei garantiert. Meist ist aber die Höhe des Erlebensfallkapitals nicht garantiert. Die Gewinne, aber auch die Verluste aus den Fondsanlagen können je nach Börsenlage entsprechend hoch sein.

So genannte «Variable Annuities» sind Fondspolices mit frei wählbaren Garantiezahlungen. Sie sichern dieses Risiko ab. Diese fondsgebundenen Rentenversicherungen garantieren entweder eine

bestimmte Todesfall-Leistung, eine Abflussleistung nach Stichtag, eine festgesetzte Rentenleistung oder eine Entnahmeleistung.

Der Boom der «Variable Annuities» ging von den USA aus, schwappte nach Europa hinüber und hält nun auch in der Schweiz Einzug. So verzeichnen diese Produkte auch hierzulande zunehmende Beliebtheit und ersetzen immer mehr die klassische fondsgebundene Lebensversicherung. Bestimmte Produkte verknüpfen die Säulen 3a und 3b inzwischen zu einer einzigen Police. ((überprüfen))

den auch Kursrisiken bestehen. Es ist jederzeit möglich und meist kostenlos, das 3a-Guthaben umzuschichten. Das gilt auch für einen Bankwechsel.

3a-Konto und -Police

3a-Bankangebote sind reine Sparlösungen. Bei 3a-Versicherungslösungen werden dagegen bindende Verträge abgeschlossen. 3a-Versicherte haben den Vorteil, dass sie das Risiko der Erwerbsunfähigkeit versichern können und so auch in diesem Fall trotzdem ein garantiertes Sparziel erreichen. Insbesondere kann ein Unternehmer mit einem 3a-Versicherungsprodukt Familie

und Geschäftspartner für den Ernstfall absichern.

Bei dieser 3a-Lösung überweist der Versicherte regelmässig einen Betrag an eine entsprechende Vorsorgepolice. Diese ist entweder eine gebundene kapitalbildende Lebensversicherung mit Risikoschutz für den Todesfall und Prämienbefreiung bei Invalidität oder eine reine Risikoversicherung.

Bei vielen 3a-Polices kann der Versicherte im Bedarfsfall (z. B. bei einem finanziellen Engpass, einer Weiterbildung, einem Auslandsaufenthalt oder Mutterschaftsurlaub) eine Prämienpause einlegen (Premium

Holiday). Trotz Unterbruch des Sparprozesses läuft der Vertrag inklusive Risikoschutz in solchen Fällen bei lediglich leicht reduzierter Leistung weiter.

Säule 3a: Konto und Police im Vergleich

Bank	Versicherung
Höhe und Zeitpunkt der Einzahlung frei wählbar; Kapitalhöhe bei Pensionierung ungewiss	Regelmässige Prämien und garantierte Kapitalhöhe (Mindestkapital) bei Pensionierung
Freiwilliger Sparprozess, abhängig von Regelmässigkeit der Einzahlungen	Kontinuierlicher Sparprozess mit wählbarem Versicherungsschutz bei Invalidität und Tod
Wechsel des Finanzinstituts jederzeit möglich	Fixe Vertragsdauer

Für selbständig Erwerbende, die einen Versicherungsschutz für Todesfall oder Erwerbsausfall benötigen, kann es mitunter aber auch sinnvoll sein, Sparanteil und Risikoabsicherung zu splitten. In diesem Fall wird der Versicherungsschutz im Rahmen einer Versicherungspolice erworben und der Sparanteil auf ein separates 3a-Bankkonto einbezahlt.

Private Vorsorge Säule 3b

Die Säule 3b steht für das freie Alterssparen. Hier bestehen keine Einschränkungen beim vorzeitigen Verwendungszweck der Mit-

tel. Die einbezahlten Gelder sind entsprechend steuerlich nur marginal über den Versicherungs- und Sparzinsabzug privilegiert. Wer weder Kapital ansparen noch verzehren, sondern nur das Risiko abdecken möchte, kann im Rahmen der Säule 3b auch eine reine Todesfallversicherung oder Erwerbsunfähigkeitsversicherung abschliessen.

Insbesondere Lebensversicherungen, die sowohl Todesfall- als auch Erlebensfallkapital umfassen – die so genannt gemischten Kapitalversicherungen – sind erb- und betriebsrechtlich privilegiert. Das bedeutet, dass ein Begünstigter die Erbschaft ausschlagen kann und trotzdem das Anrecht auf die ihm zustehende Vergütung aus der Police hat. Dies gilt auch für die Säule 3a. Und im Fall einer Betreuung wird das Guthaben der Police nicht angetastet und bleibt ausserhalb der Konkursmasse. Zudem geniessen sie steuerliche Vorteile: Bei periodischer Prämienzahlung bleiben die Erträge am Ende der Laufzeit bei Kapitaleistung an den Versicherungsnehmer steuerfrei.

Einmalig finanzierte, gemischte Lebensversicherungen sind von der Einkommenssteuer befreit, wenn der Versicherungsvertrag der Vorsorge dient, der Abschluss vor dem 66. Geburtstag und die Rückzahlung erst nach dem 60. Geburtstag erfolgt und die Vertragsdauer mindestens fünf Jahre beträgt. Lang laufende Policen lohnen sich besonders in Zeiten relativ hoher Kapitalzinsen. Denn die Zinsen sind für die gesamte Laufzeit auf dem bei Vertragsabschluss gültigen Niveau fixiert. Insbesondere für Jungunternehmer kann es sinnvoll sein, anfänglich nur eine Risikoversicherung für Invalidität und/oder Tod abzuschliessen.

Lebensversicherungen mit Rückkaufswert /

Wer eine Lebensversicherung frühzeitig auflöst, erleidet meist einen Verlust, denn die Auszahlung beschränkt sich auf den so genannten Rückkaufswert. Dieser entspricht dem Deckungskapital abzüglich der noch nicht belasteten Kosten für den Versicherungsabschluss und für die Verwaltung.

In den ersten zwei bis drei Jahren ist der Rückkaufswert oft Null, da die Abschlussprovision am Anfang der Laufzeit ausbezahlt und über die Jahre verteilt der Police belastet wird. Anfänglich sind auch die Verwaltungskosten höher als später. Fehlen wegen des Rückkaufs die Folgejahre, müssen die gesamten Anfangskosten den bisherigen Versicherungsjahren belastet werden. Der Rückkaufswert einer Police inklusive aufgelaufener Gewinnbeteiligung ist als Vermögen zu versteuern. ((überprüfen))

Sobald sich die finanziellen Verhältnisse gebessert haben, kann dann der Schutz um eine Sparkomponente erweitert werden. Speziell zur Entlastung der Angehörigen und Gläubiger ist es dabei wichtig, die versicherte Summe so hoch zu wählen, dass die Auszahlung beim Tod des Unternehmers min-

destens ausreicht, die Betriebsschulden zu decken.

Zur Absicherung des Invaliditätsrisikos eignet sich eine Erwerbsunfähigkeitsversicherung. Diese deckt bei dauerhafter Arbeitsunfähigkeit eine trotz IV-Rente entstehende Einkommenslücke. Im Erwerbsunfähigkeitsfall erhält die versicherte Person bis zum Pensionierungsalter eine Rente.

Arbeitslosenversicherung

Alle obligatorisch AHV-Versicherten im Angestelltenverhältnis sind grundsätzlich bei der Arbeitslosenversicherung (ALV) bis zum Pensionierungsalter gegen Arbeitslosigkeit versichert. Ausgenommen sind Löhne von weniger als 500 Franken monatlich. Gegen oben ist die ALV auf einen Maximal-Jahreslohn von 148 200 Franken beschränkt. Der insgesamt zu entschädigende Betrag darf 10 500 Franken pro Monat nicht übersteigen. Anteilsmässig werden auch ein allfälliger 13. Monatslohn oder Gratifikationen, Ferien- oder Feiertagsentschädigungen sowie Entschädigungen für Überstunden, Schicht-, Nacht- oder Sonntagsarbeit usw. berücksichtigt.

Die ALV schliesst neben dem klassischen Arbeitsplatzverlust auch die Insolvenz-, Kurzarbeits- und Schlechtwetterentschädigung für die Arbeitnehmenden mit ein. Die Insolvenzenschädigung deckt die Lohnforderungen der Mitarbeitenden, wenn der Arbeitgeber zahlungsunfähig wird. Sie umfasst die Entschädigung für tatsächlich geleistete Arbeit in den letzten vier Monaten der Zahlungsunfähigkeit. Mitarbeitende Unternehmensinhaber, finanziell am Unternehmen

Beteiligte oder Mitglieder des obersten betrieblichen Entscheidungsgremiums und mitarbeitende Ehepartner gelten allerdings als Insolvenzverursacher und haben darum keinen Anspruch auf eine Entschädigung. Dies obwohl sie sozialrechtlich als Angestellte gelten und entsprechende Leistungen erbrachten.

Die Kurzarbeitsentschädigung der ALV deckt 80 Prozent des Lohnausfalls bei verordneter Kurzarbeit ab. Die Kurzarbeit hilft einem Betrieb, eine begrenzte Durststrecke zu überwinden und so langfristig Arbeitsplätze zu sichern. Auch die Schlechtwetterentschädigung übernimmt 80 Prozent des Lohnausfalls. Sie kommt in Branchen zum Tragen, bei denen Tätigkeiten nicht bei jedem Wetter ausgeführt werden können, so etwa im Baugewerbe.

Selbständig Erwerbende sind von der ALV ausgeschlossen. Wer mit seinem Firmengründungs-Projekt scheitert, erhält nur dann Arbeitslosengelder, wenn er innerhalb der letzten zwei Jahre vor der Arbeitslosigkeit mindestens zwölf Monate als Angestellter Beiträge an die ALV gezahlt hat. Wer aus der Arbeitslosigkeit heraus ein Unternehmen gründet, ist etwas besser gestellt. Betroffene können innerhalb einer Frist von vier Jahren noch nicht verbrauchte Taggelder beziehen. Das gilt allerdings nur für Personen, die keine unternehmerische Starthilfe von der ALV bezogen haben.

Eine freiwillige Arbeitslosenversicherung existiert nicht. Der einzige Schutz für Firmengründer vor einer Einkommenslücke besteht in der entsprechenden Wahl der Rechtsform AG oder GmbH. Gesellschafter müssen sich allerdings aus dem Handelsre-

gister streichen lassen und ihre Firma liquidieren oder ihre Anteile verkaufen, wenn sie Taggelder beziehen wollen.

Unfallversicherung

Obligatorisch müssen Arbeitgeber ihre Angestellten gegen die Folgen von Berufsunfällen am Arbeitsplatz und gegen Berufskrankheiten versichern. Dazu zählen auch Teilzeit-Mitarbeitende mit Minipensen. Die Prämien für die Berufsunfallversicherung gehen zu Lasten der Arbeitgeber und werden prozentual auf den versicherten Verdienst erhoben. Wie bei der ersten Säule gilt auch für das Unfallversicherungsgesetz UVG die Unterscheidung zwischen Unternehmern, die im eigenen Betrieb angestellt sind, und «echten» selbständig Erwerbenden. Mitarbeitende Inhaber einer AG oder GmbH sind wie Angestellte obligatorisch dem Unfallversicherungsgesetz (UVG) unterstellt. «Echt» selbständig Erwerbende fallen dagegen nicht unter das Obligatorium. Sie können sich aber freiwillig gemäss UVG versichern oder eine massgeschneiderte, auf ihren persönlichen Bedarf ausgerichtete Unfallversicherung bei einer privaten Versicherungsgesellschaft abschliessen.

Die Unfallversicherung gemäss UVG deckt einerseits Heilungs- und Lohnausfallkosten nach einem Unfall. Dabei haben die Versicherten Anspruch auf ein Taggeld von 80 Prozent des versicherten Lohnes. Andererseits deckt das UVG Invaliditäts- und Hinterlassenen-Renten. Witwen, die Kinder versorgen müssen, und kinderlose Witwen über 45 erhalten eine Rente von 40 Prozent des versicherten Verdienstes. Halbwaisen bekommen 15 Prozent, Vollwaisen 25 Pro-

Suva-Obligatorium für Firmen (Art. 66 UVG) /

Bei der SUVA sind die Arbeitnehmer folgender Betriebe und Verwaltungen obligatorisch versichert:

- a. industrielle Betriebe nach Artikel 5 des Arbeitsgesetzes vom 13. März 1964
- b. Betriebe des Bau- und Installationsgewerbes sowie des Leitungsbaus
- c. Betriebe, die Bestandteile der Erdrinde gewinnen oder aufbereiten
- d. Forstbetriebe
- e. Betriebe, die Metall, Holz, Kork, Kunststoffe, Stein oder Glas maschinell bearbeiten sowie Giessereien
- f. Betriebe, in denen feuer- oder explosionsgefährliche Stoffe oder Stoffe, die Berufskrankheiten hervorrufen können, erzeugt (Art. 9 Abs. 1), im Grossen verwendet oder gelagert werden
- g. Verkehrs- und Transportbetriebe sowie Betriebe mit unmittelbarem Anschluss an das Transportgewerbe
- h. Handelsbetriebe, die mit Hilfe von Maschinen schwere Waren in grosser Menge lagern
- i. Schlachthäuser mit maschinellen Einrichtungen
- k. Betriebe der Getränkefabrikation
- l. Betriebe der Elektrizitäts-, Gas- und Wasserversorgung sowie der Kehrichtbeseitigung und Abwasserreinigung
- m. Betriebe für technische Vorbereitung, Leitung oder Überwachung von Arbeiten nach den Buchstaben b – l
- n. Lehr- und Invalidenwerkstätten
- o. Betriebe, die temporäre Arbeitskräfte zur Verfügung stellen
- p. Bundesverwaltung, Bundesbetriebe und Bundesanstalten
- q. Zweige öffentlicher Verwaltungen von Kantonen, Gemeinden und öffentlich-rechtlicher Körperschaften, die Arbeiten nach den Buchstaben b – m ausführen

zent. Gesetzlich ist der versicherte Jahreslohn pro Person auf 148'200 Franken begrenzt (Stand 2016).

Als Berufsunfälle gelten alle Unfälle, die während der Ausübung der Arbeit geschehen. Unfälle während Arbeitspausen sowie vor und nach der Arbeit werden ebenfalls zu den Berufsunfällen gerechnet, wenn die versicherte Person sich befugterweise am Arbeitsplatz oder im Bereich der mit seiner beruflichen Tätigkeit zusammenhängenden

Gefahren aufgehalten hat. Zudem deckt das UVG auch Berufskrankheiten. Als Nichtberufsunfälle gelten alle übrigen Unfälle; im Besonderen in der Freizeit, im Verkehr oder im Haushalt. Für Nichtberufsunfälle müssen Arbeitgeber alle jene Personen versichern, die durchschnittlich mindestens acht Stunden pro Woche bei ihnen angestellt sind. Die Prämie für die NBU-Versicherung kann den Angestellten auferlegt werden. Alle übrigen in der Schweiz wohnhaften Angestellten müssen sich selbst obligatorisch über die

Krankenversicherung gemäss KVG für Nichtberufsunfälle versichern lassen.

Gewisse Betriebsgruppen sind gemäss UVG zwingend der Schweizerischen Unfallversicherung (Suva) unterstellt (vgl. Suva-Obligatorium). Alle übrigen Betriebe können das UVG bei Privatversicherungen oder Kranken-

kassen versichern lassen. Die Abgrenzung der Suva-Unterstellung ist nicht immer eindeutig. Eine frühzeitige Abklärung über die Situation des eigenen Unternehmens ist daher ratsam. Die Prämien für die freiwillige Versicherung gemäss UVG sind in der Regel höher als für die obligatorische Unfallversicherung. Die Prämien variieren auch stark

Berner, Basler und Zürcher Skala: Lohnfortzahlung bei Krankheit

Berner Skala

Im 1. Dienstjahr	3 Wochen Lohnfortzahlung
2. Jahr	1 Monat
3. und 4. Jahr	2 Monate
5. bis 9. Jahr	3 Monate
10. bis 14. Jahr	4 Monate
15. bis 19. Jahr	5 Monate
20. bis 25. Jahr	6 Monate

Basler Skala

Im 1. Dienstjahr	3 Wochen Lohnfortzahlung
2. und 3. Jahr	2 Monate
4. bis 10. Jahr	3 Monate
11. bis 15. Jahr	4 Monate
16. bis 20. Jahr	5 Monate
ab 21. Dienstjahr	6 Monate

Zürcher Skala

Im 1. Dienstjahr	3 Wochen Lohnfortzahlung
2. Jahr	8 Wochen
3. Jahr	9 Wochen
4. Jahr	10 Wochen
pro weiteres Jahr	je eine zusätzliche weitere Woche

je nach Branche, in der ein Unternehmen tätig ist. Mit Ergänzungsversicherungen können die gesetzlichen Minimalleistungen weiter aufge bessert werden; so etwa mit privater Spitalabteilung, Behandlung im Ausland oder auch für Löhne über 148'200 Franken pro Person und Jahr. Mit Zusatzversicherungen lassen sich auch die Taggeld-, Invaliditäts- und Todesfall-Leistungen weiter verbessern.

Um vom Versicherungsschutz zu profitieren, empfiehlt es sich für Unternehmensgründer, rechtzeitig die Unfallversicherung abzuschliessen. Als Versicherungsbeginn ist die Geschäftsaufnahme und nicht der Eintrag im Handelsregister massgebend. Zusatzversicherungen im Bereich Unfallversicherungen sind des Weiteren nötig, um Unfälle abzudecken, die auf Grobfahrlässigkeit zurückzuführen sind.

Krankentaggeldversicherung

Das Risiko zu erkranken ist meist wesentlich höher, als dasjenige, einen Unfall zu erleiden. Daher sollten sich auch junge Firmengründer frühzeitig mit dem Thema beschäftigen. Hierbei geht es nicht in erster Linie um die obligatorische Krankenpflegeversicherung, sondern um die freiwillige Sicherung von Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall. Denn im schlimmsten Fall bleiben selbständig Erwerbende bis zu zwei Jahre ohne Einkommen, nämlich so lange, bis die Rentenzahlungen der Invalidenversicherung effektiv einsetzen.

Die Kollektiv-Krankentaggeldleistungen decken das entstehende Einkommensloch in der Zeit bis zur Gutsprache einer Invaliden-

Lohnfortzahlung

Arbeitgeber sind laut Obligationenrecht (Artikel 324a) verpflichtet, ihren wegen Krankheit, Schwangerschaft oder Unfall arbeitsunfähigen Mitarbeitenden den Lohn weiter zu bezahlen. Die Leistungsdauer richtet sich nach einer je nach Unternehmensstandort unterschiedlichen Skala (Berner, Basler, Zürcher; siehe Tabelle Seite 42). Das jeweils zuständige Bezirksgericht gibt im Zweifelsfall Auskunft, welche Skala für den eigenen Betrieb gilt.

rente oder zur Wiederaufnahme der Arbeitstätigkeit. Im Regelfall sind damit 80 Prozent des AHV-Lohns versichert. Für einzelne Branchen mit allgemein verbindlichen Gesamtarbeitsverträgen – etwa das Gast- oder Baugewerbe – ist die Krankentaggeldversicherung obligatorisch.

Für die übrigen Branchen lohnt sich der Abschluss einer Kollektiv-Krankentaggeldversicherung aber meist auch und zwar nicht nur zur persönlichen Absicherung des Unternehmers. Eine Krankentaggeldversicherung minimiert zudem die finanzielle Last des Unternehmers in seiner Rolle als Arbeitgeber. Denn der Arbeitgeber muss die Löhne für ausfallende Mitarbeitende für eine gewisse Zeit weiter bezahlen (vgl. Box Lohnfortzahlung). Da aber ein Unternehmer nie im Voraus wissen kann, wie viele Mitarbeitende krank werden, kann er auch nicht

Übersicht Sozialversicherungsbeiträge

Versicherung	Arbeitgeberbeitrag (vom Bruttolohn)	Arbeitnehmerbeitrag (vom Bruttolohn)	Beitrag als selbständig Erwerbender
AHV, IV, EO	5,125%	5,125%	9,65%
Familienzulagen	Höhe je nach Kanton und FAK	keiner ausser Wallis (0,3%) ??	in einzelnen Kantonen obligatorisch
Arbeitslosenversicherung	1,1%	1,1%	keine Versicherung möglich
Pensionskasse (BVG)	Mind. die Beitragssumme all seiner Arbeitnehmenden	7 bis 18%	freiwillig
Berufsunfall (BU)	0,2 bis 7% ?	keine	freiwillig
Nichtbetriebsunfall (NBU)	Arbeitgeber kann, muss aber nicht, Prämie übernehmen	bis über 3% der prämienschuldigen UVG-Summe	freiwillig
Krankentaggeldversicherung	freiwillig: Kosten abhängig von Wartezeit und Branchen-zugehörigkeit	freiwillig: Kosten abhängig von Wartezeit und Branchen-zugehörigkeit	freiwillig: Kosten abhängig von Wartezeit und Branchen-zugehörigkeit

abschätzen, wie gross der Umfang an Lohnfortzahlungen sein wird.

Besteht eine Krankentaggeld-Lösung müssen zwar Prämien bezahlt werden. Ausgaben für Lohnfortzahlungen entfallen jedoch als Folge des Versicherungsschutzes. Je nachdem wie hoch das Risiko krankheitsbedingter Arbeitsausfälle eingeschätzt wird und ob die Mittel der Firma gegeben sind, kurzfristige Absenzen zu tragen, kann ein kürzerer oder längerer Leistungsaufschub (Wartezeit) gewählt werden. Längere Wartezeiten reduzieren im gleichen Mass die Anzahl versicherter Taggelder.

Sowohl private Versicherungen als auch Krankenkassen bieten Krankentaggeld-

Lösungen an. Die Leistungsdauer des Krankentaggelds ist im Normalfall 730 Tage und sollte dabei mit dem Beginn der Invalidenrente gemäss BVG koordiniert werden. Das bedeutet, dass wenn die Leistungsdauer des Krankentaggelds zwei Jahre beträgt, die Wartezeit für die Invalidenrente aus dem BVG auf diesen gleichen Zeitraum festgesetzt wird. Das verhindert Überversicherung und reduziert die Prämie der Pensionskasse. Für selbständig Erwerbende ist nebst der Krankentaggeldversicherung eine Einzel-lebenversicherung mit einer Erwerbsausfallrente eine ideale Lösung, vor allem dann, wenn keine Pensionskasse besteht. Viele Versicherer bieten auch für Einmannbetriebe spezielle Firmenversicherungen mit einem günstigen Kollektivtarif an.

Die Prämienhöhe für diese Einzeltaggeldversicherung ist abhängig vom Alter zum Zeitpunkt des Eintrittes in die Kollektivversicherung sowie vom Geschlecht. Prämien sparen kann man, indem man die Wartefrist verlängert, bis die Leistungen einsetzen (bis zu 180 Tagen). Die Prämien für Krankentaggeldversicherungen werden zu mindestens 50 Prozent vom Arbeitgeber übernommen.??

Selbständig Erwerbende haben die Wahl zwischen der Summenversicherung und der prämienmässig günstigeren Schadensversicherung. Bei der Schadensversicherung werden Leistungen Dritter, z. B. der IV, an die Versicherungsleistungen angerechnet. Die Summenversicherung dagegen garantiert im Krankheitsfall die Auszahlung eines fest vereinbarten Betrages.

Beiträge für Personenversicherungen

Die nachfolgenden Berechnungsbeispiele zeigen, dass die Prämien für die Personenversicherungen von Selbständigen und Inhabern einer Kapitalgesellschaft je nach Rechtsform und Tätigkeitsgebiet stark variieren.

Selbständig Erwerbende: Dienstleistungen

jährliche Lohnsumme	CHF 90 000	aktuelles Jahr		
Geburtsjahr 1972		2011		Alter 39
	Beitragssatz		Abzug auf	Aufwand
AHV/IV/EO	9,65%	von jährl. Lohnsumme	CHF 90 000	CHF 8 730
ALV nicht versichert	—			—
Unfall*	2,2%		CHF 90 000	CHF 1 980
BVG Risiko*	5,0%	von max. CHF 59 925	CHF 59 925	CHF 2 996.25
BVG Sparen	10,0%	von max. CHF 59 925	CHF 59 925	CHF 5 992.50
Krankentaggeld*/**	2,0%	von jährl. Lohnsumme	CHF 90 000	CHF 1 800
Total				CHF 21 384??

* Beispielsätze; die Aufwände sind je nach Branche und Grösse des Betriebes unterschiedlich

** z. B. Wartefrist von 30 Tagen

1 Mann AG/GmbH: Dienstleistung und Handel

jährliche Lohnsumme	CHF 90 000	aktuelles Jahr		
Geburtsjahr 1972		2011		Alter 39
	Beitragssatz		Abzug auf	Aufwand
AHV/IV/EO	10,3%	von jährl. Lohnsumme	CHF 90 000	CHF 9 270
ALV	2,2%	von max. CHF 148 200	CHF 90 000	CHF 1 980
UVG BU*	0,1%	von max. CHF 148 200	CHF 90 000	CHF 90
UVG NBU*	1,2%	von max. CHF 148 200	CHF 90 000	CHF 1 080
BVG Risiko*	5,0%	von max. CHF 59 925	CHF 59 925	CHF 2 996.25
BVG Sparen	10,0%	von max. CHF 59 925	CHF 59 925	CHF 5 992.50
Krankentaggeld*/**	2,5%	von jährl. Lohnsumme	CHF 90 000	CHF 2 250
Familienausgleichskasse***	1,2%	von jährl. Lohnsumme	CHF 90 000	CHF 1 080
Total				CHF 24 624??

* Beispielsätze; die Aufwände sind je nach Branche und Grösse des Betriebes sehr unterschiedlich

** z. B. Wartezeit von 30 Tagen

*** Beispiel Kanton Zürich

Familienzulagen

Jedes Unternehmen ist dazu verpflichtet, sich einer Familienausgleichskasse anzuschliessen. Diese ist für die Ausrichtung der Kinder- und Ausbildungszulagen zuständig. Die Arbeitgeber finanzieren die Familienzulagen, indem sie auf den von ihnen ausgerich-

teten AHV-pflichtigen Löhnen Beiträge an die Ausgleichskasse entrichten. Nur im Kanton Wallis müssen sich auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Finanzierung beteiligen. Wer als Jungunternehmer mehrere Standorte in unterschiedlichen Kantonen hat, muss sich bei der Ausgleichskasse an jedem Produktionsstandort

1 Mann AG/GmbH: Landwirtschaft, herstellende Industrie, Baugewerbe, Handwerker

jährliche Lohnsumme	CHF 90 000	aktuelles Jahr		
Geburtsjahr 1972		2011		Alter 39
	Beitragssatz		Abzug auf	Aufwand
AHV/IV/EO	10,3%	von jährl. Lohnsumme	CHF 90 000	CHF 9 270
ALV	2,2%	von max. CHF 148 200	CHF 90 000	CHF 1 980
UVG BU*	4,0%	von max. CHF 148 200	CHF 90 000	CHF 3 600
UVG NBU*	1,7%	von max. CHF 148 200	CHF 90 000	CHF 1 530
BVG Risiko*	5,0%	von max. CHF 59 160	CHF 59 925	CHF 2996.25
BVG Sparen	10,0%	von max. CHF 59 160	CHF 59 925	CHF 5992.50
Krankentag-geld*/**	3,0%	von jährl. Lohnsumme	CHF 90 000	CHF 2 700
Familienausgleichs-kasse***	1,2%	von jährl. Lohnsumme	CHF 90 000	CHF 1 080
Total				CHF 29 034??

* Beispielsätze; die Aufwände sind je nach Branche und Grösse des Betriebes sehr unterschiedlich

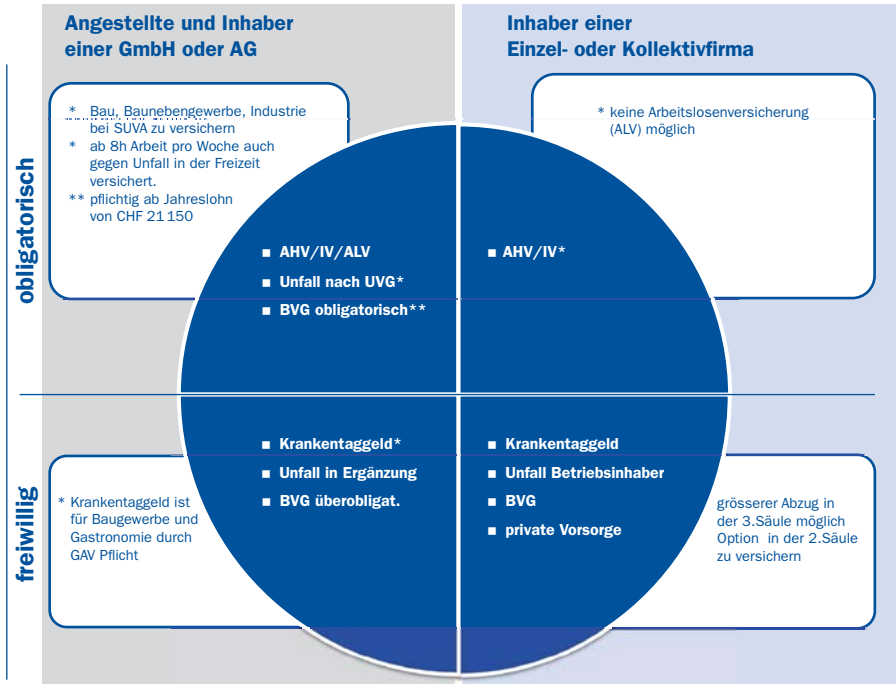
** z. B. Wartefrist von 30 Tagen

*** Beispiel Kanton Zürich

anmelden, da die Kinderzulagen kantonal unterschiedlich geregelt sind. Das gilt auch dann, wenn die betreffenden Angestellten keine Kinder haben. Die Höhe der Beiträge ist je nach Kanton und Familienausgleichskasse unterschiedlich. Für die Landwirtschaft gelten Sonderregelungen. Nach dem

2009 in Kraft getretenen Bundesgesetz über die Familienzulagen gilt aber schweizweit eine minimale Kinderzulage von 200 Franken für Kinder bis 16 Jahren und eine Ausbildungszulage von 250 Franken für Kinder von 16 bis 25 Jahren.

Personenversicherungen für Selbständige



Vermögensschutz

Nicht nur die arbeitenden Personen, sondern auch das Vermögen des Unternehmens selbst ist Risiken ausgesetzt. Im Gegensatz zu den Sozialversicherungen sind Unternehmer in diesem Bereich frei bei der Wahl des Versicherungsschutzes.

Die Betriebshaftpflichtversicherung gehört dennoch bei vielen Unternehmen zum Grundbedarf. Denn die Privathaftpflicht-

versicherung deckt zwar Schäden gemäss Art. 41 des Obligationenrechts (wer einem andern widerrechtlich Schaden – im Sinne von einer Abnahme von Aktiven oder Zunahme von Passiven – zufügt, sei es mit Absicht, sei es aus Fahrlässigkeit, wird ihm zum Ersatz verpflichtet), Schäden aus der Berufstätigkeit sind aber nicht gedeckt. Auch Einzelunternehmer sind somit für ihre Arbeit auf eine Betriebshaftpflichtversicherung angewiesen.

Die Haftpflichtversicherung für Betriebe leistet Schadenersatz bei Ansprüchen von Geschädigten (Dritten) aus Personen- und Sachschäden und Rechtsschutz zur Abwehr unberechtigter resp. übersetzter Ansprüche. Sie deckt grundsätzlich die Felder Anlage-, Betriebs-, Produkt- und Umweltrisiken ab.

Das Anlagerisiko betrifft Schäden, die aus der Haftpflicht als Eigentümer oder Mieter von Grundstücken, Geschäftsimmobilien oder Produktionsanlagen entstehen. Das Betriebsrisiko steht für Gefahren aus der Tätigkeit oder Unterlassung von betrieblichen oder beruflichen Vorgängen. Darunter fallen auch eher skurrile Begebenheiten wie der Wirt, der dem Gast beim Schöpfen heisse Suppe über die Hose leert und ihn so verletzt.

Produkttrisiken entstehen aus der Herstellung oder dem Vertrieb von fehlerhaften Produkten (nur Folgeschäden, nicht Ansprüche für Ersatz oder Nachbesserung des mangelhaften Produkts). Umweltrisiken sind breit gestreut. Eine Versicherung deckt etwa auch Schäden von Chemikalien aus der Produktion, die plötzlich und unvorhergesehen das Grundwasser verseuchen.

Unterschiedliche Modelle

Je nach Branche sind für die Betriebshaftpflichtversicherung unterschiedliche Versicherungslösungen erhältlich. So können bei Ärzten etwa Patienten gegen Unfälle in den Praxisräumen versichert werden und eine Nachrisikodeckung bei einer Praxisaufgabe zum Tragen kommen. Im Baugewerbe können Schäden an benachbarten Bauten oder unterirdischen Werken mitversichert werden.

Ebenso kann der Versicherungsschutz auf die Tätigkeit als General- beziehungsweise Totalunternehmer ausgedehnt werden. In der Dienstleistungsbranche können Schäden an aufbewahrten Dingen von Dritten oder gemieteten Telekommunikationsanlagen teuer werden. Fabrikations- und Handelsbetriebe können davon profitieren, einen weltweiten Versicherungsschutz zu geniessen (für USA/Kanada nur bei unbewussten Exporten von Produkten in diese Länder).

Die Versicherungsprämie für die Haftpflichtversicherung für Betriebe wird aufgrund des Umsatzes und/oder der AHV-pflichtigen Lohnsumme in der Firma und des Risikopotenzials berechnet. Sie beträgt für Kleinunternehmer hunderte bis einige tausend Franken. Mit wenig Geld kann man also Millionenschäden versichern. Das eigene Unternehmen vor existenziellen Schäden zu bewahren, ist eine vordringliche Aufgabe. Gerade in der geldintensiven Startphase sollten Jungunternehmer sich jedoch überlegen, welche Bagatell- und Sonderrisiken nicht zwingend versichert werden müssen und wie hoch ein allfälliger Selbstbehalt sein könnte.

Einige Risiken bleiben trotzdem in der Betriebshaftpflichtversicherung unversicherbar. Konkret handelt es sich etwa um Schäden an Sachen, die der Unternehmer zur Bearbeitung, Beförderung oder zur Aufbewahrung übernimmt. Ebenso wenig können Schäden versichert werden, die der Unternehmer selbst oder seine Familienangehörigen erleiden.

Für gewisse Berufe ist eine Berufshaftpflichtversicherung unabdingbar, so sind Schäden im Zusammenhang mit einem ge-

werblichen Betrieb in der privaten Haftpflicht nicht versichert. Dies gilt im Besonderen für Architekten, Ärzte und Anwälte. Eine solche Versicherung deckt im Gegensatz zur Betriebshaftpflichtversicherung zusätzlich Ansprüche von Dritten aus reinen Vermögensschäden. Die Prämien liegen angesichts der potenziell hohen Schadensummen bei mehreren tausend Franken.

Gebäude und Fahrhabe

Die Sachversicherungen decken Schäden als Folge von Feuer, Diebstahl, Wasser und Glasbruch. Dabei wird unterschieden zwischen Gebäudeversicherung und Versicherung der Fahrhabe. Eine Gebäudefeuerversicherung ist in den meisten Kantonen obligatorisch (Ausnahmen bilden die Kantone GE, UR, SZ, TI, AI, VS und OW). In 19 Kantonen und Halbkantonen wird die Gebäudefeuerversicherung durch kantonale Gebäudeversicherer betrieben, die eine Monopolstellung einnehmen. Schäden an allen festen Einrichtungen sind hierüber versichert. Wasserschäden an Gebäuden können bei allen Kantonen über die Privatversicherungsgesellschaften versichert werden. Wer allerdings keine eigene Liegenschaft für sein Geschäft hat, braucht sich nicht mit dieser Versicherung zu befassen. Anders bei der so genannten Fahrhabe, also Waren und Einrichtungen: Hiervon sind auch Mieter betroffen.

Es ist sehr empfehlenswert, immer das gesamte Inventar zu versichern. Wer beispielsweise als Jungunternehmer vier Maschinen im Wert von 5000 Franken besitzt, muss sie für 20000 Franken versichern lassen. Es genügt nicht, die Maschinen bloss für

10000 Franken bei der Versicherung anzugeben, im Glauben, dass sowieso nicht alle vier Maschinen auf einmal beschädigt werden. Im Schadenfall würden in diesem Fall nur 2500 Franken pro Maschine bezahlt, da Teilschäden nur im Verhältnis zur gesamten Versicherungssumme gedeckt sind.

Sehr wichtig ist auch, dass die Waren und Einrichtungen stets zum Neuwert, also zum Wert, zu dem sie wiederbeschafft werden müssten, versichert werden. Ansonsten besteht eine Unterversicherung, die wiederum auch bei einem Teilschaden ganz schön ins Geld gehen kann.

Im Zusammenhang mit technischen Anlagen lohnt sich eine Maschinen- beziehungsweise EDV-Versicherung. Mit einer solchen Lösung lassen sich Schäden an Maschinen, Computersystemen und anderen technischen Geräten versichern, die aus eigenem oder fremdem Verschulden entstanden sind. Darunter fallen Bedienungsfehler, Kurzschlüsse, Materialfehler etc.

Betriebsunterbrechung

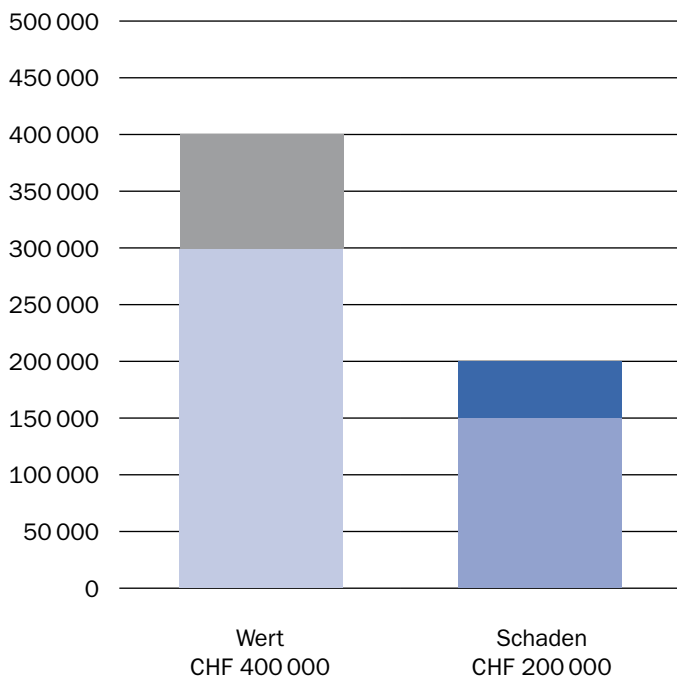
Schäden an Maschinen, Anlagen oder gar am Gebäude haben oft einen Betriebsunterbruch zur Folge. Dies bringt nebst den beschädigten Sachen zusätzliche Verluste mit sich. Für diesen Fall bietet die Assekuranz eine Betriebsunterbrechungsversicherung. Diese deckt die finanziellen Folgen (fixe Kosten, entgangener Gewinn, Mehrkosten) eines Unterbruchs, wenn ein versicherter Sachschaden vorausgegangen ist. Wichtig dabei ist, dass man sich bereits vor dem Schadenfall ein Notfallszenario erarbeitet, wie nach einem Unterbruch möglichst reibungslos weitergearbeitet werden kann

(z. B. Produktion in einem Fremdbetrieb, Maschinen mieten, Provisorien erstellen). Schliesslich möchte man die Kunden nicht an die Konkurrenz verlieren. Die Mehrkosten für geeignete Massnahmen nach einem Schadenfall übernimmt dann die Versicherung. Die Versicherung ist vor allem für Betriebe sinnvoll, die keine Alternativlösungen für die Produktion verfügbar haben.

Versicherung für Transporte

Wer als Unternehmer einen Fahrzeugpark besitzt, sollte sich zusätzlich mit dem Gedanken an eine spezielle Flottenversicherung auseinandersetzen. Hierbei wird ein einziger Vertrag für alle Fahrzeuge erstellt. Dieser umfasst je nach Bedarf nicht bloss die klassische Motorfahrzeugversicherung, sondern

Unterversicherung



- Inventar 25% unversichert
- Kürzung der Entschädigung um CHF 50 000 (25%)

auch Heilungskosten, Taggeldleistungen oder Kapitalzahlungen an die Insassen.

Nebst einer Flottenversicherung ist für Unternehmen mit physischen Transporten auch eine Transportversicherung vordringlich. Dabei wird der Transport eigener Güter mit Strassenfahrzeugen gegen Verlust und Beschädigung versichert. Ebenso können Güter bei Transporten mit Bahn, Post, Schiff, Flugzeug und Camion gegen Verlust und Beschädigung versichert werden.

Das Unterwegssein schafft auch für Unternehmer und deren Mitarbeitende einen zusätzlichen Versicherungsaufwand: Wer viel reist, sollte sich eine Geschäftsreiseversicherung überlegen. Eine solche deckt Annullierungskosten, Pannenhilfe, Reisemehrkosten sowie Schäden am Reisegepäck.

Kreditversicherung

Seit der Finanzkrise haben ausstehende Debitorenforderungen zugenommen. Besonders im Exportgeschäft tätige Firmen sind zunehmend von diesem Phänomen betroffen. Fehlende Liquidität kann gerade ein junges Unternehmen gar in den Konkurs treiben. Deshalb hat auch in der Schweiz die Nachfrage nach Kreditversicherungen massiv zugenommen. Eine Kreditversicherung übernimmt im Schadenfall die Kosten eines Debitorenverlustes und führt präventiv regelmässige Bonitätsprüfungen bei den Schuldnern durch.

Auch das Inkasso und das Mahnwesen können unter Umständen im Rahmen einer Kreditversicherung an die Assekuranz ausgelagert werden. Dadurch erspart sich das

Unternehmen einen grossen administrativen Aufwand. Aber die Prämie für die Kreditversicherung wird meist an den Umsatz des Versicherungsnehmers gekoppelt.

Rechtsschutzversicherung

Um teure Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden, lohnt es sich zu prüfen, ob auch der Abschluss einer Rechtsschutzversicherung sinnvoll wäre. Denn die Haftpflichtversicherung deckt zwar die Abwehr von unberechtigten Ansprüchen. Für die aktive Durchsetzung eigener Ansprüche ist sie jedoch nicht zuständig. Zudem deckt eine Rechtsschutzversicherung auch Gerichtsgebühren und Verfahrenskosten, Prozessentschädigungen an die Gegenpartei oder Strafkautionen zur Vermeidung einer Untersuchungshaft.

Finanzen /

Ein Unternehmen kann über noch so gute Produkte verfügen und am Markt erfolgreich sein. Wenn seine Finanzen nicht in Ordnung sind, wird die Firma nicht überleben. Zum langfristigen Bestehen gehören eine angemessene Liquidität, eine saubere Buchführung und die optimale Nutzung der legalen Steuersparmöglichkeiten.

Oft reicht Eigenkapital alleine nicht. Ergänzend kann Fremdkapital bei der Finanzierung von Maschinen, Vorräten und zumindest in der Startphase häufig auch des laufenden Betriebs – also zur Bezahlung von Miete, Löhnen, Sozialleistungen etc. – eingesetzt werden.

Fremdkapital sind Mittel, die aussenstehende Personen und Institutionen – die so genannten Gläubiger – der Unternehmung zeitlich begrenzt zur Verfügung stellen. Dafür erhalten die Geldgeber in der Regel einen Zins und am Ende ihr Geld zurück.

Finanzierungsformen

Die Banken unterscheiden zwischen kurzfristigen Betriebskrediten zur Finanzierung des Umlaufvermögens und langfristigen Investitionskrediten zur Finanzierung des Anlagevermögens.

Als kurzfristiges Fremdkapital gelten alle Verpflichtungen, die innert Jahresfrist zur Zahlung fällig werden. Das klassische Instrument zur kurzfristigen Sicherung der Liquidität und zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs ist der Kontokorrentkredit. Wie

hoch die Kreditlimite ist und welchen Zins das kreditsuchende Unternehmen darauf entrichten muss, hängt vom Risiko ab, das die Bank vor allem aufgrund der Geschäftsunterlagen und des daraus resultierenden Ratings festlegt.

Blankokredite sind Kredite ohne Sicherheit. Etablierte Unternehmen erhalten Kreditlimiten ohne Deckung nur, wenn sie über längere Zeit bewiesen haben, dass sie erfolgreich geschäftet und ihren Verpflichtungen immer pünktlich nachgekommen sind. Da neugegründete Unternehmen keine Vergangenheitssicht aufweisen können, ist es für einen Kreditantrag elementar, dass Sie der Bank einen durchdachten Businessplan und eine Finanz- und Liquiditätsplanung präsentieren können (siehe Kapitel Erste Schritte: Businessplan).

Mit dem Begriff Bankdarlehen werden Investitions- oder Festkredite bezeichnet. Solche gewähren die Banken zur langfristigen Finanzierung des Anlagevermögens; beispielsweise also für Maschinen, Fahrzeuge oder Betriebseinrichtungen.

Als Alternative zur Aufnahme von Fremdkapital bietet sich das Investitionsgüter-Leasing

an. Die Leasinggesellschaft stellt hier dem Unternehmen die Anlagen gegen eine monatliche Gebühr zur Verfügung. Das Eigentum daran bleibt bei der Leasingfirma. Solche Verträge enthalten meist eine Kaufoption. Diese ermöglicht es, die Anlagen am Ende der Leasinglaufzeit zu einem im Voraus bestimmten Restpreis zu übernehmen.

Leasing eignet sich in erster Linie für junge, dynamische Unternehmen mit hohem Ertragspotenzial, aber wenig Eigenkapital. Diese Finanzierungsform belastet weder die liquiden Mittel noch das Fremdkapital. Zudem kann ein Unternehmen Leasingraten als Aufwand steuerlich in Abzug bringen.

Eine ebenfalls sinnvolle Finanzquelle kann das Factoring sein. Dabei verkauft ein Unternehmen seine laufenden Forderungen aus Lieferungen oder Dienstleistungen (Debitorenforderungen) an ein Factoringinstitut, welches bis zu 90 Prozent des Rechnungsbetrages sofort nach Rechnungstellung bevorschusst und mit diesem Ankauf auch das Risiko für eventuelle Forderungsausfälle übernimmt. Zu den Leistungen gehört in der Regel auch das Debitorenmanagement, das heisst die laufende Überwachung und Buchung der eingehenden Zahlungen einschliesslich eventuell notwendiger Mahnungen und die regelmässige Prüfung der Bonität der Abnehmer.

Factoring ist nicht mit der Zession (Abtretung von Kundenguthaben) zu verwechseln. Bei der Zession dienen die Debitorenguthaben als Sicherheit für einen Bankkredit.

Staatliche Unterstützung

Die Schweiz kennt keine direkte Finanzhilfe für Start-Ups oder für den Ausbau von Produktionsstätten. Bund und Kantone konzentrieren ihre Anstrengungen vorab auf die Schaffung von vorteilhaften Rahmenbedingungen. Beide helfen Unternehmen bei der Suche nach günstigem Bauland und gewähren unter gewissen Voraussetzungen Steuererleichterungen.

Auch bei der Fremdfinanzierung helfen die Behörden nicht direkt, sondern bieten unter gewissen Umständen den geldgebenden Banken Garantien. Diese Hilfe ist oft auf bestimmte Wirtschaftsgebiete oder Regionen beschränkt.

Tipp: Die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) gibt nützliche Ratschläge zur Finanzierungsberatung. Gleiches gilt für die Wirtschaftsförderungen der Kantone.

Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) ist eine wichtige Anlaufstelle für Wissenschaftler, die sich mit ihren Forschungsergebnissen direkt von der Hochschule aus selbständig machen möchten. Die KTI ist dem Eidgenössischen Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF angegliedert.

Ziel der Einrichtung ist es vor allem, Forschungsergebnisse in marktreife Produkte umzuwandeln. Priorität geniessen Unternehmertum und Dienstleistungen in den Bereichen Innovationsmanagement, Biotechnologie und Life Sciences, Nanotechnologie und Mikrosystematik sowie Informations- und Kommunikationstechnologie.

Bürgschaften

Mit der Bewilligung von Bürgschaften (Kautionen) erleichtern die gewerblichen Bürgschaftsgenossenschaften KMUs den Zugang zu Bankdarlehen. In der Schweiz gibt es drei regionale Bürgschaftsgenossenschaften und die gesamtschweizerisch tätige Bürgschaftsgenossenschaft der Frauen (Saffa). Sie bürgen für Kredite in der Höhe von bis zu 500 000 Franken.

Die Arbeitslosenversicherung unterstützt erwerbslose Personen auf ihrem Weg zur dauernd selbständigen Erwerbstätigkeit. In einer Planungsphase von längstens 90 Tagen können erwerbslose Personen zielgerichtet ihr Projekt zur Selbständigkeit ausarbeiten. Sie bekommen Taggelder, brauchen sich in dieser Zeit aber nicht um Kontrollpflichten und Arbeitssuche zu kümmern. Am Ende der Phase müssen sich Erwerbslose entscheiden, ob sie selbständig werden wollen oder nicht.

Buchhaltungspflicht

Eine saubere Buchführung ist Grundvoraussetzung für jede erfolgreiche Geschäftstätigkeit. Nur wer Zahlungseingänge und -ausgänge lückenlos verbucht, hat eine Kontrolle darüber, wie es um sein Unternehmen wirklich steht. Die Buchhaltung ist auch die Basis für das Budget und die Zukunftsplanung.

Kleine Einzelunternehmen müssen von Gesetzes wegen keine Buchhaltung führen. Eine solche ist erst gefordert, wenn der Bruttoumsatz 500 000 Franken übersteigt. Theoretisch würde es genügen, wenn alle Quittungen und Belege einigermassen ge-

ordnet aufbewahrt wurden und bei einer allfälligen Steuerkontrolle vorgewiesen werden könnten. Doch für einen kaufmännisch geführten Betrieb reicht das nicht, weil ohne richtige Buchhaltung jegliche finanzielle Kontrolle fehlt.

Gesellschaften mit Pflichteintrag im Handelsregister müssen eine ordentliche Buchhaltung führen. Dies ist für alle Handelsgesellschaften ausser für Einzelunternehmen der Fall, deren Eintrag erst ab einem Bruttoumsatz von 100 000 Franken jährlich Vorschrift ist.

Eine ordentliche Buchhaltung besteht aus einem Inventar sowie einer vollständigen Bilanz und Erfolgsrechnung samt den zugehörigen Belegen. Bilanz und Erfolgsrechnung sind im Original während zehn Jahren aufzubewahren. Für die übrigen Geschäftsbücher reicht es, wenn sie während ebenfalls noch zehn Jahren elektronisch abrufbar sind.

Jahresabschluss

Einzelunternehmen wie auch Kollektiv- und Kommanditgesellschaften sollten darauf achten, Privates und Geschäftliches vollständig voneinander zu trennen. Die Steuerbehörden unterscheiden nämlich strikte zwischen notwendigem Geschäftsvermögen und Privatvermögen. Dazwischen liegt eine Grauzone von Gütern, die sowohl geschäftlich wie auch privat genutzt werden. Beispiele dafür sind Geschäfts- und Wohnliegenschaft oder Fahrzeuge. In solchen Fällen ist eine anteilige Ausscheidung vorzunehmen.

Analog zum Vermögen müssen Unternehmer auch Privat- und Geschäftsaufwand klar trennen. Denn auch selbständig Erwerbende

dürfen ihre privaten Lebenshaltungskosten nicht einfach über die Firma abbuchen, sondern nur den geschäftsmässig begründeten Aufwand vom Ertrag abziehen.

Bei einer Aktiengesellschaft oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist die Regelung einfacher: Privat- und Geschäftsvermögen sind hier von Natur aus klar getrennt. Die Vermögenswerte der Gesell-

schaft sind Geschäftsvermögen. Firmeninhaberinnen und -inhaber gelten in aller Regel als Angestellte ihres Unternehmens, soweit sie im Betrieb direkt mitarbeiten.

Bilanz

Die Bilanz eines Unternehmens unterscheidet zwischen Vermögen (Aktiven) und Schul-

Muster-Bilanz per 31.12.20XX

Aktiven (Vermögen)	CHF	%	Passiven (Schulden)	CHF	%
Umlaufvermögen			Kurzfristiges Fremdkapital		
Liquide Mittel (Kasse, Post, Bank)	20 000	5	Bank (Kontokorrent)	28 000	7
Debitoren	10 000	2,5	Kreditoren	14 000	3,5
Wertschriften (Aktien, Obligationen)	40 000	10	Privatdarlehen Schwester	10 000	2,5
Betriebsmaterial	8 000	2			
Software	50 000	12,5			
Total Umlaufvermögen	128 000	32	Total kurzfristiges Fremdkapital	52 000	13
Anlagevermögen			Langfristiges Fremdkapital		
EDV-Anlage	160 000	40	Privatdarlehen Eltern	40 000	10
Bürogeräte	36 000	9	Bankdarlehen	120 000	30
Büromobiliar	44 000	11			
Fahrzeuge	32 000	8			
Total Anlagevermögen	272 000	68	Total langfristiges Fremdkapital	160 000	40
			Eigenkapital	168 000	42
			Reingewinn	20 000	5
Bilanzsumme	400 000	100	Bilanzsumme	400 000	100

den (Passiven). Der Überschuss des Vermögens über die Schulden bezeichnet man als Reinvermögen, beziehungsweise als Eigenkapital.

Die Aktivseite ist in Umlaufvermögen und Anlagevermögen gegliedert, die Passivseite in Fremd- und Eigenkapital.

Erfolgsrechnung

Ziel eines Unternehmens ist es, Güter und Dienstleistungen zu produzieren und möglichst mit Gewinn zu verkaufen. Durch die

Herstellung und den Verkauf dieser Güter und Dienstleistungen entstehen Aufwendungen und Erträge. Diese stellt man in der Erfolgsrechnung gegenüber, um daraus den Erfolg (Gewinn oder Verlust) zu ermitteln.

Zumindest in der Startphase wird es nur den wenigsten Unternehmen gelingen, gleich Gewinne zu erzielen. Statt eines Reingewinns zeigt die Schlussbilanz dann einen Verlust, der auf die Rechnung des nächsten Geschäftsjahres vorgetragen wird. Solange sich der Verlust in der budgetierten Höhe bewegt, ist das nicht weiter tragisch. Steuerlich bietet das sogar Vorteile, weil

Muster-Erfolgsrechnung per 31.12.20XX

Aufwand	CHF	%	Ertrag	CHF	%
Personalaufwand	130 000	38,0	Verkauf von Produkten	280 000	81,9
Materialaufwand	120 000	35,1	Beratung/Schulung	62 000	18,1
Mietaufwand	8 000	2,3			
Zinsaufwand	6 000	1,8			
Unterhalt und Reparaturen	18 000	5,2			
Abschreibungen	20 000	5,8			
Steuern und Versicherungen	4 000	1,2			
Energie/Treibstoff	2 000	0,6			
Büro und Verwaltung	4 000	1,2			
Werbeaufwand	10 000	2,9			
Gewinn	20 000	5,9			
Total	342 000	100	Total	342 000	100

künftige Gewinne je nach Kanton noch bis zu sieben Jahre mit den Verlusten verrechnet werden dürfen.

Wie Maschinen, Fahrzeuge, Warenvorräte oder Beteiligungen zu bewerten sind, steht dem Unternehmen nicht völlig frei. Aktiengesellschaften müssen zwingend das Niederstwertprinzip anwenden.

Dabei dürfen Anlagen, Rohmaterialien und Wertschriften höchstens zum niedrigsten der möglichen Werte angegeben werden. Das sind insbesondere die Anschaffungs- oder Herstellungskosten unter Abzug der notwendigen Abschreibungen.

Dieses Vorsichtsprinzip und die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse von Geschäftsleitung und Öffentlichkeit haben in der Praxis zu internen und externen Abschlussrechnungen geführt:

- Die externe Rechnung dient der Information von Gläubigern, Aktionären oder der Öffentlichkeit. Sie richtet sich nach den auf Gläubigerschutz ausgerichteten Bewertungsvorschriften und zeigt daher in der Regel eher eine schlechtere Vermögens- und Ertragslage, als es der Wirklichkeit entspricht.
- Die interne Rechnung dient als Entscheidungsgrundlage und als Kontrollinstrument. Sie sollte darum möglichst genau sein und soweit möglich die tatsächlichen Werte wiedergeben.

Entsprechend ist das Eigenkapital in der externen Bilanz kleiner als in der internen. Die Differenz zwischen dem in der externen Bilanz ausgewiesenen und dem effektiven Ei-

genkapital nennt man stille Reserven. Stille Reserven entstehen also beispielsweise durch Abschreibungen auf Waren, die aufgrund der Marktsituation nicht erforderlich wären oder durch Rückstellungen auf Guthaben, die nicht im entsprechenden Ausmass gefährdet sind.

Mit der Auflösung von stillen Reserven weist man entsprechend in der externen Bilanz einen zu tiefen Aufwand oder einen zu hohen Ertrag und letztlich einen zu hohen Gewinn aus. Damit Geldgeber und Mitarbeitende über den wahren Geschäftsverlauf nicht getäuscht werden, müssen Aktiengesellschaften die Auflösung stiller Reserven im Anhang aufführen, wenn dies den ausgewiesenen Erfolg wesentlich beeinflusst hat.

Im Gegensatz zu den stillen Reserven werden die offenen Reserven in der externen Bilanz ausgewiesen, sind für Aussenstehende also erkennbar. Sie setzen sich aus den gesetzlichen und allfälligen freiwilligen Reserven zusammen.

Auch Rückstellungen sind eine Form von Reserven. Sie stellen eine Art Voraussparen dar, damit man nicht in Zahlungsschwierigkeiten kommt, wenn etwas passieren sollte. Rückstellungen sind immer mit einem konkreten Risiko verbunden, so etwa mit Nachforderungen von AHV und Mehrwertsteuer, wenn Umsatz oder Lohnsumme zu tief veranschlagt wurden, oder Garantieforderungen.

Budgetierung

Damit am Jahresende nicht ein Resultat herauschaut, das mit den ursprünglichen Voraussagen kaum mehr etwas zu tun hat, sollte ein möglichst realistisches Budget erstellt werden. Im Zweifelsfall kann es sogar eher etwas zu vorsichtig ausfallen.

Basis des Budgets ist der mutmassliche Aufwand (Kosten) und die mutmasslichen Erträge (Einnahmen) des kommenden Jahres. Besteht der Betrieb schon länger, so ist das relativ einfach abzuschätzen. Es müssen nur noch die Zahlen des Vorjahres und des laufenden Jahres an die im nächsten Jahr erwarteten Verhältnisse angepasst werden:

- Kann ich neue Kundschaft gewinnen?
- Muss ich mit dem Wegbrechen bedeutender Kunden rechnen?
- Kann ich Kosten einsparen oder muss ich mit Mehrkosten rechnen?

Bei den Kosten unterscheidet man zwischen den ohnehin anfallenden Fixkosten (Miete samt Nebenkosten, Leasing, Versicherungsprämien etc.) und den variablen Kosten, die in direktem Zusammenhang mit der Produktion entstehen (Wareneinkauf, Transport- und Energiekosten, Zölle etc.).

Mitarbeitende gehören je nach Kategorie zu den fixen oder variablen Kosten: Die Verwaltung (Management, Buchhaltung, Empfang etc.) verursacht Fixkosten, die Mitarbeitenden in der Produktion gelten als variable Kosten.

Fixe und variable Kosten

Fixe und variable Kosten sind die Basisgrößen zum Erstellen der Betriebskalkulation. Letztere zeigt, ob ein Betrieb rentabel arbeitet. Denn zumindest mittel- und langfristig ist das Überleben gefährdet, wenn ein Unternehmen zwar erfreuliche Umsätze verbucht und ein gut ausgelasteter Betrieb ist, aber nicht kostendeckend arbeitet.

Um den Deckungsbeitrag zu errechnen, werden – vereinfacht gesagt – die variablen Kosten vom Umsatz in Abzug gebracht. Der verbleibende Betrag hilft, die Fixkosten des Betriebs abzudecken. Liegt der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten beispielsweise bei 30 Prozent, so sollte auch der Deckungsbeitrag eines Produkts mindestens 30 Prozent betragen. Sonst macht das Unternehmen Verlust darauf oder muss es mit Hilfe von profitableren Produkten quersubventionieren. Ist der Deckungsbeitrag höher, so resultiert ein Gewinn.

Das Budget zeigt, mit welchen Aufwendungen und Erträgen ein Unternehmen über das ganze Jahr rechnen kann. Kosten und Einnahmen fallen in den meisten Fällen aber nicht gleichmässig verteilt über das Jahr an. Daher ist es absolut zwingend, eine möglichst genaue Liquiditätsplanung aufzustellen, aus der hervorgeht, wann welche flüssigen Mittel erforderlich sind. Ist die Zahlungsfähigkeit nicht jederzeit gesichert, drohen Mahnungen, Betreibungen und im schlimmsten Fall der Konkurs. Liquiditätskrisen sind mit Abstand die häufigste Ursache für einen Konkurs.

Budget für 20XX (Angaben in CHF)

Aufwand	672 000	Ertrag	1 040 000
Materialeinkauf	20 000	Dienstleistungen	880 000
Wareneinkauf	100 000	Waren'ertrag	120 000
Versand/Porti	5 000	Lizenz'einkünfte	40 000
Fremdarbeiten	40 000		
Sozialabgaben (AHV etc.)	30 000	Kapitalplanung	
Pensionskasse	28 000	Kapital am 1.1.20XX	285 000
Sachversicherungen	4 000	Gewinn 20XX	308 000
Betriebsversicherungen	6 000	Dividenden/Gewinnausschüttung	-120 000
Mietzinsen	48 000	Kapital am 31.12.20XX	473 000
Leasing Fahrzeuge	52 000		
Kapitalzinsen/Bankspesen	18 000	Stille Reserven	310 000
Unterhalt/Reparaturen	5 000	Reserven auf Warenlager	130 000
Motorfahrzeugkosten	8 000	Reserven auf Maschinen	70 000
Löhne (inkl. 13. Monatslohn)	200 000	Patente, Lizenzen	110 000
Büromaterial	3 000		
Drucksachen	12 000		
Telekommunikation	7 000		
Weiterbildung	13 000		
Übriger Verwaltungsaufwand	2 000		
Rechts- und Buchführungskosten	6 000		
Spenden und Beiträge	1 000		
Marketing/Werbung	40 000		
Aussendienst	20 000		
Spesen	4 000		
Cashflow	368 000		
Abschreibungen	60 000		
Reingewinn vor Steuern	308 000		

Cashflow als Schlüsselzahl

Der Cashflow berechnet sich im Unternehmeralltag aus dem Jahresgewinn plus Abschreibungen. Betriebswirtschaftlich exakt müssten auch noch Veränderungen bei den Reserven, Rückstellungen, Rücklagen, betriebsfremden Erträgen beziehungsweise Aufwendungen, Warenlagern und Privatbezügen einberechnet werden. Der Cashflow ist die am besten geeignete Kennzahl, um die Finanz- und Ertragskraft seines Unternehmens zu beurteilen. Er verdeutlicht, ob die selbst erarbeiteten Mittel ausreichen, um die Existenz der Firma langfristig zu sichern.

Im Minimum muss der Cashflow die Abschreibungen decken. So bleibt die Substanz des Unternehmens erhalten. Ohne Gewinn ist das Unternehmen aber nicht in der Lage, Fremdkapital zurückzuzahlen oder Erweiterungsinvestitionen vorzunehmen.

Steuergrundlagen

Selbständig Erwerbende müssen Einkommens- und Vermögensteuern bezahlen. Sie können wie Unternehmen steuerlich alles absetzen, was geschäftsmässig begründet ist. Das schafft einen grossen Ermessensspielraum. Aktiengesellschaften und GmbHs zahlen Kapital- und Ertragssteuern.

Bund, Kantone und Gemeinden sowie die staatlich anerkannten Kirchen erheben direkte Steuern. Sie unterscheiden dabei zwischen:

- natürlichen Personen, die Einkommens- und Vermögensteuern zu entrichten haben, und
- juristischen Personen, die Gewinn- und Kapitalsteuern abliefern müssen.

Besteuerung Einzel- und Personengesellschaften

Einzelunternehmen, Kollektiv- und Kommanditfirmen sind nicht als Unternehmen steuerpflichtig, da sie keine juristischen Personen sind. Jede Einzelunternehmerin und jeder Gesellschafter von Kollektiv- und Kommanditgesellschaften versteuert sein Privat- und Geschäftseinkommen sowie sein Privat- und Geschäftsvermögen als Ganzes.

Für Einzelunternehmerinnen und Personengeschafter setzt sich das Einkommen aus allen Bezügen aus dem Unternehmen (Gewinn, Lohn, Zins) sowie dem übrigen Einkommen zusammen. Als natürliche Personen müssen diese Gruppen das Gesamteinkommen beim Bund, beim Kanton und bei der Gemeinde versteuern. Dafür dürfen sie ihren Aufwand und allfällige Verluste aus dem Geschäft mit ihrem Einkommen verrechnen (Voraussetzung: Selbständigkeit als Haupterwerb).

Die bezahlten Steuern können Einzelunternehmer oder Personengeschafterinnen weder beim Bund noch in den Kantonen vom steuerbaren Reingewinn in Abzug bringen. Bei den Kapitalgesellschaften gelten sie dagegen als abzugsfähiger Aufwand.

Besteuerung Kapitalgesellschaften

Im Gegensatz zu den Personengesellschaften besteht bei der Aktiengesellschaft und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung eine klare Trennung

zwischen Privat- und Geschäftseinkommen. Einerseits wird der Gewinn der AG und GmbH besteuert, andererseits muss die Ausschüttung des Ertrags beim Aktionär und Gesellschafter nochmals als Einkommen versteuert werden. ((Diese Doppelbelastung wird mit der Umsetzung der Unternehmenssteuerreform II ab 2011 jedoch erheblich gemildert. – wird ev. geändert.))

Bund, Kantone und Gemeinden sowie in den meisten Kantonen auch die Kirchen besteuern den Unternehmensgewinn. Je nach Standort fällt die Gewinnsteuer sehr unterschiedlich aus. Speziell günstig sind die beiden Appenzell sowie verschiedene Inner-schweizer Kantone, eher teuer die beiden Halbkantone Baselstadt und Baselland sowie Genf, Waadt, Solothurn und Aargau. Der Bund verlangt einen Einheitssatz von 8,5 Prozent auf den Gewinn.

Alle Kantone – nicht jedoch der Bund – erheben zudem Steuern auf das Gesell-

schaftskapital. Die Kapitalsteuersätze sind sehr unterschiedlich und liegen zwischen 0,1 im Kanton Uri und 5 Promillen im Kanton Neuenburg. Grundlage für die Berechnung der Kapitalsteuer ist das Aktien- beziehungsweise Stammkapital sowie die ausgewiesenen Reserven.

Ziel des Unternehmers oder der Unternehmerin wird also sein, die Steuerbelastung auf legale Weise möglichst tief zu halten. Grundsätzlich gilt: Am besten fährt, wer über die Jahre eine konstante Geschäftsentwicklung vorweisen und dadurch Gewinn- und Vermögenssprünge vermeiden kann. Als Mittel dazu bietet sich eine so genannte Arbeitgeberbeitragsreserve der Aufwände für die berufliche Vorsorge an. Konsultieren Sie Ihren Berater um Ihre Möglichkeiten zur Steeroptimierung mit der 2. Säule auszuloten.

Geschäftsbedingte Ausgaben können von den Einnahmen abgezogen werden. Investitionen in Autos, Einrichtungen oder

Besteuerung von Einzelfirmen, Personen- und Kapitalgesellschaften

Gesellschaftsform	Bund	Kanton	Gemeinde/Kirche
Personengesellschaften <ul style="list-style-type: none"> ■ Einzelfirma ■ Kollektivgesellschaft ■ Kommanditgesellschaft 	Direkte Bundessteuer vom Einkommen	Einkommens- und Vermögenssteuern	Zu- und Abschläge zur Staatssteuer, teilweise eigene Tarife und Bestimmungen
Kapitalgesellschaften <ul style="list-style-type: none"> ■ Aktiengesellschaft ■ Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) 	Direkte Bundessteuer vom Gewinn	Gewinn- und Kapitalsteuer	Zuschläge oder Abschläge zur Staatssteuer

Liegenschaften sind aber nicht schon im Kaufjahr voll abzugsfähig. Sie dürfen nur als Abschreibungen auf einige Jahre verteilt dem Aufwand belastet werden.

Mehrwertsteuer

Die Mehrwertsteuer (MWST) ist eine allgemeine Verbrauchssteuer. Sie wird ausschliesslich vom Bund erhoben. Dabei muss eine Unternehmung die Mehrwertsteuer auf den Preis der im Inland erbrachten Leistungen und verkauften Produkte aufschlagen und an den Bund überweisen. Im Gegenzug darf sie von diesem Betrag die im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit bezahlten Vorsteuern abziehen. Dazu gehören:

- die in Rechnung gestellte Inlandsteuer
- die von der Unternehmung deklarierte Bezugssteuer
- die Einfuhrsteuer.

Grundsätzlich sind alle Unternehmen unabhängig von ihrer Rechtsform mehrwertsteuerpflichtig. Wenn jedoch der im Inland erzielte Umsatz aus steuerbaren Leistungen innerhalb eines Jahres weniger als 100 000 Franken beträgt, ist das Unternehmen von der Mehrwertsteuerpflicht befreit. Wer keine Mehrwertsteuern abführt, kann allerdings auch keine Vorsteuern geltend machen.

Tipp: Bei Investitionen im Hinblick auf die Geschäftsaufnahme darf man die Vorsteuer bereits geltend machen, auch wenn man noch keine steuerbaren Umsätze erzielt (so genannte Einlageentsteuerung).

Bei Gütern und Dienstleistungen, die direkt an die Konsumenten gehen, muss die Mehrwertsteuer auf der Quittung zwar separiert ausgewiesen werden, jedoch muss sie im beim Verkauf angeschriebenen Endpreis bereits inbegriffen sein. Anders im Geschäftsverkehr: Hier sind Nettopreise zuzüglich Mehrwertsteuer üblich.

In diesem Kontext spielt der so genannte Vorsteuerabzug eine wichtige Rolle: Durchläuft eine Ware auf dem Wertschöpfungsweg vom Rohmaterial bis zum Fertigprodukt mehrere Stationen, kann die jeweils betroffene Station denjenigen Mehrwertsteuerbetrag abziehen, den die früher damit befasste Station bereits bezahlt hat.

In der Praxis läuft das wie folgt: Bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) wird vierteljährlich eine Selbstdeklaration

Eigenverbrauch führt zu Vorsteuerkürzung

Geschäftsinhaberinnen und -inhaber sowie ihre Familien decken sich mitunter mit (für sie billigeren) Produkten und Dienstleistungen aus dem eigenen Betrieb ein. Als «Endkonsumenten» ihrer eigenen Kleider, Computer, Schmuckstücke, Sanitärartikel usw. dürfen sie allerdings die Vorsteuer auf diesen Teil ihrer Ausgaben nicht abziehen. Zur Berechnung dieser Vorsteuerkürzungen gelten für die meisten Branchen Pauschalen.

eingereicht, in der die geschuldete Mehrwertsteuer kumuliert wird. Von diesem Mehrwertsteuer-Bruttobetrag können alle Vorsteuerbeträge abgezogen werden, die bereits durch Lieferanten oder (bei Importen) der Eidgenössischen Zollverwaltung

(EZV) abgeführt wurden. Mehrwertsteuerpflichtig ist also nur die Bruttomarge.

Vereinfachte Saldobesteuerung mit Pauschalen

Zur Vereinfachung der Steuerabrechnung können Unternehmen mit einem Umsatz von höchstens 5 Millionen Franken und einer Steuerlast von nicht mehr als 100 000 Franken im Jahr zu dem für sie massgebenden Saldosteuersatz (so genannter Branchen-Steuersatz) abrechnen. Das ist eine Pauschalbesteuerung, basierend auf Erfahrungswerten aus den verschiedenen Branchen, und damit deutlich einfacher und zeitsparender als die effektive Abrechnung.

Statt pro Quartal muss nach der Saldo-methode nur halbjährlich abgerechnet

werden. Der grosse Vorteil besteht aber darin, dass der Umsatz pauschal erfasst wird und nicht mehr jeder einzelne Beleg auf- oder abgerechnet werden muss. Ausser im Baugewerbe ist auch der Eigenverbrauch schon mit eingerechnet.

Der Vorsteuerabzug darf nicht mehr geltend gemacht werden, wenn mit Saldopauschalen abgerechnet wird. Gegenüber der Kundschaft muss man weiterhin die jeweils üblichen Mehrwertsteuersätze (und nicht etwa den Saldosteuersatz) ausweisen.

Wachstum und Nachfolge

Was haben Taschen aus gebrauchten Lastwagenplanen, Hedge-Funds und Bikinis gemeinsam? Sowohl das Unternehmen der Gebrüder Freitag als auch die RMF Investment Group von Rainer-Marc Frey und die Zürcher Bikini-Boutique Ta-Bou sind nach ihrer Gründung rasant gewachsen. Die drei Unternehmen sind dabei aber völlig unterschiedliche Wege gegangen. Diese sind exemplarisch für den Werdegang von jungen Firmen.

Die Zürcher Taschenmanufaktur wurde 1993 hemdsärmelig und ohne Sattlerwerkzeug in einer Wohngemeinschaft gegründet. Der erste Verkauf fand an einer unkonventionellen Marktaktion auf der Hardbrücke statt. Später wurden die Freitag-Taschen dann zu Kultobjekten in der Zürcher Party-Szene. Seither ist das Unternehmen jährlich 20 bis 30 Prozent gewachsen und hat inzwischen auch den Sprung ins Ausland geschafft. Die über 40 Modelle sind bei 300 Wiederverkäufern weltweit erhältlich sowie in den Freitag-Shops in Berlin, Davos, Hamburg, Köln, Zürich und online.

Die Idee eines Franchising-Systems wurde vom Unternehmen verworfen, ebenso ein Börsengang oder die Suche nach einem externen Investor. Denn, so die beiden Unternehmer und Brüder – der Dekorationsgestalter Markus und der Grafiker Daniel Freitag – gegenüber der «NZZ», man strebe ein nachhaltiges Wachstum an. Der Betrieb beschäftigt heute 60 Mitarbeitende. Markus und Daniel Freitag sind noch immer zu je 50 Prozent an der Firma beteiligt. Aber inzwischen haben sie sich aus der operativen Ebene mehrheitlich zurückgezogen und für die Unternehmensleitung Fachleute wie etwa den ehemaligen

Bally-Manager Filippo Castagna in den Betrieb geholt.

Finanzboutique RMF

Ganz anders die Schwyzer Finanzboutique RMF. Man schrieb das Jahr 1991, als sich der junge Investmentbanker mit beruflicher Vergangenheit bei Merrill Lynch und Salomon Brothers, Rainer-Marc Frey, sowie seine Studienkollegen Adrian Gut und Urs Meister, selbständig machten. Sie begannen, eigene Fonds zu lancieren und entwickelten derivative Anlagevehikel. Das Geschäft lief zäh an. Institutionelle Anleger zeigten sich anfänglich wenig interessiert. Dazu kam als Folge eines überraschenden Zinsanstiegs 1994 der Bankrott eines gewichtigen Fonds im RMF-Portfolio. Erst als RMF 1998 auf das Management von eigenen Fonds verzichtete und sich neu auf dem Markt mit der Strategie «Fund of Funds und Asset Management» positionierte, ging es aufwärts.

Das Unternehmen sammelte fortan gezielt Fonds aus aller Welt sowie Private-Equity-Anteile und setzte diese zu neuen Produkten zusammen. Swiss Life stieg als erster Grosskunde mit einer Beteiligung von

24 Prozent bei RMF ein, weitere folgten. Zum Schluss hielten Management und Mitarbeitende von RMF noch 58 Prozent der eigenen Aktien. 42 Prozent waren in den Händen der Versicherungspartner. Das Unternehmen hatte Stützpunkte in London, New York und den Bahamas errichtet. Über 50 Experten verwalteten das Vermögen, das inzwischen auf 15 Milliarden Franken angewachsen war. 180 Angestellte arbeiteten insgesamt für das Unternehmen. 2002 wurde RMF für 1,3 Milliarden Franken an die englische Man-Gruppe verkauft.

Versuch und Irrtum

Der Weg von «Versuch und Irrtum» lässt sich am Beispiel von Ta-Bou zeigen. Der ehemalige Lebensversicherungsverkäufer Gianni De Nicola eröffnete laut eigenen Aussagen nach dem Motto «VIP wird man, indem man das **Versuch-Irrtum-Prinzip** vorlebt» in der Schweiz als 28-Jähriger 1978 eine Bikini-Boutique, obwohl er von der Branche keine Ahnung hatte. Dies war seine Reaktion auf die vergebliche Suche seiner damaligen Freundin nach einer passenden Badebekleidung. Vier Jahre später zog De Nicola in ein grösseres Geschäft um. Dort bekam er allerdings finanzielle Probleme. Er hatte expandiert, ohne seine Bank zu fragen. Daraufhin halbierte das Geldinstitut seine Kreditlimite. De Nicola machte trotzdem weiter. Unmittelbar darauf kaufte er einen Maschinenpark zusammen, um selbst produzieren zu können. Er baute ein Imperium aus zehn Geschäften und über 100 Mitarbeitenden auf. 1991 stand der Bikini-Schneider aber vor einem gigantischen Schuldenberg von 2,5 Millionen Franken. Deshalb unterzog De Nicola das Unternehmen einer Radikalkur. Der Geschäftsinhaber

beschloss, fortan auf Fremdfinanzierung zu verzichten und nur mehr ein einziges Geschäft in der Zürcher Innenstadt zu betreiben. Nicht zuletzt dank der spektakulären «Tabu»-Werbekampagnen («16-jährig und tabu?» etc.) stiegen in der Folge die Umsätze wieder.

Strategien

Natürlich ist es illusorisch, die eigene Zukunft bis ins Detail zu planen. Dennoch gibt es einige Verhaltensgrundsätze, die es einem Unternehmen erleichtern, sich in die gewünschte Richtung zu entwickeln. Bei den oben aufgeführten Beispielen stehen am Ende die Expansion, die Fokussierung und der Firmenverkauf. Die verschiedenen Resultate sind die logische Folge von unterschiedlichen Strategien.

Wer ein Unternehmen startet, muss sich als erstes entscheiden, ob das Produkt eine intensive Bearbeitung der bestehenden Märkte erfordert oder Differenzierung im Zentrum stehen soll. Es steht also der Kampf um Marktanteil gegen die Exklusivität. Ersteres benötigt hohe Investitionen und Zugang zu Kapital, ein straffes Kostenmanagement, ein kostengünstiges Vertriebssystem und optimierte Abläufe und Produktionsprozesse. Bei dieser Strategie ist es entscheidend, mit tiefen Preisen eine marktbeherrschende Position aufzubauen.

Letzteres bedeutet, sich durch Einzigartigkeit von der Konkurrenz abzuheben, wobei der Preis keine entscheidende Rolle spielt. Einzigartigkeit kann etwa ein gutes Design, eine neuartige Technologie oder ein innovatives Vertriebskonzept sein. Die Differenzie-

rungsstrategie erfordert ein einprägsames Marketing, Kreativität, Qualität und technologische Spitzenleistungen sowie hochqualifizierte Arbeitskräfte.

Für frisch gegründete KMUs ist es realistisch in einem ersten Schritt kaum möglich, branchenweit zu operieren. Es geht also darum, sich auf einzelne Schwerpunkte zu fokussieren. Ein Unternehmen kann auf verschiedene Weise Schwerpunkte setzen. So kann es etwa nur eine bestimmte Abnehmergruppe, bloss ein bestimmter Teil eines Produktionsprogramms oder einen geografisch klar abgegrenzten Markt bearbeiten. Bei den obigen Beispielen hat RMF letztlich auf den Vertrieb eigener Fonds verzichtet. Und Ta-Bou hat die schweizweite Marktdurchdringung zugunsten einer lokal orientierten Differenzierungsstrategie aufgeben müssen.

Die Freitag-Brüder setzten auf technologische Spitzenleistung. So liessen sie eine Spezialkamera für den Webshop entwickeln. Diese fotografiert die Taschenmodelle schneller als herkömmliche Kameras von allen Seiten. Dank der Innovation konnte Freitag den Umsatz des Webshops um 60 Prozent steigern.

Trotz solcher Schwerpunktbildung ist in einem zweiten Schritt sehr wohl ein grosses Wachstum möglich. So mussten die Freitag-Taschen beispielsweise erst Zürcher Szenen-Kult werden, damit das Unternehmen sich eine klare internationale Marktpositionierung schaffen konnte. Und die Man-Gruppe ist durch die Übernahme von RMF zum Welt-

marktführer für Hedge-Funds aufgestiegen.

Distributionspolitik

Die Strategie ist entscheidend für die Ausgestaltung der Distribution. Es ist zentral, die Konsequenzen zu kennen. Denn gerade in der Anfangsphase entstehen hohe Kosten bei der Distribution, und die Weichenstellung ist nicht mehr rückgängig zu machen. Vor allem ist nicht mit jeder Distributionspolitik ein Wachstum gleichermaßen möglich.

Grundsätzlich gilt, dass der Distributionskanal dem Produktlebenszyklus angepasst sein muss. Völlig neue Produkte gelangen tendenziell eher über einen sehr speziellen Fachhandel auf den Markt (vergleiche Freitag). Als kostengünstigere Alternative tritt auch das Internet immer mehr in den Vordergrund. Hier kann ein Neuunternehmer oder eine Neuunternehmerin erkennen, ob das Produkt einen neuen Trend markiert, oder eben nicht. Erst in der Phase des schnellen Wachstums sollte in einem zweiten Schritt ein grossvolumiger Distributionskanal angestrebt werden wie zum Beispiel Fachhandelsketten. In der Reifephase bei nachlassendem Wachstum kommen dann auch kostengünstigere Distributionskanäle ins Spiel, beispielsweise Supermärkte. Gemäss der klassischen Marketingliteratur treten dann in der Rückgangphase schliesslich die kostengünstigsten Kanäle in den Vordergrund (Discounter, Versandhandel).

Auch die zu Beginn des Kapitels vorgestellten Beispiele zeigen die Abhängigkeit der Distributionspolitik von der Produktlebens-

phase. So gab Rainer-Marc Frey als Grund für den RMF-Verkauf an, der Alleingang wäre bei einem weiteren Wachstum zunehmend schwer geworden. Denn kurz vor dem Verkauf war RMF noch mit der Credit Suisse eine aufwändige Zusammenarbeit eingegangen. Das Zusammengehen mit dem Marktleader Man brachte RMF dann aber mit einem Schlag den Zugang zu einem immensen Vertriebsnetz und stärkte den Kontakt zu wichtigen Hedge-Fund-Produzenten.

Dass Freitag das Franchising-Modell vorderhand verwarf, erstaunt ebenfalls nicht. Zwar kann ein Franchisegeber mit wenig finanziellen Mitteln schnell expandieren. Aber für den Erfolg ist auch eine grosse Bekanntheit des Markennamens nötig (Beispiele sind McDonald's oder Kieser Training). Der Vorteil für das Franchise-nehmende Unternehmen besteht nämlich darin, dass der Franchisegeber ihm den (bekanntesten) Handelsnamen, ein ausgereiftes Marketingkonzept sowie eine institutionalisierte Personalschulung zur Verfügung stellt. Freitag fand den Weg in die Welt über den klassischen Weg: Verkauf an Freunde, Verkauf in ungeordneten Stapeln im eigenen Atelier, Gestaltung einer ansprechenden Verpackung und Vertrieb über Szenen-Geschäfte, Ausdehnung des Vertriebsnetzes, Gründung eigener Shops.

Der Bikini-Hersteller Ta-Bou wurde dagegen von seinem eigenen Erfolg überrollt. Mit dem Aufbau des zu grossen Filialnetzes trat der Blick für die Wirtschaftlichkeit der Expansion in den Hintergrund.

Schwächephasen

Trotz optimaler Strategieplanung und vorsichtiger Expansion ist kein Unternehmen vor Schwächephasen gefeit. Die drei Beispielunternehmen Freitag, RMF und Ta-Bou sind auch bei der Krisenbewältigung exemplarisch. Bei Freitag waren es die beiden Gründer lange Zeit gewohnt, alles selbst zu machen. Doch stiessen sie mit zunehmendem Wachstum an ihre Fähigkeitsgrenzen. Kreativität und Innovationsfähigkeit sind zwar die Basis für eine gelungene Produktentwicklung. Aber ein Unternehmen steht nie allein im Markt. Eine grosse Kenntnis von Branche und Marktumfeld ist daher matchentscheidend. Diese lässt sich jedoch nur durch Erfahrung, Analyse und mit einem grossen Beziehungsnetz gewinnen.

Kenntnisse der Konkurrenz

So macht der amerikanische Betriebswirtschafts-Theoretiker Michael Porter fünf Hauptfaktoren für den Branchenwettbewerb verantwortlich. Einerseits ist es die Kenntnis über die Mittkonkurrenten der eigenen Branche, andererseits diejenige über potenzielle neue Konkurrenten. Ausserdem wird ein Unternehmen stets durch Ersatzprodukte bedroht (im Fall von Freitag Nachahmerprodukte von Migros). Diese gilt es zu antizipieren und gegebenenfalls angemessen darauf zu reagieren.

Ausserdem lässt sich für einen Betrieb durch Verhandlungsstärke gegenüber Lieferanten und Abnehmern massiv Geld sparen. Freitag hat die Schwächen in diesem Bereich behoben, indem das Unternehmen ein professionelles Management einsetzte.

Radikaler Rückzug

RMF startete Anfang der Neunzigerjahre in einem Marktumfeld, in dem sich mit der Anlage in konventionelle Blue-Chip-Aktien bereits Renditen von 20 Prozent und mehr erzielen liessen. Kein Wunder also, dass das Interesse von institutionellen Anlegern an riskanten und komplexen Anlagen wie Hedge-Funds klein war. RMF war sozusagen seiner Zeit voraus. Aber anders als etwa der Zuger Breitbandpionier Fantastic Corporation, der zehn Jahre später ebenfalls seiner Zeit voraus war, aber die Durststrecke einfach aussitzen wollte, reagierte der Hedge-Fund-Anbieter RMF umfassend und radikal. Ursprünglich hatte RMF – finanziert vom damals grössten amerikanischen Hedge-Fund-Manager, Paloma Partners – eigene Fonds lanciert. RMF zog sich folgerichtig nach ungenügendem Markterfolg aus dem Management eigener Fonds zurück.

RMF hatte allerdings auch grosses Glück mit dem Timing. Wenige Monate nach dem Rückzug geriet der von Nobelpreisträgern und Wirtschaftskoryphäen gegründete Hedge-Fund Long-Term Capital Management (LTCM) wegen der russischen Währungskrise ins Trudeln und führte zum Beinahe-Zusammenbruch des internationalen Finanzsystems. RMF konzentrierte sich fortan darauf, Transparenz zu schaffen und die Perlen unter den Hedge-Funds zu finden. Damit traf RMF den Nerv der durch die Krise verschreckten Anleger.

Doch ruhte sich das Management danach nicht auf den Lorbeeren aus. Statt das Rad selbst neu zu erfinden, ging RMF-Gründer Rainer-Marc Frey für das weitere Wachstum den Weg der Übernahme. Auch hier bewies

er wieder ein gutes Gefühl für den richtigen Zeitpunkt. Kurz vor dem Verkauf an die Man-Gruppe waren bereits Krisenanzeichen bei den beiden Grossanlegern Swiss Life und Credit Suisse spürbar. Ausserdem schätzte Frey richtigerweise die Wirtschaftsentwicklung nach den Terroranschlägen vom 11. 9. 2001 mittelfristig als ungünstig ein. Tatsächlich begann der Glanz der Branche nach dem Verkauf zu bröckeln.

Allgemein gilt also: Unternehmen, die sich gut im Markt positioniert haben, sollten die Option «Verkauf» nicht nur als klassische Nachfolgelösung im Auge behalten. Der Verkauf kann einen strukturellen Ausweg bieten und neue Marktchancen eröffnen. Häufig lässt sich durch einen Verkauf überdies ein schöner Gewinn erzielen. Voraussetzung ist aber, dass man einen Partner findet, für den das eigene Produktportfolio eine optimale Ergänzung darstellt. Und: Ein falsches Timing kann alles zunichte machen. Die genaue Analyse von Marktumfeld und Markttrends ist deshalb vordringlich.

Option Gesund schrumpfen

Ta-Bou musste sich nach der übereilten Expansion wieder gesund schrumpfen. Eine grosse Gefahr bei einem schnellen Wachstum besteht nämlich darin, die dafür nötigen Kosten zu unterschätzen. Dann reicht ein einziger Faktor, um das fragile Gleichgewicht zu stören.

Fremdkapital, das nicht rechtzeitig zurückbezahlt werden kann, ausstehende Kundenforderungen, ein Nachfrageeinbruch und zu hohe Fixkosten können ein Unternehmen dann rasch zahlungsunfähig machen.

Wichtig ist es, in einer solchen Situation nicht gleich das Handtuch zu werfen. Es gibt Auswege: Ta-Bou hat gleich zweimal vorgebracht, dass sich ein Unternehmen mit einem guten Produkt trotz finanzieller Schwierigkeiten wieder aufrappeln kann. Aber es braucht Mut zum Rückzug und die Einsicht, dass man in einer solchen Situation einen Gang zurückschrauben muss; im Fall von Ta-Bou ein völliger Verzicht auf Fremdkapital sowie die Schliessung des umfangreichen Filialnetzes. So konnten die Finanzierung stabilisiert, die Prozesse optimiert und aufgeblasene Strukturen eliminiert werden.

Damit ein solches «Sanierungs»-Vorgehen klappt, müssen allerdings verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein: Erstens muss das Produkt den tatsächlichen Marktbedürfnissen entsprechen beziehungsweise es braucht vielversprechende Produkte in der Pipeline. Zweitens ist eine klare Marktpositionierung entscheidend. Niemand investiert in ein Unternehmen, das sich zu wenig von der Konkurrenz abhebt. Drittens muss das Unternehmen ein realistisches Zukunftskonzept haben, um neue Kapitalgeber zu finden.

Und schliesslich müssen auch unkonventionelle Wege zur Finanzierung gesucht werden. Dazu sollten Finanzierungsmodelle von vergleichbaren Firmen studiert werden: Ein Unternehmen kann ohne Bankkredit leben. Die Möglichkeiten reichen von Leasing über private Investoren (Venture Capital/Mezzanine-Finanzierung) bis zu Bürgschaften und Staatshilfe (vgl. Kapitel «Finanzierung»). Insbesondere in konjunkturellen Schwächephasen, wenn Banken zurückhaltend sind bei der Kreditvergabe, gewinnen solche alternativen Finanzierungsformen an Bedeutung.

Nachfolgeregelung

Ein Unternehmen zu gründen, ist wie ein Kind grosszuziehen: Irgendwann kommt der Augenblick, in dem man loslassen muss. Daran denken Firmengründer nicht gerne; vor allem wenn viel Herzblut und Geld in der eigenen Firma stecken. Und doch: Ein Viertel aller Unternehmen in der Schweiz steht laut der Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge» vom Center for Family Business der Universität St. Gallen in den nächsten fünf Jahren vor einem Generationenwechsel. Direkt betroffen sind fast eine Million Arbeitsplätze.

88 Prozent der Unternehmen in der Schweiz sind in Familienbesitz. Als erstes stellt sich deshalb die Frage: Soll die Nachfolge familienintern oder -extern geregelt werden? Noch in der St. Galler Erhebung von 2005 sprach sich die Mehrheit der Befragten für eine familieninterne Lösung aus. Inzwischen zieht die Hälfte der Unternehmen eine externe Nachfolge vor. Die bevorzugteste Variante ist hier der Verkauf an einen oder mehrere Mitarbeitende (52 Prozent der Befragten). An zweiter Stelle folgt der Verkauf an ein anderes Unternehmen als strategischen Investor (35 Prozent). Nicht jedes Unternehmen ist allerdings fit für die Übergabe an Externe. Zudem stellt sich die Frage, ob es überhaupt einen Markt gibt: Ein Unternehmen lässt sich nur dann erfolgreich verkaufen, wenn es Zukunftspotenzial hat und keine grossen Altlasten vorhanden sind.

Fehlende Nachfolgestrategie

Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass sich rund die Hälfte der Nachfolgesuchenden KMU keine explizite Nachfolgestrategie zurechtgelegt hat. Besonders betroffen sind kleine Betriebe. Je kleiner ein Unternehmen ist und je mehr der Unternehmer ins operative Geschäft eingebunden ist, desto wichtiger wäre es jedoch, den Nachfolgeprozess organisatorisch zu verankern. Dies ist umso zentraler, als die Strukturen oft auf den bisherigen Eigner zugeschnitten sind. Frühzeitig Verantwortung an Mitarbeitende abzugeben, sich operativ zunehmend zurückzuziehen und administrative Abläufe und Prozesse anzupassen ist zentral. Im Besonderen geht es auch darum, so genannt implizites Wissen zu explizitem zu machen.

Implizites Wissen ist nur in den Köpfen der Know-how-Träger vorhanden, jedoch nicht schriftlich fixiert. Deshalb ist es schwierig zu übergeben. Wenn der Wissensträger nicht mehr im Unternehmen ist, gehen implizite Kenntnisse und Erfahrungen häufig verloren. Indem solches Wissen systematisch in schriftlichen Unterlagen fixiert wird, kann der Know-how-Verlust gestoppt werden. Dadurch macht sich der Unternehmenseigner zwar ersetzbar. Aber alle in der Organisation – allen voran der Nachfolger – können davon profitieren. In dieser Situation kann es auch für eingetragene Self-Made-Men hilfreich sein, externe Beratung für die nötigen Anpassungsprozesse und den Wissenstransfer in Anspruch zu nehmen.

Eine Fachberatung durch Steuerberater und Wirtschaftsprüfer oder durch Rechtsanwälte

und Notare empfiehlt sich auch im Zusammenhang mit finanziellen Fragen. Effektiv nutzen bereits über 50 Prozent der Firmen auf Nachfolgesuche Beratungen zur Absicherung rechtlicher Aspekte, zur steuerlichen Optimierung und zur Festlegung des Unternehmenswertes.

Checkliste: Nachfolgeplanung /

- Frühzeitig mit der Planung beginnen
- Offene Fragen nicht aufschieben
- Vorsorgesituation regeln
- Loslassen lernen
- Implizites Wissen zu explizitem machen
- Unternehmenswert neutral bestimmen
- Prioritäten setzen (Arbeitsplätze, Fortbestand der Marke, Standorte)
- Bei Bedarf Berater beiziehen
- Kompromissbereitschaft zeigen

Allgemeine Schlüsse

Aus den in den Fallbeispielen gezeigten Unternehmen lassen sich allgemeine Verhaltensregeln ableiten. Schon vor der Lancierung eines Produktes muss feststehen, mit welcher Strategie der Markt bearbeitet werden soll (Marktdurchdringung, Differenzierung, Schwerpunkt-Nische). Entsprechend kann das Produkt in seiner Endgestaltung angepasst werden. Für KMUs gilt allgemein: Größenwahn ist fehl am Platz. Selbst wenn nach dem Start der Absatz gut läuft und die Expansion schnell voranschreiten könnte, muss sich das Wachstum nach den vorhandenen finanziellen Möglichkeiten richten. Denn schnelles Wachstum bedingt hohe Investitionen in den Ausbau der eigenen Logistik.

Die Finanzkraft beschränkt auch die Distributionskanäle. Die Kosten für ein hochtrabendes Filialnetz oder eine internationale Expansion dürfen keinesfalls unterschätzt werden. Entsprechend gilt: Ab einer gewissen Grösse ist Expertentum gefragt. Niemand kann alles. Ein kreativer Kopf hat vielleicht eine gute Geschäftsidee. Aber er ist oft nicht Finanzprofi, Markenexperte, Verkaufertalent und internationaler Kenner der Branche.

Und selbst wenn ein Unternehmen alles richtig macht: Schwächephasen gehören zum Leben. Sie lassen sich aber überwinden. Doch dafür ist manchmal ein radikaler Schnitt nötig. Strategie, Struktur und Produkte müssen mitunter völlig über Bord geworfen werden, um das Unternehmen am Leben zu erhalten.

Zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, ist allerdings entscheidend. Dafür braucht es eine saubere Analyse der eigenen Situation und ein Gespür für Trends. Trotz operativer Hektik muss ein Unternehmer sich deshalb regelmässig die Zeit nehmen, einen Schritt zurückzustehen und sein eigenes Tun aus der Distanz zu betrachten. Nur so lassen sich die Marktchancen rechtzeitig erkennen. Dazu gehört auch, rechtzeitig loszulassen und die Firma für eine geregelte Nachfolge vorzubereiten.

Nützliche Adressen und Links /

Allgemein

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBF

Effingerstrasse 27
3003 Bern
www.sbf.admin.ch

Schweizerischer Arbeitgeberverband

Hegibachstrasse 47
Postfach
8032 Zürich
www.arbeitgeber.ch

Schweizerischer Gewerbeverband

Schwarztorstrasse 26
Postfach
3001 Bern
www.sgv-usam.ch

Stiftung KMU Schweiz

Schwarztorstrasse 26
Postfach
3001 Bern
www.stiftung-kmu.ch

Schweizerisches Handelsamtsblatt

www.shab.ch

Zentraler Firmenindex

www.zefix.ch

Firmengründung / Versicherungen

STARTUPS.CH

Einfache Online-Gründung, im Idealfall durch die Partnerangebote sogar gratis
www.startups.ch

Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum (IGE)

Stauffacherstrasse 65/59g
3003 Bern
www.ige.ch

Erfinder- und Patentinhaberverband der Schweiz EVS

www.erfinderverband.ch

Kommission für Technologie und Innovation KTI/CTI

Einsteinstrasse 2
3003 Bern
www.kti-cti.ch

KMU-Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft Seco

www.kmu.admin.ch

mit Online Unternehmensgründung

StartBiz

helpdesk@startbiz.ch

www.startbiz.ch

(HR-Pflicht abklären, AHV / UVG anmelden)

Schweizerisches Schutzrechtsregister

www.swissreg.ch

Businessplan

KMU-Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft Seco

(Themen A – Z wählen)

www.kmu.admin.ch

STARTUPS.CH

Businessplan online erstellen

www.businessplanner.ch

Finanzierung

Eidgenössische Steuerverwaltung

Informationsstelle für Steuerfragen

Eigerstrasse 65

3007 Bern

Tel. 031 322 71 48

ist@estv.admin.ch

www.estv.admin.ch

GBZ Zentralstelle für das gewerbliche Bürgschaftswesen der Schweiz

Merkurstrasse 4

Postfach

9001 St. Gallen

Tel. 071 223 34 36

Kantonale Wirtschaftsförderungen

(Fast alle Kantone bieten für Neugründungen und zuziehenden Firmen unter bestimmten Voraussetzungen Steuererleichterungen und vermitteln günstige Standorte sowie Kontakte bei Banken und Kreditinstituten)

Seca

Schweizerische Vereinigung für Unternehmensfinanzierung

Grafenauweg 10

Postfach 4332

6304 Zug

www.seca.ch

Swiss Banking – Schweizerische Bankiervereinigung

<http://www.swissbanking.org/home/finanzplatz-link/kmu-einleitung.htm>

Weiterbildung

IFJ Institut für Jungunternehmen

Kirchlistrasse 1

9010 St. Gallen ((löschen))

www.ifj.ch

(auch Anlaufstelle des venture-lab-Trainings
im Auftrag der Förderagentur für Innovation
KTI)

www.venturelab.ch

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen

an der Universität St. Gallen

Dufourstrasse 40a

9000 St. Gallen

www.kmu.unisg.ch

Schweizerisches Institut für Unternehm- schulung SIU

www.siu.ch

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58

8038 Zürich

www.unternehmerforum.ch

Nachfolgeplanung

Consulta AG

**Gesellschaft für Wirtschafts- und Unter-
nehmensberatung**

www.consulta-ag.ch

www.nachfolge-navigator.ch

AXA Winterthur

www.axa.ch/startup

www.axa.ch/check

Versicherungsbedarf mit wenigen Klicks
ermitteln

www.axa.ch/nachfolgeplanung

Schlagwortverzeichnis

- 1. Säule 29
- 13. Monatslohn 39
- 2. Säule 29, 31, 35, 36, 62
- 3. Säule 14, 29, 35
- 3a 23, 35, 36, 37
- 3b 37, 38
- Abschreibung 57, 58, 60, 61, 63
- AHV 13, 29, 30, 31, 60, 73
- Aktiengesellschaft 15, 17, 18, 23, 56, 58, 61
- Aktienkapital 14–18, 23, 56, 58, 61, 62
- Aktiven 48, 56
- Alters- und Hinterlassenenversicherung 13, 29, 30, 31, 60, 73
- Altersgutschriften 32–34
- Anlagevermögen 53, 56, 57
- Apple 9
- Arbeitslosenversicherung 12, 29, 30, 39, 40, 44, 55
- Aufwand 26, 30, 34, 45, 46, 52, 54–61, 63
- Bankiervereinigung 54, 74
- Berufliche Vorsorge 30, 31, 35, 62
- Berufskrankheiten 40, 41
- Betriebung 22, 38, 59
- Betriebshaftpflichtversicherung 48–50
- Bilanz 55–61
- Blankokredit 53
- Boni 31
- Buchhaltung 19, 26, 55, 59
- Bürgschaft 12, 22, 23, 55, 70, 74
- Businessplan 21–23, 28, 53, 74
- BVG 17, 29–32, 34, 35, 44–47
- Cashflow 60, 61
- Controlling 21
- Darlehen 22, 23, 53, 55, 56
- Debitoren 52, 54, 56
- Deckungsbeitrag 59
- EDV-Versicherung 50
- Eidgenössische Steuerverwaltung 74
- Eigenkapital 14, 23, 53, 54, 56–58
- Eigenverbrauch 63, 64
- Einfache Gesellschaft 13, 18
- Einlageentsteuerung 63
- Einzelfirma 13, 14, 17, 18, 30, 62
- EO 29–31, 44–47, 55
- Erfolgsrechnung 22, 55, 57
- Ertrag 23, 56–58, 60–62
- Erwerbsersatzordnung 29–31, 44–47, 55
- Erwerbsunfähigkeitsversicherung 38, 39
- Facebook 9
- Factoring 54
- Fahrhabe 50
- Familienausgleichskasse 46, 47
- Familienzulage 44, 46, 47
- Firmenname 17
- Fixkosten 26, 59, 69
- Franchising 65, 68
- Freitag 9, 65–68
- Freizügigkeit 32, 33, 35
- Fremdkapital 23, 53, 54, 56, 61, 69, 70
- Gebäudefeuerversicherung 50
- Gebäudeversicherung 50
- Genossenschaft 15–18, 55
- Geschäftsidee 9, 10, 21, 25, 72
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung 14–18, 23, 30, 40, 46, 47, 56, 61, 62
- Gesellschafter 14–17, 19, 30, 40, 46–47
- Gesellschaftsvertrag 17
- Gewinn 18, 23, 26, 34–38, 41, 56–62, 68–69
- Gewinnsteuer 62
- Gläubiger 38, 52, 58
- GmbH 14–18, 23, 30, 40, 46, 47, 56, 61, 62
- Gratifikation 31, 39
- Grobfahrlässigkeit 43
- Handelsregister 11, 14–17, 20, 40, 43, 55

Invalidenversicherung 29–31, 43, 45
 IV 29–31, 43, 45
 Jahresabschluss 55
 Kalkulation 22, 26
 Kapitalgesellschaft 13, 14, 17, 18, 45, 61, 62
 Kapitalsteuer 18, 61, 62
 Kautio 55
 Kieser Training 68
 Kinderzulagen 47
 Kollektivgesellschaft 14–16, 62
 Kommanditgesellschaft 14, 15, 18, 23, 55, 61, 62
 Kommission für Technologie und Innovation 54
 Konkurs 15, 38, 52, 59
 Koordinationsabzug 34, 35
 Kostenpreis 26
 Krankentaggeldversicherung 34, 43–45
 Kreditlimite 53, 66
 Kreditversicherung 52
 KTI 54, 73, 75
 Kurzarbeitsentschädigung 40
 Leasing 53, 54, 59, 70
 Lebensversicherung 34, 37–39, 66
 Liberierung 17
 Liquidität 22, 52, 53, 59
 Lizenz 60
 Lohnfortzahlung 42–44
 Long-Term Capital Management 69
 Man-Gruppe 66, 69
 Management-Buy-out 11
 Marketing 22, 25, 27, 60, 67, 68
 Marktpreis 26
 Maximalrente 29, 30
 MBO 11
 McDonald's 68
 Mehrwertsteuer 17, 58, 63, 64
 Mezzanine 70
 Micro-Scooter 9
 Mutterschaftsversicherung 31
 Nachfolgeregelung 11, 70
 NBU 41, 44, 46, 47
 Nichtberufsunfälle 41, 42
 Niederstwertprinzip 58
 Notar 17, 71
 Obligatorium 29, 31–35, 40–42
 Organe 17, 19
 Organigramm 21
 Passiven 48, 56, 57
 Patent 22, 60, 73
 Pensionskasse 23, 31, 33, 35, 36, 44, 60
 Personengesellschaft 13, 18, 61, 62
 Personenversicherung 45, 48
 Prämienbefreiung 37
 Privatbezüge 61
 Private Vorsorge 35, 38
 Ratings 53
 RAV 23
 Rechtsschutzversicherung 52
 Regionale Arbeitsvermittlungszentren 23
 Rainer-Marc Frey 65–69
 Rentenversicherung 37
 Reserven 58–61
 Revision 14–19
 Risikoschutz 37, 38
 RMF Investment Group 65
 Rückkaufswert 39
 Rückstellung 58, 61
 Sacheinlage 16, 23
 Saffa 55
 Saldobesteuerung 64
 Saldosteuersatz 64
 Sammelstiftung 34
 Sanierung 16, 70
 Säule 3a 35–38
 Säule 3b 38
 Schadensversicherung 45
 Seco 11, 73, 74
 Sortiment 22, 25
 Sozialversicherung 29, 30, 44
 Spin-off 11

Staatssekretariat für Wirtschaft 11, 73, 74
Stammkapital 16, 17, 19, 62
Statuten 17–19
Steuern 18, 57, 60–62
Summenversicherung 45
Suva 41, 42
Ta-Bou 65–70
Todesfallkapital 37
Transporte 51, 52
Umlaufvermögen 53, 56–57
Unfallversicherung 29, 30, 40–43
UVG 29, 30, 40–43
Variable Annuities 37
Variable Kosten 59
Verein 16, 18–20
Verlust 34–39, 50, 52, 57–61, 71
Vertrieb 25–28, 49, 66–68
Verwaltungsaufwand 60
Verwaltungsrat 15–17
Vorbezug 23
Vorsorge 23, 29–38, 62, 71
Vorsorgepolice 35, 37
Vorsteuern 63
Wim Ouboter 9
Zession 54



Um ein Unternehmen zu gründen, braucht es mehr als eine erfolgsversprechende Geschäftsidee. Dieser Ratgeber verschafft einen Überblick über den Schritt in die berufliche Selbständigkeit; angefangen bei der Wahl der Rechtsform über den Businessplan und die Finanzierung, die optimale Absicherung von geschäftlichen und persönlichen Risiken und die schlagkräftige Wachstumsstrategie bis hin zur reibungslosen Nachfolgeregelung.

Vorsorge- und Versicherungsfragen lassen sich nur individuell beantworten. Deshalb ist eine persönliche Beratung in jedem Fall der beste Weg zur idealen Lösung.

AXA bietet Ihnen finanzielle Sicherheit.

AXA Winterthur
General-Guisan-Str. 40
8401 Winterthur
professional@axa-winterthur.ch
www.axa.ch
AXA Versicherungen AG

www.axa.ch
www.myaxa.ch (Kundenportal)

