



Munich Personal RePEc Archive

## **Start-up Firms of the self-employed: 9 Case studies**

Najib Harabi and Rolf Meyer and Marion Alt and Kerstin  
Hüffmeyer

University of Applied Sciences, Northwestern Switzerland

August 2000

Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/4424/>  
MPRA Paper No. 4424, posted 10. August 2007

Reihe A: Discussion Paper 2000-05

## Selbständigerwerbende und ihre jungen Unternehmen

### 9 Fallbeispiele

Najib Harabi, Rolf Meyer, Marion Alt  
und Kerstin Hüffmeyer

Juni 2000

© Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz  
und der Autoren. Jede Reproduktion, auch von  
Teilen und unabhängig vom Medium, ist nur mit  
Genehmigung der Fachhochschule Solothurn  
Nordwestschweiz und der Autoren gestattet.

# Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

Die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz (FHSO) bildet im Bereich Wirtschaft Betriebsökonominen und Betriebsökonominnen FH mit den Vertiefungsrichtungen Controlling, Human Resource Management, Marketing sowie Informations- und Wissensmanagement aus. Ausserdem bietet sie ein Vollzeitstudium mit Abschluss Wirtschaftsinformatikerin bzw. Wirtschaftsinformatiker FH an. Angeschlossen ist ferner die Höhere Fachschule für Wirtschaftsinformatik mit einem berufsbegleitenden Ausbildungsgang.

Die FHSO ist bekannt für das breite Weiterbildungsangebot, welches von Fachtagungen über Fachkurse und Berufsprüfungsvorbereitungen bis hin zu Nachdiplomstudiengängen reicht. Erwähnenswert sind hier etwa die Nachdiplomstudiengänge für Nonprofitorganisationen, für Logistik, für Corporate Design Management und das bereits seit über zehn Jahren erfolgreich durchgeführte Schweizerische Nachdiplomstudium für Personalmanagement.

Die FHSO ist – unter anderem – aktiv in verschiedensten wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsgebieten. Die wichtigsten Schwerpunkte sind hier Unternehmertum, Innovation und strategisches Management, Human Resource Management sowie Informations- und Wissensmanagement. Die Ergebnisse werden beispielsweise in der vorliegenden Publikationsreihe und / oder an Forschungsseminaren vorgestellt.

## Publikationsreihe

Die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz veröffentlicht in dieser Reihe Forschungsarbeiten ihrer Mitarbeitenden. Damit sollen die Fachkollegen und -kolleginnen sowie die interessierte Öffentlichkeit über die Forschungstätigkeiten und deren Ergebnisse informiert werden. Beachten Sie die Liste der verfügbaren Publikationen und die Bestelladresse am Schluss dieses Hefts.

## Die Autorinnen und der Autor

Marion Alt, Betriebsökonomin HWV und Mediatorin FH ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Nebst eigenen Projekten im Weiterbildungsbereich ist sie in diversen Beratungsmandaten im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung engagiert; bei Konfliktsituationen wird sie oft auch in der Rolle als Mediatorin beigezogen. Zudem engagiert sie sich in der Lehre im Nachdiplomstudium Nonprofit-Management.

Kerstin Hüffmeyer, Diplom Kauffrau, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre in Osnabrück (D) und sammelte mehrjährige Berufserfahrung in den Bereichen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, vorwiegend in Unternehmen der Konsumgüterindustrie. Seit 1999 unterstützt sie den Fachbereich Marketing der Fachhochschule Solothurn Nordschweiz in der Ausbildungsarbeit sowie in Forschungs- und Beratungsprojekten.

Rolf Meyer, lic. et mag. rer. pol. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz und Dozent an der Höheren Fachschule für Wirtschaftsinformatik. Nach seinem Studium in Fribourg – Volkswirtschaft und Handelslehrer – war er zunächst zwei Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Bundesamt für Sozialversicherung. Seit 1998 ist er an der Fachhochschule Solothurn in der Forschung der Bereiche Unternehmertum und Wirtschaftspolitik tätig. Zudem engagiert er sich in der Lehre in den Gebieten Volkswirtschaftslehre sowie Finanzielles und Betriebliches Rechnungswesen. Er arbeitet an seiner Dissertation, die er an der Universität Basel verfasst.

## Der Projektleiter

Dr. Najib Harabi ist Professor für Volkswirtschaft an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz. Zuvor war er in Lehre und Forschung an den Universitäten Zürich und St. Gallen sowie an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule in Baden tätig. Ausserdem lehrte er als Gastwissenschaftler an der Stanford Universität, der Universität von Kalifornien in Berkeley, der Universität Paris-Dauphin sowie am Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim. Harabi war stellvertretender Forschungsdirektor beim Schweizerischen Nationalfond. Von ihm liegen zahlreiche Veröffentlichungen aus dem Gebiet der Industrieökonomie vor, insbesondere aus dem Bereich der Ökonomie des technologischen Wandels. Er ist Mitglied mehrerer nationaler und internationaler Organisationen.

# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Das Projekt „Die neuen Selbständigen“ .....	1
1.2	Persönliche Interviews .....	2
1.3	Aufbau dieses Arbeitspapiers.....	2
2	Erkenntnisse aus den Fallbeispielen .....	4
3	Fallbeispiele.....	8
3.1	Ilka Zanon (57), Allrounderin im Medizinalbereich .....	8
3.2	Markus M. (25), Jungunternehmer im Grosshandel.....	13
3.3	Yvonne H. (38), Werbeberatung .....	17
3.4	Felix S. (38), alternative Reinigungstechnik .....	20
3.5	HR (36), Küchen- und Schreinermontage .....	24
3.6	Nelly Meyer (60), Kommunikation .....	27
3.7	Maria V. (40), Gestaltung / Druck.....	30
3.8	Pia Sudan (56), Administrative Betreuung von Unternehmen.....	35
3.9	Martin B. (30), Verwaltungsdienstleistungen .....	37
4	Offene Fragen .....	41
	Bisher erschienen: .....	43
	Bestellung .....	45

# 1 Einleitung

## 1.1 Das Projekt „Die neuen Selbständigen“

In Zusammenarbeit mit dem Netzwerk für Einfrauunternehmerinnen Schweiz (NEFU) und in dessen Auftrag führt die Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz eine Studie durch, die die Situation der neuen Selbständigen der Schweiz untersucht. Die Zielsetzung dieser gross angelegten Untersuchung liegt in der empirischen Analyse des Unternehmensgründungsgeschehens in der Schweiz.

Im Zentrum des Projektes stehen die Jungunternehmen in der Schweiz sowie deren Gründerinnen und Gründer. Es interessieren einerseits die Persönlichkeiten der Gründerinnen und Gründer, andererseits die Jungunternehmung mit ihren Aktivitäten, Problemen und ihrer Entwicklung.

Das Projekt beschränkt sich indes nicht auf die Beschreibung der Jungunternehmen bzw. deren Gründungspersonen (z. B. Motive, Ausbildung und Erfahrung der Gründungspersonen, Entwicklung und Probleme der Jungunternehmung). Von zentralem Interesse sind auch die Faktoren, welche für das Ausmass des Gründungsgeschehens (z. B. Unterstützung und Hindernisse durch Banken und Staat) sowie für den Erfolg der Jungunternehmen verantwortlich sind. Hierbei werden persönliche, inner- und ausserbetriebliche Ursachen des Erfolgs bzw. Misserfolgs gesucht.

Schliesslich werden aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse Empfehlungen sowohl an die Adresse der Politikerinnen und Politiker als auch (potentiellen) Jungunternehmerinnen und -unternehmer selbst gemacht.

Dazu wurde im Sommer 1999 eine grossangelegte schriftliche Befragung von über 5000 Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer durchgeführt. Obwohl das Ausfüllen des umfangreichen Fragebogens fast eine Stunde in Anspruch genommen hat, haben wir über 1400 Antworten bekommen. Die Auswertungen dieses Datensatzes wurden im Januar der Öffentlichkeit vorgestellt und stiess auf ein grosses Interesse in den Medien. Die Auswertungen inklusive Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind als Forschungsbericht der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz erschienen.<sup>1</sup>

Zusätzlich zur schriftlichen Befragung wurden ausführliche persönliche Interviews mit Personen durchgeführt, die sich vor kurzem selbständig gemacht haben.

---

<sup>1</sup> HARABI N., MEYER R. (2000)

Die neuen Selbständigen, Forschungsbericht, Sonderdruck Nr. 2000/01, Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz (siehe auch Publikationsliste am Ende des Diskussionspapiers).

## 1.2 Persönliche Interviews

In den Monaten April und Mai 1999 wurden 18 Personen befragt, die sich in den letzten Jahren selbständig gemacht haben. Ein Interview dauerte rund 90 Minuten und wurde in der Regel in der Wohnung oder im Betrieb der Selbständigen durchgeführt.

Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner wurde darauf geachtet, dass Personen verschiedenen Alters, Herkunft, Ausbildung und Zivilstands berücksichtigt wurden. Zudem haben wir den Anteil der Frauen überproportional hoch gewählt und darauf geachtet, dass auch (Kleinst-) Unternehmen vertreten sind, die nicht im Handelsregister eingetragen sind.

Das Interview folgte einem groben Leitfaden, der die anzusprechenden Themengebiete vorgab. Innerhalb eines Themengebietes – z.B. der Weg in die Selbständigkeit oder die Gründungsvorbereitung – wurde zunächst viel Raum für die persönliche Erzählung des Selbständigen gewährt. Erst in einer späteren Phase fragte der Interviewer bzw. die Interviewerin gezielt nach verschiedenen Teilaspekten nach. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und danach transkribiert.

Die Hälfte der geführten Interviews wurden anschliessend in eine gut lesbare Form gebracht. Sie sind in diesem Arbeitspapier im Kapitel 3 abgedruckt. Auf Wunsch verschiedener interviewten Personen wurde der Name geändert und auf die genaue Bezeichnung der Unternehmung inklusive ihrer speziellen, wiedererkennbaren Merkmale verzichtet.

Folgende Personen haben die Interviews geführt und die Fallbeispiele geschrieben:

- Marion Alt, Betriebsökonomin HWV, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FHSO  
(Fallbeispiele 3.1 und 3.7)
- Rolf Meyer, lic. et mag. rer. pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FHSO  
(Fallbeispiel 3.2)
- Monika Vogt, Betriebsökonomin HWV, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FHSO  
(Fallbeispiel 3.3)
- Remo Keller, lic. phil I, Kundenfokus  
(Fallbeispiele 3.4 und 3.5)
- Daniel Schulthess, lic. oec. HSG, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FHSO  
(Fallbeispiele 3.6 und 3.9)
- Albert Vollmer, Diplompsychologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FHSO  
(Fallbeispiel 3.8)

## 1.3 Aufbau dieses Arbeitspapiers

Bevor die Fallbeispiele abgedruckt werden, folgen einige Erkenntnisse und Bemerkungen, die wir sowohl aus den abgedruckten Fallbeispielen, als auch aus den neun nicht veröffentlichten Interviews abgeleitet haben (Kapitel 2).

Die neun abgedruckten Fallbeispiele (Kapitel 3) sollen nicht als Beispiele der erfolgreichsten Unternehmensgründungen dienen. Vielmehr sollen sie Einblicke in die sehr vielfältige Gründungsszene der Schweiz gewähren. Nicht nur die vorgestellten Personen unterscheiden sich stark, sondern auch deren Motive, die unternehmerischen Tätigkeiten, aufgetauchten Probleme und auch der erzielte Erfolg.

Am Schluss dieses Arbeitspapiers stehen verschiedene offene Fragen, die in dieser Studie nicht beantwortet werden konnten (Kapitel 4). Damit sind auch einige Themengebiete aufgezeigt, die noch einer genaueren Erforschung harren.

## 2 Erkenntnisse aus den Fallbeispielen

Die Interviews dokumentieren eine sehr vielfältige Szene der neuen Unternehmen der Schweiz und ihren Gründungspersonen. Jedes neue Unternehmen ist in seiner Entstehung und seinen Tätigkeiten einmalig, wie auch die Gründungspersonen mit ihren Persönlichkeiten, Zielen, Erfahrungen und Biographien einmalig sind.

Trotzdem lassen sich viele interessante Parallelen und Gemeinsamkeiten feststellen. Einige zentrale und interessante Aspekte, die uns bei der Durchführung und Auswertung der Interviews aufgefallen sind, werden hier nun festgehalten.

Die Unternehmensgründerinnen und -gründer sowie die Motive, die sie in die Selbständigkeit geführt haben

- Obwohl sie die unterschiedlichsten Biographien haben, verfügen fast alle neuen Selbständigen bereits über ein grosses Know-how in dem Bereich, in dem sie sich selbständig machen.
- Erworben haben sie sich dieses Wissen primär in mehreren Jahren als Angestellte oder Angestellter, vielfach in leitender Funktion. Auch bei sehr jungen Selbständigen, die über keine Berufserfahrung verfügten, kann das vorhandene Know-how in ihrem Bereich als sehr hoch eingestuft werden. Erworben haben sie dieses Wissen einerseits in der Ausbildung - die neuen Selbständigen verfügen in der Regel über eine solide Ausbildung - oder in Freizeitaktivitäten.
- Viele Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer waren zuvor erfolgreiche Angestellte, und ihre damaligen Tätigkeiten üben sie in sehr ähnlicher Form oftmals auch heute als Selbständige aus.
- Obwohl die neuen Selbständigen erfolgreiche Berufsleute waren, fühlten sich viele in ihrer Selbstverwirklichung, der Möglichkeit eigene Ideen umzusetzen sowie der Unabhängigkeit eingeschränkt. Hinzu gesellte sich in verschiedenen Fällen auch eine schleichende Unzufriedenheit mit der bisherigen Arbeitssituation, bedingt durch Konflikte oder mangelnde Anerkennung ihrer Vorgesetzten oder ungünstige Rahmenbedingungen. Dies alles ergibt eine latente Bereitschaft zur Selbständigkeit.
- Dem konkreten Auslöser der Selbständigkeit haftet hingegen oft etwas Zufälliges an: Eine plötzlich veränderte persönliche Situation oder gar ein persönlicher Schicksalsschlag, das Erkennen einer Marktlücke, der (drohende) Verlust des Arbeitsplatzes, die Möglichkeit eines Outsourcings oder Management-buy-Outs.
- Finanzielle Ziele stehen bei der Unternehmensgründung an zweiter Stelle: Fast ausnahmslos steht nicht das Erzielen eines möglichst hohen Gewinns im Vordergrund, sondern das Erwirtschaften eines Einkommens, das eine angemessene Existenz und die Weiterführung der Selbständigkeit ermöglicht.

Die neuen Unternehmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen

- Die neuen Unternehmen sind hauptsächlich im Dienstleistungssektor angesiedelt

- Zudem sind sie sehr klein, sie beschäftigen entweder keine oder nur sehr wenige Angestellte.
- Dies führt dazu, dass die Grenze zwischen dem Produkt oder der Dienstleistung und der Gründungsperson, die sie anbietet, verschwimmt. Viele Selbständige bringen denn auch bewusst ihre ganze Persönlichkeit mit all ihren Ausprägungen ein. Die Person in ihrer Einzigartigkeit wird zum Differenzierungsmerkmal.
- Hingegen gibt es nur sehr wenige junge Unternehmen, die mit neuen oder stark verbesserten Produkten auf den Markt kommen.
- Es ist denn auch nicht das Spektakuläre, das die neuen Selbständigen suchen. Sie forschen kaum nach neuen Trends, keine Geistesblitze oder technologische Durchbrüche bringen sie auf ihre Geschäftsidee.
- Vielmehr entfernten sich die Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer nicht weit von dem Tätigkeitsgebiet, in dem sie ihren Beruf erlernten und Erfahrungen sammelten. Da sie nun jedoch selbständig sind, können ihre eigene Persönlichkeit mit ihren Stärken deutlicher einbringen. „Was kann ich?“ heisst denn auch die erste Frage. „Wo sind meine Vorlieben?“ gibt die Richtung der Überlegungen vor.
- Meist erst an zweiter Stelle kommt die Marktorientierung mit der Frage „Was will der Markt, was wünschen die Kunden?“

Herausforderungen, mit denen die neuen Selbständigen konfrontiert sind

- Das Hauptproblem für viele Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer ist die Kundenakquisition. Einerseits müssen ihre neuen Unternehmen sowie Produkte und Dienstleistungen bei den potentiellen Kunden erst bekannt gemacht werden. Zudem muss der Markt von der Qualität und Zuverlässigkeit der eigenen Tätigkeiten überzeugt werden. Andererseits haben einige neue Selbständigen Mühe, auf potentielle Kunden zuzugehen und ihre Produkte – und damit zu einem gewissen Grade auch sich selber – anzubieten und hervorzuheben.
- Weniger Probleme mit der Kundenakquisition haben die Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer, die entweder Kundschaft vom bisherigen Arbeitgeber mitnehmen konnten oder über ein grosses Beziehungsnetz verfügen.
- Konnte einmal ein gewisser Kundenstamm aufgebaut werden, so vergrössert sich dieser bei verschiedenen neuen Selbständigen durch Weiterempfehlungen und Mund zu Mund Propaganda fast von alleine
- Fehlendes Know-how und teilweise auch fehlendes Interesse sind oftmals in den Bereichen Finanzen und Steuern (Rechnungswesen, Steuern, Mehrwertsteuer) auszumachen. Da diese Schwäche von den neuen Selbständigen meist von Anfang an wahrgenommen wird und eine externe Fachperson zur Unterstützung beigezogen wird, ergeben sich in diesen Bereichen aber in der Regel keine nennenswerte Probleme.

Der Erfolg der neuen Selbständigen

- Die Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer sind fast ohne Ausnahme mit dem Erfolg ihrer Selbständigkeit zufrieden.

- Der finanzielle Erfolg jedoch ist oft nicht überwältigend – trotz grossem persönlichen und zeitlichen Einsatz. Einer Minderheit, die mit der Selbständigkeit ihr Einkommen deutlich erhöhen kann, steht eine Mehrheit gegenüber, die mehr oder weniger auf dem gleichen finanziellen Niveau bleibt. Einzelne befragte Personen gaben auch an, dass sie sogar deutlich weniger verdienen als zuvor.
- Aber solange die finanzielle Situation die Weiterführung der Selbständigkeit und ein einigermaßen befriedigendes (Über)leben sichert, waren alle befragten Selbständigen zufrieden. Eine Rückkehr ins Angestelltenverhältnis kommt nur für die allerwenigsten in Frage. Vielmehr versuchen zahlreiche Unternehmerinnen und Unternehmer, die in Schwierigkeiten geraten sind oder auf keinen „grünen Zweig“ kommen, mit verschiedenen Änderungen der Geschäftsidee oder neuen Methoden der Kundenakquisition das Weiterbestehen zu sichern. Vereinzelt werden auch neue Standbeine aufgebaut, die teilweise in ganz anderen Branchen angesiedelt sind als die ursprüngliche Geschäftsidee.
- Diejenigen Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer, die sich eine Aufgabe der Selbständigkeit durchaus vorstellen können, gehören nicht zu den finanziell am wenigsten erfolgreichen. Sie ziehen diese Möglichkeit denn auch nicht aufgrund einer frustrierten Situation in Betracht, sondern weil sie prinzipiell offen sind für Veränderungen und Neues.

#### Erfolgsfaktoren

Das Schicksal der jungen Unternehmung ist sehr stark von der Persönlichkeit der Gründungsperson abhängig. Es verwundert denn auch kaum, dass die Erfolgsfaktoren – aus der Sicht der neuen Selbständigen – in erster Linie bei ihrer Persönlichkeit und Biographie liegen.

- Die Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer verfügen über eine grosse Berufs- und Branchenerfahrung. Sie machen sich in Gebieten und Branchen selbständig, in denen sie bereits mehrere Jahre (erfolgreich) arbeiteten und Erfahrungen sammelten.
- Nicht nur der Aufbau, auch der Fortbestand des Unternehmens erfordert einen grossen – und phasenweise auch sehr unregelmässigen – Arbeitseinsatz. Persönlicher und flexibler Einsatz ist denn auch der zweite wichtige Erfolgsfaktor.
- Die erfolgreichen neuen Selbständigen kennen ihre Stärken und Schwächen. Deshalb beschränken sie ihre geschäftlichen Aktivitäten auf Bereiche, in denen sie stark sind. In notwendige Nebenbereiche, in denen sie ihre Schwäche sehen (z. B. das Rechnungswesen), werden sehr früh externe Fachpersonen beigezogen.
- Das Ausmass der Geschäftsaktivitäten verläuft nicht immer gleichmässig. Fast jeder und jede neue Selbständige muss Rückschläge und schwankende Umsätze überstehen. Dazu ist ein grosser Durchhaltewille notwendig.
- Erfolgreiche Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer gehen oft pragmatisch vor: Sie investieren nur dann, wenn es erforderlich ist, verzichten auf Luxus und erwarten auch in Zukunft keine Reichtümer.
- Treue Kunden treffen bei den erfolgreichen neuen Selbständigen auf grosses Engagement und konsequente, individuelle Betreuung. Die Aufträge werden mit

viel Freude erledigt. Zeit und Mühen werden auch dort nicht gescheut, wo sie den Rahmen einer Kalkulation schon längst sprengen würden.

- Aber selbst die treuesten Kunden garantieren in den meisten Fällen nicht für regelmässige, ausreichende Umsätze: Neu-Akquisitionen gehören zu den täglichen Aufgaben der Selbständigen, die nie vernachlässigt werden dürfen.
- Bei der tätlichen Suche nach neuen Kundinnen und Kunden kann das Beziehungsnetz – sofern vorhanden – sehr hilfreich sein.
- Ein funktionierendes soziales Netz ist jedoch nicht nur vor Vorteil, um unternehmerischen Nutzen zu erzielen, sondern auch um moralische Unterstützung zu erhalten. Dies ist besonders in Zeiten, in denen Rückschlägen eingesteckt werden müssen, sehr wichtig.

# 3 Fallbeispiele

## 3.1 Ilka Zanon (57), Allrounderin im Medizinalbereich

Zur Unternehmerin geboren ...

Der Unternehmergeist wurde Ilka Zanon sozusagen in die Wiege gelegt. Ihr Vater war im internationalen Messebau tätig. Als Kind nahm er sie oft auf seine Reisen mit, und Ilka Zanon hatte schon damals sehr viel Spass beim Kontakt mit den Kunden. Hinzu kommt, dass fast ihre ganze Verwandtschaft selbständig tätig ist. Heute ist Ilka Zanon Besitzerin der Einfrau-Firma Servi-Medical, welche Spitäler und Arztpraxen mit Entsorgungsbehältern beliefert. Ilka Zanon scheint dieses Flair weitervererbt zu haben, denn auch ihre Tochter ist als Podologin selbständig tätig und übernimmt nebenher auch immer mehr Aufgaben bei Servi Medical. Sie ist gleichzeitig Ilka Zanons Stellvertreterin – die Nachfolge scheint somit auch bereits gesichert.

Doch nun alles der Reihe nach:

Der Weg zur Selbständigkeit

Ilka Zanon ist gelernte Chemielaborantin und eidg. Pharmareferentin. 1974 begann sie für das Labor, in dem sie tätig war, einen Aussendienst aufzubauen. Einen Aussendienst in dieser Form gab es europaweit noch gar nicht; es gab Aussendienste im Pharmaziebereich, jedoch nicht für Labors. Es ging bis dahin niemand zu den ÄrztInnen und AssistentInnen, um diesen die Handhabung neuer Blutentnahmesysteme zu erklären, sie über neue Analysemöglichkeiten auf dem Markt zu informieren etc.

Eine neue Idee reift heran ...

Während ihrer elfjährigen Tätigkeit im Aussendienst (im In- und Ausland) und durch ihre Arbeit als Pharmareferentin und Ärztebesucherin kam Ilka Zanon mit vielen Spitälern und Ärzten in Kontakt. Sie bemerkte, dass vor allem in den Spitälern viele Geräte nicht mehr benutzt wurden, welche einem jungen Arzt mit einer neu eröffneten Praxis noch gute Dienste hätten erweisen können. In Ilka Zanon begann die Idee zu reifen, dass es mit einer Art Occasionsbörse möglich wäre, die Occasionsgeräte an diejenigen weiterzuverkaufen, die sie noch gebrauchen konnten. Doch vorerst blieb es bei einer Idee, einem Gedanken im Hinterkopf.

### Die Unternehmensgründung

Das Schlüsselereignis

Der definitive Entscheid, sich selbständig zu machen, kam sehr spontan. 1984 besuchte Ilka Zanon das Seminar „Alphatraining“ von Margarete Friebe, Adligenswil, einer visionären und begeisternden Management-Beraterin. Sie sei nach dem Seminar so voller „Power“ und Motivation gewesen, dass sie beschloss, sich mit

einer Secondhand-Börse für medizinische Geräte - ein Novum im Medizinal-Markt - selbständig zu machen. Dieser eine Vortrag war *das* Schlüsselereignis für Ilka Zanon.

#### Die ersten Schritte

Eine gewisse finanzielle Absicherung während der Aufbauphase der Secondhand-Börse war für Ilka Zanon aus familiären Gründen wichtig. Deshalb setzte sie sich, sobald ihr Entschluss zur Selbständigkeit feststand, mit verschiedenen Laboratorien in Verbindung und bot diesen an, gestützt auf ihre grosse, Erfahrung deren Aussendienst-Mitarbeitende zu schulen und für die Labors zu akquirieren. Diese Idee fiel auf fruchtbaren Boden, und so begann sie ihre Selbständigkeit mit der Schulung von Aussendienst-Mitarbeitenden für Labors. Schnell verdiente sie mehr, verglichen mit ihrer Tätigkeit als unselbständig Erwerbende.

Die finanzielle Absicherung durch die Schulung geregelt, gründete Ilka Zanon 1985 mit einem holländischen Freund die Firma „Medi-Lease“. Die Ärzte leasen bei der Firma ein Gerät z. B. zu 80% vom Neupreis, 20% übernahm Medi-Lease. Denn Medi-Lease war ja vor allem an den Secondhand-Geräten interessiert, die sie dann weiter verkaufen konnte. Finanzielle Investitionen waren zu diesem Zeitpunkt nicht notwendig.

#### Eine weitere Idee nimmt Formen an

Durch die Arbeit für die Occasionsbörse in den Spitälern und bei den Ärzten wurde sie auf die Entsorgungsproblematik von Spitalabfällen aller Art (Spritzen, Gewebe usw.) aufmerksam. So begann Ilka Zanon nebst der Schulung und der Occasionsbörse bereits 1985 auch mit Entsorgungsbehältern zu handeln und wurde von allen (noch) ausgelacht, weil niemand glauben konnte, dass „Entsorgung“ anzubieten, sich etablieren würde. Ein Jahr später (1986) kam die Aidselle, wodurch das Bewusstsein für die Entsorgungsproblematik stark anstieg. Ilka Zanon hatte sich ihr drittes Standbein aufzubauen begonnen.

Die Geschäfte mit Medi-Lease und der Occasionsbörse liefen sehr gut. Doch aufgrund des verschärften Bankengesetzes durften holländische Banken keine Leasinggeschäfte mehr in der Schweiz abschliessen, was Ilka Zanon bewog, Medi-Lease Schweiz 1987 zu schliessen. In Holland läuft die Firma immer noch phantastisch, weil die Spitäler immer öfter ihre Geräte leasen. Doch da Ilka Zanon ja noch über zwei weitere Standbeine verfügte, brachte sie das Ende von Medi-Lease Schweiz nicht aus dem Gleichgewicht. Sie begann sich nun intensiv dem Vertrieb der Entsorgungsbehälter zu widmen.

#### Die Entwicklung der unternehmerischen Tätigkeit im Entsorgungsbusiness

Das Geschäft mit den Entsorgungsbehältern lief in den ersten beiden Jahren von 1985-1987 nur langsam an. Es war sehr schwierig, in den Spitälern überhaupt an die verantwortlichen Personen zu gelangen. Davon alleine hätte sie nicht leben können, doch durch die Schulung der Aussendienst-Mitarbeitenden von sieben Labors verdiente sie genug, und zudem lief Medi-Lease ja noch bis ca. 1987. Sie konnte das neue Standbein, die Entsorgung, langsam aufbauen.

Ihre Lieferanten fand Ilka Zanon auf Fachmessen im Inland, die sie auch als Pharmareferentin bereits besucht hatte. Nun war sie, wenn auch nur mit einem ganz kleinen Stand, mit ihrem eigenen Unternehmen immer auf den wichtigen Fachmessen im Inland vertreten. Sie besuchte mögliche Lieferanten, fragte diese an, ob sie deren Vertretung in der Schweiz übernehmen könne usw. Ilka Zanon verwendete viel Zeit mit der Suche der richtigen Lieferanten.

#### Jungunternehmer und Kapital sind keine einfache Kombination

Beim ersten Schritt in die Selbständigkeit brauchte Ilka Zanon keine Investitionen zu tätigen. Die Medizinal-Occasionen kaufte sie nicht ein, sondern vermittelte sie nur weiter, und auch für die Schulung der Labor-Aussendienstmitarbeitenden waren keine speziellen Investitionen notwendig.

Erstmals benötigte Ilka Zanon fremdes Geld für die Vorfinanzierung der ersten grossen Lieferung von Entsorgungsbehältern. Sie arbeitete mit Bank A zusammen, welche sich als sehr kleinlich erwies. Kaum war das Konto um Fr. 1'000 überzogen, wurden Rechnungen nicht mehr bezahlt etc. Auch den Kredit zur Finanzierung ihrer ersten grossen Lieferung – sie musste ja ein Lager aufbauen, um innert nützlicher Frist die Kunden beliefern zu können – bekam sie nicht. Glücklicherweise erklärten sich dann aber ihre Lieferanten bereit, ihr die Waren in Konsignation zu überlassen. Wäre dies nicht möglich gewesen, so hätte sie das Entsorgungsgeschäft zu diesem Zeitpunkt gar nicht mehr fortführen können. Es wäre an Liquiditätsengpässen gescheitert, bevor es überhaupt richtig zu laufen begonnen hatte.

Es liegt Ilka Zanon sehr daran zu betonen, dass die Banken ihrer Ansicht nach heute viel zu wenig auf die Bedürfnisse junger Unternehmen eingehen. Rückblickend war die Geldsuche das grösste und unerfreulichste Problem am ganzen Prozess zur Selbständigkeit. Heute ist sie bei Bank B, hat alle Konten dahin transferiert und ist vollauf zufrieden. Gegen Hinterlegung ihrer Versicherungspolice bekam sie umgehend einen Kredit. Zudem pflegt sie heute regelmässigen Kontakt mit dem zuständigen Direktor und orientiert ihn über die geschäftliche Entwicklung, sodass ein beiderseitiges Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde. Aufgrund des guten Geschäftsganges hat sie immer genügend Absicherungen.

Heute beliefert Ilka Zanon viele Spitäler der Schweiz mit Entsorgungsbehältern. Zu ihrer Entlastung hat sie seit kurzem eine Teilzeit-Mitarbeiterin eingestellt. Diese und die selber sind sehr verschieden im Typ und wirken dadurch – so meint Ilka Zanon - am Telefon sehr unterschiedlich auf potentielle Kundschaft. Dies versucht sie möglichst zu nutzen, indem die Mitarbeiterin all jene Kunden (Altersheime etc.) betreut, bei denen Ilka Zanon mit ihrer eher burschikosen, munteren und ungezwungen Art nicht so schnell vorankommen würde.

#### Zukunftsperspektiven

Die Konkurrenz wird sicherlich grösser werden, meint Ilka Zanon, doch „Servi-Medical muss in aller Munde sein, wenn's um Entsorgung geht.“ Im Jahr 2000 wartet ein neuer Geschäftszweig auf Servi-Medical.

#### Wo sieht Ilka Zanon die Gründe für ihren Erfolg?

Bei all ihren Tätigkeiten waren die berufliche Erfahrung und der bereits bestehende Kontakt mit den Kunden das zentrale Element für Ilka Zanon, denn der Markt war derselbe und auch die Kunden waren dieselben, welche sie nun einfach mit anderen Waren belieferte.

Da sie so lange für ein bekanntes Labor gearbeitet hatte, brachten sie ihre Kunden immer noch mit dem Namen in Verbindung, der für gute Qualität bürgt.

Zudem, so betont sie, müsse man anders sein als die andern. Es kann vorkommen, dass sie in einem Winterkurort mit dem technischen Dienst die Behälter draussen im Schnee begutachtet, was diese sicherlich weniger schnell vergessen als eine Vorführung in ihren Büros. Sie spricht beispielsweise auch immer noch den typischen Hamburger Dialekt mit dem „sp“ und „st“. Sie selber meint, am Telefon töne das am Anfang vielleicht sogar wie ein Sprachfehler, doch dadurch erinnere man sich sehr gut an sie. Es ist zu ihrem Markenzeichen geworden.

Vor kurzem konnte sie ein Spital mit ihren Entsorgungsbehältern beliefern, welche ihre Unterlagen seit 1986 hatten und sich noch an sie erinnern konnten!

Sie „pusht“ ihre Kunden nicht, sondern berät auch unverbindlich. Das wird ihr hoch angerechnet.

Sie versucht immer, ihre Arbeit auch mit Freude zu verbinden. Wenn sie zu einem Kunden fährt und dort ihr Angebot mit dem technischen Dienst bespricht, so sieht sie bereits die Fahrt dorthin und das Gespräch als eine Bereicherung an. Und diese Einstellung spürt man: es macht ihr Spass, Menschen zu beraten und ihnen etwas zu verkaufen.

Ilka Zanon führt immer wieder „Aktionen“ zugunsten karitativer Institutionen durch. So gehen z. B. momentan von jedem Behälter 10 Rp. an die Krebshilfe. Sie gibt auch Preissenkungen an ihre Kundschaft weiter.

Frau Zanon hat heute – nach längerem Suchen – einen sehr guten und zuverlässigen Logistikpartner. Sie kann innerhalb von 24 Stunden liefern. Das Lager hat sie bei ihrem Spediteur, dieser holt die Ware aus dem Ausland und macht alle Auslieferungen innerhalb der Schweiz.

Das private Umfeld – ein wichtiger Faktor

Ilka Zanon war immer voll berufstätig. Dies war möglich, weil ihr Ehemann sie stets in ihren Tätigkeiten unterstützt. Sie wohnt mit ihrer Familie in einem Mehrfamilienhaus und konnte im selben Haus eine zweite Wohnung als Büro hinzumieten. So hatte sie räumlichen Abstand zwischen Privat- und Berufsbereich und war doch bei Bedarf auch für ihre Kinder verfügbar.

Auch ihre beiden Kinder haben immer „voll mitgezogen“. Von klein an wussten sie, dass es darauf ankam, dass alle vier einander helfen und mitarbeiten. Wer zuerst heimkam, begann mit dem Kochen. Weil tagsüber oft kein Elternteil zu Hause sein konnte, gingen beide Kinder in private Tagesschulen.

Ein gutes Netzwerk und Kontakte sind Gold wert

Ein NEFU-Mitglied hilft ihr bei Computerproblemen und bei der Überarbeitung ihrer Homepage. Sie besucht viele Seminare, um sich v. a. auch menschlich immer weiter entwickeln zu können. Dort lernt sie interessante Menschen kennen und kann neue Freundschaften aufbauen, welche ihr für ihr geschäftliches Weiterkommen hilfreich sind. Sie ist Mitglied beim Efficiency Club Basel. Dieser organisiert Seminare und Vorträge und bietet ein gutes Beziehungsnetz für Ilka Zanon.

## 3.2 Markus M. (25), Jungunternehmer im Grosshandel

### Markus M. und sein Unternehmen

Er absolviert gegenwärtig die dreijährige, betriebsökonomische Ausbildung an einer Fachhochschule. Parallel zu seiner Ausbildung betreibt er seit rund eineinhalb Jahren erfolgreich einen Grosshandel von Ersatzteilen für ausgewählte Sorten von Motorrädern.

### Der Weg zur Selbständigkeit

Begonnen haben seine unternehmerischen Tätigkeiten aber schon Jahre zuvor: Bereits als Markus M. noch die kaufmännische Lehre absolvierte, machte er die ersten Schritte Richtung unternehmerische Selbständigkeit. Zu ihr führte ihn sein Hobby – Reparatur und Aufbesserung von Mopeds. Sehr schnell sprachen sich seine Fähigkeiten und Fertigkeiten unter den Kollegen herum – und von denen gab es sehr viele, war er doch aktives Mitglied im Musik- und Gesangsverein und als DJ und Disco-Organisator bestens bekannt. Bald wurde er von Anfragen überhäuft: er möge doch diese Reparatur ausführen oder jenes spezielle Ersatzteil besorgen. Weil seine Eltern diese Aktivitäten nicht billigten, mietete er einen kleinen Raum, wo er seine Aufträge ausführen konnte. Bereits nach kurzer Zeit half ihm dabei ein Angestellter, denn die Anfragen stiegen dank Mund-zu-Mund-Propaganda und Flugblättern enorm. Und schliesslich war er noch in der Ausbildung. So wurde er wider Absicht – jedoch nicht wider Willen – zum (erfolgreichen) Jungunternehmer.

Als er jedoch nach dem Lehrabschluss und kurzer Berufspraxis bei einer Bank die dreijährige betriebsökonomische Ausbildung an der Fachhochschule begann, verkaufte er seine Reparaturwerkstatt bei einer günstigen Gelegenheit.

### Die Unternehmensgründung

Mitten in der Ausbildung zum Betriebsökonomien entschloss sich Markus M. erneut selbständig zu werden. Ihm bot sich die Gelegenheit, die geschäftlichen Aktivitäten sowie das Lager eines in finanzielle Schwierigkeiten geratenen Grossisten von Ersatzteilen zu übernehmen. Er kannte diesen Grossisten persönlich, war dieser doch früher sein Lieferant (und teilweise Konkurrent), als Markus M. noch die Reparaturwerkstatt betrieb. Ihn reizte die Möglichkeit, wieder selbstverantwortlich eigene Ideen umzusetzen. Aber auch die Aussicht auf finanzielle Erfolge war mitentscheidend dafür, dass er das unternehmerische Risiko erneut einging. Es bestand primär in den rund 80'000 Franken, die er als Startkapital benötigte. Erspart hat er dieses Geld aus seiner früheren Tätigkeiten und aus dem Verkauf seiner Reparaturwerkstatt. Darlehen musste und wollte er keine aufnehmen – dies hätte auch seine unternehmerische Unabhängigkeit eingeschränkt.

Die eigentliche Unternehmensgründung beziehungsweise die Übernahme des Grossisten lief innerhalb eines einzigen Monats ab. Da blieb keine Zeit, um einen ausführlichen Business-Plan oder andere Vorbereitungsarbeiten vorzunehmen. Da Markus M. nicht von externen Akteuren wie Banken abhängig war, wurde ihm auch

nie aufgedrängt, die Aufnahme der unternehmerischen Tätigkeiten sorgfältiger zu planen.

Seine Vorbereitungsarbeiten beschränkten sich darauf, die geschäftlichen Aktivitäten in Gang zu bringen. Er besorgte sich dank Beziehungen einen kostenlosen Lagerraum - einen PC besass er bereits. Dies genügte, um in Eigenregie einen Katalog mit allen Ersatzteilen zu erstellen, welche seine Unternehmung anbietet. Diesen Katalog verschickte er an rund 150 Werkstätten und Verkaufsstellen von Motorrädern in der ganzen Schweiz. Die Adressen dafür hatte er zuvor gekauft. Viel mehr gab es für ihn nicht zu tun.

Aus heutiger Perspektive kann sich Markus M. an keine ernsthaften Schwierigkeiten bei der Unternehmensgründung erinnern. Praktisch alle Arbeiten hingen von ihm persönlich ab, und dank seinem Wissen, seinen Erfahrungen, seinen Beziehungen sowie dem vorhandenen Startkapital lief alles mehr oder weniger reibungslos.

#### Die unternehmerische Tätigkeit

Der Bestelleingang übertraf von Anfang an die Erwartungen. Die Produkte entsprachen einem grossen Kundenbedürfnis, erlebten doch die Motorräder, für welche er alle möglichen Ersatzteile vertrieb, einen regelrechten Boom. Kontinuierlich hat Markus M. sein Lager vergrössert. Heute hat er alle relevanten Teile der fünf grössten und wichtigsten Lieferanten permanent an Lager. Kommen neue Teile auf den Markt, so besorgt er diese und lässt sie bei ausgewählten Kunden testen. Werden diese Teile als gut befunden, so werden auch sie an Lager genommen. Eine weitere Informationsquelle für neue Produkte bilden die Kundenwünsche. Immer wieder erhält Markus M. Anfragen für spezielle, ihm bisher unbekannte Ersatzteile. Nach Möglichkeit werden diese Kundenwünsche erfüllt. Wurde nach einem Teil mindestens zweimal nachgefragt, so wird es gleich auf Vorrat angeschafft. Auf diese Weise entspricht sein umfangreiches Lager – inzwischen das grösste dieser Art in der Schweiz – immer dem neuesten Stand sowie den Kundenbedürfnissen.

Bei einem durchschnittlichen Arbeitsaufwand von rund zehn bis zwanzig Stunden pro Woche war es Markus M. bald nicht mehr möglich, alle anfallenden Arbeiten selbst professionell und speditiv zu erledigen. Deshalb helfen ihm heute einerseits ein Verkäufer in der Westschweiz bei der Kundenakquisition sowie seine Lebensgefährtin bei der Entgegennahme und Abwicklung der eingegangenen Bestellungen. Dabei achtet Markus M. auf ein professionelles Erscheinungsbild: Sämtliche Korrespondenz und Rechnungen werden mit Hilfe von EDV, Firmenbriefpapier und maschinellen Rechnungen gestaltet und unverzüglich erledigt. Die versandten Ersatzteile werden in Kartonkisten transportiert. Diese werden mit breitem Klebeband verschlossen, auf welchem das Firmenlogo aufgedruckt ist. Der Eindruck seiner Firma muss beim Kunden Zuverlässigkeit und Professionalität ausstrahlen.

Hinter der Kulisse herrscht hingegen wenig Ordnung: Das Büro, welches sich in seiner Wohnung befindet, ist in einem chaotischen Zustand; die Buchhaltung wird stark vernachlässigt. Markus M. bewahrt über die chaotisch anmutende Administration dennoch den Überblick - nach eigenen Aussagen. Was die professionelle Buchhaltung anbelangt, so fehlt ihm als Fachhochschulabsolvent

weniger das Know-how als vielmehr die Zeit. Aber auch ihren Nutzen stellt Markus M. in Frage: Eine Buchhaltung verursacht nur fixe Kosten, die er noch minimieren will. Ausserdem bringt sie dem Kunden keinen Nutzen. Und schliesslich sieht er die Vorteile einer sauberen Rechnungslegung auch für sich persönlich nicht, da er keine genauere Auskunft über die finanzielle Lage seines Unternehmens benötigt. Er weiss, dass die Firma gut läuft und dass der Gewinn stimmt. Liquiditätseingpässe sind noch nie aufgetreten, und seine Einnahmen schätzt er als deutlich höher ein als seinen bisherigen Lohn als Vollzeitangestellter bei einer Bank.

#### Der Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit

Markus M. ist mit dem Erfolg seiner unternehmerischen Tätigkeit sehr zufrieden – ja, er hat seine Ziele weit übertroffen. Dabei misst er den Erfolg primär an den persönlichen finanziellen Einnahmen. Er hat bewusst auf ein weiteres Umsatzwachstum verzichtet, das nicht gleichzeitig auch den Gewinn im selben Ausmass erhöhen würde. So hat er verschiedene Diversifikationsmöglichkeiten ins Auge gefasst – z. B. die Sortimentserweiterung um Pneus – diese jedoch wegen den zu geringen Margen bald wieder aufgegeben. Eine weitere Möglichkeit, den Umsatz zu steigern, besteht in der Ausdehnung seines Marktes. Die Firma deckt nur einen Teil des Schweizer Marktes ab. Neben den 150 angeschriebenen Kunden sind ihr weitere rund 300 potentielle Kunden bekannt – mangels Zeit konnte er sie jedoch noch nicht erschliessen. Und da er ein lukratives Geschäft nicht mit unprofessionellem Service und langen Lieferfristen zunichte machen will, lässt er dieses Marktpotential momentan lieber brach liegen.

Zum Erfolg gehört für Markus M. auch die persönliche Zufriedenheit. Er ist stolz auf das Erreichte und empfindet die Kundenzufriedenheit als persönliche Wertschätzung.

Auf die Gründe seines Erfolges angesprochen, nennt Markus M.: den boomenden Markt für Motorräder, das ausreichende Startkapital, seine grossen Fach- und Marktkenntnisse, die konsequente Berücksichtigung der Kundenwünsche, gute Beziehungen zu Lieferanten und Kundschaft sowie tiefe Fixkosten.

Heute ist seine marktbeherrschende Stellung ein weiterer grosser Vorteil. Dank seinem grossen Marktanteil ist es für potentielle Neueinsteiger äusserst schwierig, in dieser Marktnische gegen Markus M. bestehen zu können. Hinzu kommen noch seine engen Beziehungen zu den wichtigsten Lieferanten, bei welchen er inzwischen den Status eines exklusiven Generalimporteurs für die Schweiz hat. Ein neuer Konkurrent wird bei diesen Lieferanten konsequent an die Unternehmung von Markus M. verwiesen.

#### Zukunftsaussichten

Die Marktsituation ist für das Unternehmen weiterhin günstig. Die Margen sind zufriedenstellend und werden auch in absehbarer Zeit nicht durch auftretende Konkurrenten verkleinert.

Zudem besteht noch ein beträchtliches Marktpotential innerhalb der Schweiz, welches momentan noch brach liegt und problemlos erschlossen werden könnte. Dazu wäre aber ein grösserer Arbeitsaufwand notwendig, welchen Markus M. auch in Zukunft nicht leisten will. Denn nach dem Abschluss der Fachhochschule wird er

eine Vollzeitstelle bei einer Fachmarkt-Kette antreten. Was dann mit seinem Unternehmen geschehen wird, weiss er heute noch nicht. Er sieht drei Möglichkeiten. Erstens die Variante Alles-wie-gehabt: als Nebenbeschäftigung betreibt er den Grosshandel weiter. Dabei müsste er jedoch auf die lukrative Expansion verzichten. Zweitens überlegt er sich, ob er einen Geschäftsführer anstellen sollte. Dieser hätte dann die nötige Zeit, um das Unternehmen administrativ und logistisch auf die Expansion vorzubereiten und diese dann auch gezielt anzugehen. Die letzte Variante besteht im Verkauf seines Unternehmens, wie er bereits früher seine Reparaturwerkstatt verkauft hatte.

### 3.3 Yvonne H. (38), Werbeberatung

#### Yvonne H. und ihre Unternehmung

Die 38-jährige Yvonne H. lebt allein und hat ihre Ein-Frau-Werbeberatung 1998 gegründet. Schon der erste Eindruck legt eine sympathische, offene, unkomplizierte und sehr kontaktfreudige Persönlichkeit offen. Yvonne H. bietet alle möglichen Dienstleistungen einer Werbeagentur an: Beratung und Kommunikationskonzepte, Texte und Graphiken. Auch Internet-Web-Site-Konzepte gehören zu ihrem Angebot. Je nach Bedarf arbeitet sie mit Partnern, zum Beispiel mit Graphikern, Druckereien und anderen Freelancern zusammen.

#### Auf dem Weg zur Selbständigkeit ...

Yvonne H. hatte nach der Matura keine Lust auf ein Studium. Sie landete in der Werbung, absolvierte eine Ausbildung zur Werbeassistentin und arbeitete jahrelang bei verschiedenen Unternehmen in diesem Bereich. Meistens war sie auf der Auftraggeberseite, nur einmal war sie aushilfsweise bei einer Werbeagentur beschäftigt. In den letzten zehn Jahren ihrer Zeit als Angestellte arbeitete sie halbtags und betreute nebenbei eigene Kunden, stieg also schrittweise in die Selbständigkeit ein.

Im Bekanntenkreis von Yvonne H. sind einige Personen selbständig erwerbend. Gerade weil sie deren Probleme oft miterlebte, überlegte sie sich ihre eigene Selbständigkeit sehr lange.

#### Yvonne H. entscheidet sich zur Gründung eines Unternehmens

An ihrer letzten Arbeitsstelle, wo sie insgesamt sieben Jahre war, wuchs bei Yvonne H. die Unzufriedenheit. Dazu trug bei, dass sie ihre eigene private Kundschaft wegen fixer Arbeitszeiten weniger gut betreuen konnte. Die Zeit sei einfach reif gewesen, sagt sie, und natürlich wollte sie sich auch selber etwas beweisen. Der Entscheid kam von innen. Die Reaktion im Bekanntenkreis war positiv: „Willkommen im Team der Selbständigen!“

Da Yvonne H. bereits vor der Gründung zu 50% selbständig war und die meisten notwendigen Investitionen getätigt hatte, war der Finanzbedarf relativ klein. Viel administrativen Aufwand verursachte der Kantonswechsel. Sie mietete für ihre Firma nämlich ein Büro in einer grossen Stadt. Der Vorteil dieses Standorts liegt vor allem in der Nähe zu Kunden und Partner.

#### Der Aufbau des Unternehmens

Yvonne H. erzählte allen Bekannten von ihrem neuen Unternehmen. Sie grub alte Adressen aus und lud alle Leute, mit denen sie irgendwann mal zu tun gehabt hatte, mit einem Mailing zu ihrer Büroeinweihung ein. Dann widmete sie sich dem „Networking“ und trat NEFU, dem Erfa Efficiency Club (einer Erfa-Gruppe für Werbung/PR) und dem Gewerbeverein bei.

Für das Rechnungswesen kaufte sie sich eine Software. Bekannte mit Treuhand- und Steuer-Know-how unterstützten sie von Anfang an mit fachlichem Beistand. Wahrscheinlich wird sie das Treuhänderische demnächst einer Kollegin überlassen, die sich auf diesem Gebiet selbständig macht.

Die unternehmerische Tätigkeit und ihre Schwierigkeiten ...

Noch lebt Yvonne H. teilweise von ihren Ersparnissen. Ihr Ziel ist es, bis Ende 1999 den gleichen Lohn zu verdienen, den sie als Angestellte hatte. Dabei ist sie sich bewusst, dass dieser von Monat zu Monat schwanken wird.

Von Anfang an war ihr klar, dass die Selbständigkeit kein „Nine-to-Five-Job“ ist. Sie ist öfters abends oder am Wochenende in ihrem Büro anzutreffen. Sie schätzt aber, dass sie von der Stundenzahl her etwa gleich viel arbeitet wie bei einem normalen 100%-Job. Seltsam sei es am Anfang gewesen, niemandem mehr Rechenschaft schuldig zu sein.

Ihr grösstes Problem ist die Akquisition von neuer Kundschaft. Bis jetzt hat sie aber keine externe Beratung in Anspruch genommen. Eher würde sie wieder eine Mailing-Aktion starten. Ihre Zielgruppe sind kleinere und mittlere Unternehmen, da sie nicht von einem grossen Auftraggeber abhängig sein möchte. Schwierigkeiten bereitet ihr die Positionierung ihrer Dienstleistungen. Sie möchte offen sein für alle Aufträge im Kommunikationsbereich.

Oft ist es so, dass die Zeitabstände von Kundenaufträgen – auch bei ganz treuen Stammkunden – sehr gross sind. Der Grund ist die lange ‚Lebensdauer‘ der Dienstleistungen, die Yvonne H. erbringt. Ein Firmenlogo oder auch ein Prospekt wird z. B. nicht jedes Jahr neu gestaltet. Manchmal dauert es zwei Jahre oder sogar länger, bis ein weiterer grösserer Auftrag des gleichen Kunden eintrifft.

Von der Konkurrenz geht für sie keine Bedrohung aus. Sie stellt bei ihrer Dienstleistung ihre Person in den Vordergrund, und als Person hat sie gar keine Konkurrenz. Sie hat auch schon die Erfahrung gemacht, dass sich kleine Agenturen gegenseitig unterstützen. Deshalb sieht sie die Mitbewerber eher als Partner denn als Konkurrenten.

Der Erfolg für Yvonne H.

Für Yvonne H. ist der Erfolg insbesondere hinsichtlich der Erreichung der persönlichen Ziele bereits eingetroffen. Erfolg heisst für sie, Dinge zu tun, die ihr wirklich Spass und Freude machen. Dass sie ihre Arbeit gern tut und jemandem „helfen“ kann, ist ihr wichtig. Erfolg ist für sie auch, einem finanziell weniger gut gestellten Kunden kein teures Konzept anzubieten, sondern sofort einen konkreten, umsetzbaren Vorschlag zu machen. Finanziell betrachtet ist es ihr wichtig, so leben zu können wie zur Zeit als Angestellte. Über den Umsatz hat sie nicht immer die Übersicht, die aktuellen Kreditoren und Debitoren sind ihr jedoch gegenwärtig.

Einen Grund für den Erfolg sieht Yvonne H. darin, dass sie mit der Kundschaft immer die Freude am Entstandenen teilt. Sie macht auch gern Knochenarbeit, sieht sich selber als Tüftlerin, der es manchmal egal ist, wie viel Zeit sie investiert. Hauptsache, das Resultat stimmt – für den Kunden und für sie. Ihre langjährige Berufserfahrung auf der Auftraggeberseite hilft ihr, sich in den Kunden

hineinzufühlen. Sicher ist auch ihre Persönlichkeit ein Erfolgsfaktor. Sie hat keine Probleme damit, auf Leute zuzugehen und sich und ihre Dienstleistung vorzustellen. Durch ihr Networking, unter anderem den Beitritt zu verschiedenen Clubs und Verbänden, hat sie schon einige Aufträge erhalten.

Und wie sieht es mit der Zukunft aus?

In der Zielsetzung ist Yvonne H. im Moment noch bescheiden: Sie möchte einfach, dass es ihre Werbeberatung in zwei Jahren noch gibt. Sie plant, sich vermehrt zukunftssträchtigen Dienstleistungen wie der Konzeption von Web-Sites zuzuwenden. Ihre Unternehmung ist noch ausbaufähig, Angestellte möchte sie jedoch keine. Weniger Schwankungen bei den Aufträgen hingegen würde sie sich wünschen.

## 3.4 Felix S. (38), alternative Reinigungstechnik

Felix S. ist 38 und Vater zweier schulpflichtiger Kinder. Er ist geschieden und lebt getrennt von seiner Familie. Diese private Situation ergab sich im Laufe der Selbständigkeit und hat die Entwicklung des Geschäftes recht massiv beeinflusst, weshalb sie hier auch zur Sprache kommt.

Das Geschäft von Felix S. vertreibt Produkte im Bereich alternative Reinigungstechnik auf Naturbasis und berät in Reinigungsfragen. Er hat ein Sortiment von Produkten (spezieller Staubsauger mit Wasserfilter, Microfaser-Tücher, natürliche Reinigungsprodukte), die es im Detailhandel sonst nicht zu kaufen gibt.

### Die Geschäftsidee

Als Reinigungsprodukte-Lieferant für Private und kleinere Geschäftskunden mit einer Produktpalette, die andernorts nicht angeboten wird, soll ein langjähriger Kundenstamm aufgebaut und gepflegt werden.

Die Kundschaft wird hauptsächlich an regionalen Publikumsmessen rekrutiert. Da werden, nebst dem direkten Verkauf, intensiv auch Adressen von Interessent/innen gesammelt. Felix S. führt kein Ladenlokal. Dies spart viel Geld, das in Einrichtungen und in der Lokalmiete steckt. Ausserdem muss niemand tagtäglich anwesend sein.

Felix S. konzentriert sich darauf, seine Kundschaft intensiv zu betreuen, bei Bedarf sofort für sie da zu sein, Produkte rasch zu liefern, bei Reinigungsfragen zu beraten. Er ist telefonisch via Natel praktisch permanent erreichbar. Mit dieser Konzentration auf einen ‚Super-Service‘ versucht er einerseits Kundschaft an sich zu binden, aber auch via deren Weiterempfehlung an neue zu gelangen. Ziel ist, für die privaten und geschäftlichen Kunden als einzige Ansprechperson in Reinigungsfragen da zu sein, ihnen also alle gewünschten Produkte zu liefern, auch solche, die nicht im eigenen Sortiment sind.

### Der Weg zur Selbständigkeit

Felix S. hat ursprünglich Bäcker-Konditor gelernt. Nach kurzer Berufserfahrung hat er im Laufe der Jahre verschiedenste Tätigkeiten ausgeführt: Er arbeitete als Verkäufer, Messestand-Bauer, Sauna- und Schwimmbadtechniker. Dann war er Montageleiter für Spielautomaten und zuletzt verkaufte er in der Telekommunikations-Branche Glasfasertechnik.

Neben seiner jeweiligen Haupttätigkeit hat er, zusammen mit seiner Frau, vor einigen Jahren noch ein Antiquitätengeschäft eröffnet und betrieben. Durch die Mutterschaft wurden diese Aktivitäten dann aber auf reine Gelegenheitsgeschäfte reduziert.

Als junger Mann hatte Felix S. schon einmal ein Geschäft, eine Mannequin- und Dressmanschule, eröffnet und während zwei Jahren betrieben.

In den letzten Jahren hat er, zusätzlich zu seiner festen Anstellung, noch ein kleines Nebengeschäft begonnen, nämlich den Vertrieb eines speziellen Staubsaugers mit Wasserfilter, von der Grösse her ein Haushaltsmodell.

Felix S. hat mehrheitlich Anstellungen mit recht grossem Freiraum und ausgeprägt selbständiger Tätigkeit gesucht und innegehabt. Auch hat er wesentliche Arbeitsbereiche, die für eine Selbständigkeit und insbesondere für sein Geschäft wichtig sind, wie Akquisition, Verkauf, Kundenpflege, etc., dabei in der Anstellung erlernen können. Somit war der Schritt zum eigenen Geschäft nur noch ein relativ kleiner, verglichen mit vielen anderen, die diesen Schritt wagen.

### Die Unternehmensgründung

Die letzte Anstellung war für Felix S. unbefriedigend, so dass er sich entschloss, etwas Neues zu suchen. Da war es für ihn naheliegend zu prüfen, ob sich die Nebenbeschäftigung zu einer Vollbeschäftigung ausbauen liesse.

Durch den Vertrieb des speziellen Staubsaugers hat er sich im Laufe der Zeit schon einen gewissen Kundenstamm erarbeitet. Hier sah er die Möglichkeit, durch ergänzende Produkte im Bereich alternative Reinigung seine Geschäftsmöglichkeiten zu erweitern. Ausserdem bekam er ein gewisses Gefühl dafür, wie gut die Chancen sein würden, dieses Geschäft soweit auszuweiten, das davon zu leben wäre.

Weitere Marktabklärungen hat er nicht durchgeführt. Hingegen bemühte er sich intensiv um Reinigungsprodukte mit Alleinvertriebsrecht in der Region, was auch gelang. Weitere Planungsarbeiten zur Geschäftseröffnung drängten sich nicht auf. Er liess es ‚auf sich zukommen‘, versuchte es recht spontan.

Innerhalb von vier Monaten nach Aufkommen der Idee, selbständig zu werden, konnte das Unternehmen starten. Das war vor zwei Jahren.

Finanziell begann Felix S. praktisch bei Null. Von den laufenden Einnahmen durch Produktverkäufe musste einerseits die Familie leben und andererseits mussten Produkte eingekauft werden. Als kleiner Nebenerwerb und auch als gewisse Absicherung konnte er im Antiquitätenhandel noch etwas verdienen. Von der Bank, via private Bürgschaft, erhielt er wenigstens einen Kontokorrentkredit. Insgesamt war diese Anfangsphase für das Geschäft und für die ganze Familie geprägt von akutem Geldmangel, dauerndem Suchen nach kleinen Nebeneinkünften und zusätzlichen Sparmöglichkeiten.

Felix S. hat eigentlich nicht in Erwägung gezogen, ein Ladenlokal zu führen. Dies wäre anfänglich, finanziell gesehen, auch kaum möglich gewesen. Er betreibt sein Geschäft an temporären Verkaufspunkten, an Publikumsmessen und vom Auto aus. Physisch ist er somit einen Grossteil seiner Zeit im Auto unterwegs, in welchem er auch immer Reserveprodukte mit sich führt. Eine Form von möglichen Geschäftsabschlüssen pflegt er besonders: Das Momentgeschäft bei allen möglichen Gelegenheiten.

Zu Hause unterhält er ein Lager mit seinen Produkten. Die Buchhaltung führt ein selbständiger Buchhalter, der die Belege geordnet und vorkontiert erhält.

## Die Geschäftsentwicklung

Anfänglich hat Felix S. vor einem Warenhaus für einen beschränkten Zeitraum einen Stand betreiben können. Hier hat er seine erste Kundschaft als selbständig Erwerbender rekrutiert und dabei gleichzeitig Produkte verkauft.

Für dieses Geschäft braucht man einen recht grossen Kundenstamm sowie, infolge Abwanderung, laufend neue Kundschaft. Felix S. hat diverse Wege ausprobiert. Schliesslich konzentrierte er sich auf Publikumsmessen in der Region, im eigenen Kanton und in den Nachbarkantonen. Er stellte fest, dass diese Messen seine erfolgversprechendsten zentralen Verkaufsorte sind. Dazu wurde ein eigener Stand kreiert und gebaut. An einer Messe arbeitet er heute mit fünf bis sechs temporären Verkäufer/innen. Das Hauptaugenmerk wird auf das Generieren von Adressen potentieller Neukundschaft gerichtet, die dann das Jahr über bearbeitet werden und das eigentliche Geschäft bedeuten. Gleichzeitig werden bei diesen Messen durch direkte Verkäufe am Stand selber die insgesamt doch recht hohen Standkosten von insgesamt rund Fr. 10'000.-- finanziert.

Die finanzielle Lage hat sich ab Firmenstart recht bald verbessert, was Felix S. bald einmal erlaubte, mit Mengenrabatt seine Produkte einzukaufen, ein Lager zu errichten und über die bessere Marge angemessen zu verdienen.

Dann kam die Trennung von seiner Frau. Sie zog mit den Kindern aus. Dies zog wesentlich höhere Ausgaben nach sich. Zudem wurde der Kontokorrentkredit gekündigt. Die Finanzlage des Geschäftes hat sich dadurch drastisch verschlechtert und Felix S. finanziell an den Anfang seiner Selbständigkeit zurückgeworfen. Er kann erneut nur kleine Mengen einkaufen und kein Warenlager mehr unterhalten, was die Marge wesentlich verkleinert und somit den Gewinn reduziert. Dies wiederum zwingt ihn, mehr Zeit und Fahrkosten für häufige kleine Warenkäufe einzusetzen. Die gesamte Geschäftstätigkeit ist also recht stark beeinträchtigt.

Kurz nach Firmenstart konnte das Geschäft ausgebaut werden. Neun freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren nebenberuflich mitbeteiligt. Der Zusatzaufwand dafür zahlte sich aber nicht aus, worauf das Geschäft wieder verkleinert wurde. Heute arbeiten noch drei Wiederverkäufer/innen nebenberuflich mit seinen Produkten.

An Ausbildung hat Felix S. ausschliesslich in Verkaufsschulung und -training investiert, was er auch heute noch konsequent weiter pflegt. Verkaufen ist seine Haupttätigkeit, dies will er auch pflegen, weiter vervollkommen und damit den Erfolg steigern.

## Zukunftsperspektiven

Grundsätzlich soll am Konzept in nächster Zukunft festgehalten werden. Eine Umsatzsteigerung ist notwendig, um genügend verdienen zu können. Besonders wichtig und vordringlich ist aber die Verbesserung der Kapitalbasis, um wieder grössere Mengen einkaufen und mit einer besseren Marge arbeiten zu können. Ein massvoller und nicht zu schneller Ausbau des Geschäftes ist geplant.

Als Marktziel wird ein deutlich grösserer Anteil an Firmenkunden gesucht. Dieses Kundensegment wurde bis jetzt noch nicht konsequent angegangen. Dies

hauptsächlich deshalb, weil der Akquisitions-Aufwand und der anfängliche Betreuungsaufwand pro Kunde bei Firmen deutlich höher ist als bei Privatpersonen. Anfänglich war der schnelle Erfolg dringend notwendig, weshalb das Kundensegment der Privatpersonen prioritär angegangen wurde. Geographisch soll der Rayon nicht unbedingt ausgedehnt, sondern der bestehende konzentrierter bearbeitet werden.

Ein mittelfristiges Ziel ist für Felix S., ein eigenes Geschäftslokal, einen Showroom mit Büro, beziehen zu können.

## 3.5 HR (36), Küchen- und Schreinermontage

HR hat vor zwei Jahren eine Firma für Küchen- und Schreinermontagen eröffnet. Er ist 36 Jahre alt, ledig und lebt allein in einer grossen Wohnung auf dem Land.

### Die Geschäftsidee

Das Geschäft führt eigenständig Montagearbeiten von Kücheneinrichtungen für diverse Küchenhersteller aus. Erweitert wird diese Montagetätigkeit generell für Inneneinrichtungen von Schreinereien angeboten. Es handelt sich dabei grundsätzlich um eine sehr ähnliche Tätigkeit und löst insbesondere für die Auftraggeberschaft das gleiche Problem, die Montage auf der Baustelle.

Diese Geschäftsidee ist als Grundstandbein gedacht, das sich hinsichtlich des Marktes, des Risikos und der notwendigen finanziellen Mittel gut als Einstieg in die Selbständigkeit realisieren lässt. Man benötigt dazu ein paar Kunden, telefonische Erreichbarkeit und einen Montagewagen mit allen notwendigen Werkzeugen.

Fernziel: Aufbau eines zweiten Standbeins, der eigentlichen Wunschtätigkeit. Im Bereich Innenausbau möchte HR bestimmte Produkte führen, vertreten, damit handeln, sie verkaufen und montieren. Die genauen Produkte sind noch nicht bestimmt. Der Start dieses Geschäftszweiges ist in der Finanzplanung jedoch bereits definiert.

### Der Weg zur Selbständigkeit

HR hat ursprünglich Schreiner gelernt, in einer Schreinerei, die stark im Bereich Küchen engagiert ist. Nach der Lehre und einigen Jahren Arbeit im Beruf wechselte er in der gleichen Firma von der handwerklichen Seite zur Sachbearbeitung Küchenbau, wo er neu mit Beratung, Planung und Verkauf zu tun hatte.

Ihn lockte eine berufliche Weiterentwicklung. So liess er sich zum eidgenössischen Handelsreisenden ausbilden. Nach erfolgreichem Abschluss verliess er das Innenausbaugewerbe und war während rund acht Jahren im Aussendienst verschiedener Branchen tätig. In der letzten festen Anstellung vor dem Schritt in die Selbständigkeit kam er wieder in die Küchenbranche zurück, jetzt im Aussendienst.

Ein berufliches Ziel war es eigentlich nicht, selbständig zu werden. HR schwebte vor, in einem bestehenden Unternehmen im Aussendienst einen Kundenstamm aufzubauen und nachher auch von den Früchten der Aufbauarbeit profitieren zu können. Dies wurde ihm mehr als einmal durchkreuzt, weil die jeweilige Firma die Prioritäten aus unterschiedlichen Gründen anders setzte, was ihm aus seiner Sicht Aufbauarbeit zunichte machte. Auch in seiner letzten Anstellung drohte es wieder so zu laufen. Also begann er doch mit der Idee zu liebäugeln, selbständig zu werden.

Er stellte fest, dass in dieser Branche immer mehr Montagearbeiten nicht mehr vom Küchenlieferanten selber, sondern von freischaffenden Monteuren ausgeführt wurden. Offenbar entsprach dies dem Outsourcing-Trend, wie er in verschiedenen Branchen zu beobachten ist. Hier entdeckte er eine mögliche Nische für sich selber.

HR realisierte, dass diese Nische ihm den Schritt in die Selbständigkeit ermöglichen konnte. So entwickelte er die Geschäftsidee und begann, das Geschäftsfeld der Montagetätigkeit konkreter auszuarbeiten, sprach mit potentiellen Auftraggeberschaften, studierte Bücher zur Selbständigkeit, kalkulierte den ungefähren Kreditbedarf und führte Kreditgespräche mit der Bank. Zuletzt traute er sich doch nicht so recht und liess die Idee ein Dreivierteljahr lang liegen, bis sich die Situation in seiner letzten Anstellung entschieden unbefriedigend entwickelte. Da besuchte er einen Kurs für Leute, die selbständig werden wollen, arbeitete sein Projekt konkret aus und erstellte einen Businessplan.

Er kannte seine Branche mittlerweile gut. Auch bestand ein recht gutes Beziehungsnetz, insbesondere aus seiner letzten Anstellung. Ausserdem kam ihm entgegen, dass er handwerklich, kaufmännisch und auch verkäuferisch erfahren war. Darüber hinaus war er sich an selbständiges Arbeiten seit Jahren gewohnt. Einzig die Handwerksroutine für diese schnelle und finanziell in engem Rahmen sich bewegende Montagetätigkeit fehlte ihm noch.

#### Die Unternehmensgründung

Bereits zwei Monate nach seinem Entschluss, selbständig zu werden, startete HR seine Firma. Für Fr. 25'000.-- wurde ein Montagewagen mit den notwendigen Werkzeugen angeschafft. Insgesamt waren als Startkapital rund Fr. 40'000.-- notwendig. Das Büro richtete er wie in seiner vorherigen Tätigkeit in der eigenen Wohnung ein.

Bereits vor Firmenstart hatte er von einem potentiellen Kunden Aufträge mündlich zugesichert erhalten, in einem Umfang, der eine Vollbeschäftigung für beinahe das ganze erste Jahr sicherte. Diese versprochenen Aufträge halbierte er vorsichtshalber in seinem Liquiditätsplan noch. Finanziell ging er davon aus, nach der üblichen Verzögerung von Zahlungen, sofort von seiner Arbeit leben zu können. Er hatte keine weiteren Ersparnisse, um eine längere Zeitspanne überbrücken zu können. Angesichts der geschätzten Auftragssituation entschied er sich zu starten.

Allerdings lief es dann ganz anders: Die versprochenen Aufträge kamen letztendlich doch nicht!

So musste er, statt sein erstes Geld als Selbständiger zu verdienen, auf Auftragssuche gehen. Intensives und hartnäckiges Vorgehen brachten bald Erfolg. Nach rund einem Monat konnte der erste Auftrag dann doch in Angriff genommen werden.

#### Die Geschäftsentwicklung

Von den ersten Aufträgen an war HR praktisch dauernd mit Arbeit ausgelastet. Schon bald konnte er sich in der Region einen guten Namen für zuverlässige Qualitätsarbeit zu realen Konditionen erarbeiten. Eine Distanz zu Anbietern zu Dumpingpreisen hat er konsequent via Qualität verfolgt und sie weitgehend auch erreicht, obwohl ihm in der ersten Zeit oft Aufträge zu Tiefstpreisen angeboten wurden. Allerdings bleiben die Verdienstmöglichkeiten in diesem Montagebereich auch so eng.

Rund 1 1/2 Jahre funktionierte dieses Einpersonen-Montagegeschäft. Gerade hatte die Planung und die ersten Vorbereitungsarbeiten für das geplante 2. Standbein des Geschäftes begonnen, da warf ihm ein akutes, gesundheitliches Problem, das ihn für längere Zeit arbeitsunfähig machte, alle Planung über den Haufen. Er musste sich einer Rückenoperation unterziehen. Die ärztlichen Prognosen sprachen von ein paar Wochen. Für sein Geschäft stellte er vorerst temporär einen Schreiner ein. Die Wiederaufnahme der Arbeit verzögerte sich jedoch mehr und mehr. Zum Zeitpunkt dieses Gespräches ist er bereits ein halbes Jahr arbeitsunfähig und hat zwei Operationen hinter sich. Voraussichtlich darf er noch ein halbes Jahr lang keine körperliche Arbeit verrichten.

Mittlerweile wurde noch ein zweiter Schreiner eingestellt, um die Aufträge, die trotzdem kommen, zu bewältigen. Er selber kann von zu Hause aus telefonisch einigermaßen aktiv sein und die Büroarbeiten erledigen. Zwei Probleme hat diese Situation marktseitig vor allem gebracht: Der Chef ist nicht selber auf der Baustelle anwesend und die angestellten Schreiner haben seiner Ansicht nach nicht denselben Ehrgeiz zu Qualität wie selbständige Monteure. Ein Leistungslohn soll hier Abhilfe schaffen.

Die Anzahl der Auftraggeberschaften hat sich infolge der unsicheren Situation reduziert, was das Geschäft in die Abhängigkeit von wenigen Kunden und damit in eine unsichere Lage bringt.

Sobald HR wieder mehr oder weniger voll arbeiten kann, soll mit der geplanten Strategie weitergefahren werden. Dies steht für ihn fest. Er möchte wenn möglich die beiden Schreiner für die Montagearbeiten behalten. Daneben soll dann intensiv das zweite Geschäftsziel realisiert werden.

Die langdauernde Arbeitsunfähigkeit hat die Entwicklung dieses jungen Unternehmens stark beeinträchtigt, aber nur im Sinne einer Verzögerung. HR kann sogar, abgesehen vom gesetzten zeitlichen Horizont, an seiner ursprünglichen Planung der Geschäftsentwicklung festhalten. Die schnelle Ersetzbarkeit der physischen Arbeitsleistung hat Schlimmeres verhindern können.

## 3.6 Nelly Meyer (60), Kommunikation

Schicksal als Ausgangspunkt für das Unternehmen

Obwohl Nelly Meyer bereits 17 Jahre erfolgreich berufstätig war, hatte ihre Familie für sie stets höchste Priorität. So war für sie auch klar, dass sie sich den Mehraufgaben, verursacht durch einen familiären Notsituation, stellt. Eine weitere 100%-ige Arbeitstätigkeit war bei der neuen zeitlichen Beanspruchung nicht mehr möglich.

Ebenso klar war für Nelly Meyer, dass sie sich mit ihrer beruflichen Erfahrung nicht mehr anstellen lassen will. Die Kündigung wurde von der einen auf die andere Stunde eingereicht: Die Selbständigkeit war beschlossen!

Der Weg zur Selbständigkeit

Schon sehr jung hat Nelly Meyer geheiratet und wurde Mutter. Trotzdem vernachlässigte sie ihre Weiterbildung nicht und erwarb auf dem zweiten Bildungsweg ihr Handelsdiplom. Ihre 17 Jahre Berufserfahrung vor der Selbständigkeit gewann sie einerseits in einem grossen Handelsunternehmen als Fremdsprachensekretärin, andererseits in einem Architekturbüro als Alleinsekretärin, Sachbearbeiterin und Mitdenkende in allen Belangen der Geschäftsleitung. Ihre Arbeit war immer schon geprägt durch ein hohes Mass an Eigenverantwortung und Selbständigkeit und bewegte sich im Bereich Sprache und Kommunikation.

Die Unternehmensgründung

Für Nelly Meyer hatte ihre Familie höchste Priorität. So war es für sie auch keine Frage, dass sie sich den Aufgaben stellte, welche durch Veränderungen im familiären Umfeld auftraten. Ebenso klar war, dass sie ihre sprachlichen und kommunikativen Fähigkeiten und Erfahrungen weiter beruflich nutzen wollte, und dies auf gleichem Anspruchsniveau, wie sie es bereits gewohnt war.

Nelly Meyer wuchs in einer Familie auf, in der beide Elternteile selbständig waren und die Mehrheit der Familienangehörigen als Unternehmer tätig sind. Dies war auch ein wichtiger Grund dafür, dass sie sich in der familiären Notsituation sofort für die Selbständigkeit entschloss.

Die unternehmerische Tätigkeit

Als kreatives Schreib- und Denkbüro bezeichnet Nelly Meyer ihr Unternehmen. Sie bietet der Kundschaft alles an, was mit Wort oder Sprache zu tun hat. Dies umfasst neben Werbekonzepten auch Übersetzungsarbeiten und die Protokollführung bei Geschäftsleitungssitzungen.

Die Breite des Dienstleistungsangebotes an Schreib- und Denkarbeiten, die selbständige und eigenverantwortliche Ausführung, die breite Erfahrung in

verschiedensten Bereichen und die ausgesprochene Kundennähe zeichnen die Dienstleistungen von Nelly Meyer aus.

Nach einer Vorbereitungszeit von ca. drei Monaten, in denen sie die bestehende Geschäftsidee ausformulierte, die nötigen Konzepte entwickelte und sich in erster Linie um die Beschaffung ihrer elektronischen Arbeitsmittel kümmerte, konnte die operative Tätigkeit aufgenommen werden.

Potentielle Kundschaft suchte Nelly Meyer im Stellenanzeiger verschiedener regionalen Zeitungen. Suchte ein Unternehmen eine (Teilzeit-) Sekretärin, bot Frau Meyer ihre Dienstleistungen und ihre Person als Freelancer Sekretärin an. Einige Tage später hackte sie dann telephonisch nach. Dabei stellte sie bewusst ihre Persönlichkeit in den Vordergrund. Dieses Vorgehen führte bereits im ersten Monat zu einem sehr guten Kunden. Und schon Ende des ersten Monats hatte dieser erste Kunde sie weiter empfohlen, so dass sie bereits im zweiten Monat der Geschäftstätigkeit die anvisierten 50% Arbeitsbelastung erreicht hatte.

Der Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit

Nelly Meyer hat bei ihrer unternehmerischen Tätigkeit ganz bewusst ihre Persönlichkeit in den Vordergrund gestellt. Darin sieht sie auch den Hauptgrund für ihren geschäftlichen Erfolg. In diesem komplexen Wirkungsgefüge zwischen ihr als Dienstleistungserbringerin und Unternehmerin und den Kunden können einige gewichtige Erfolgsfaktoren identifiziert werden:

Begleitung durch einen Treuhänder

Nelly Meyer liess sich von Beginn an von einem Treuhänder beraten, da ihr klar war, dass sie mit Zahlen „absolut nichts am Hut“ hat. Abgesehen von der finanzwirtschaftlichen Beurteilung ihres Geschäftsganges beschränkte sich ihre buchhalterische Tätigkeit dadurch auf das Erfassen der Belege. Nelly Meyer hat sehr gute Erfahrungen mit dieser Lösung gemacht und erachtet es als wichtig, dass man eine verlässliche Fachperson findet.

Der Geschäftssinn

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist für Nelly Meyer die Fähigkeit unterscheiden zu können, welche Arbeit einem grundsätzlich nicht liegt und welche Tätigkeiten einem zwar liegen würden, wo aber die Erarbeitung der notwendigen Grundlagen sehr mühsam ist. Die Arbeiten der ersten Kategorie lohnen sich auf Dauer nicht. Bei der zweiten Kategorie dagegen erachtet es Nelly Meyer als wichtig, den nötigen Durchhaltewillen aufzubringen.

Es sei wichtig, die sich verändernden Kundenbedürfnisse stets zu beobachten. Auf diese Weise fand Nelly Meyer einerseits immer mehr zu ihren „Spezialitäten“ und konnte andererseits ihre Dienstleistung laufend verbessern sowie ihre Kundschaft immer bewusster „auswählen“.

Wichtig sei auch, dass man sich selbst sehr gut kenne. Nur so könne man sich den Gegebenheiten anpassen. Wenn sie spürte, dass ihr eine Arbeit

nicht gut tat, zog sie sich zurück oder empfahl die Kundschaft weiter.

#### Flexibilität

Ihr grösstes Problem war die tägliche Notwendigkeit, ihre Prioritäten neu zu setzen. Ihre familiären Situation, aber auch der Geschäftsverlauf machten eine rollende Planung und laufende Neusetzung der Prioritäten unumgänglich. Was sie sich gestern noch als Arbeitsplan zurechtgelegt hatte, änderte sich häufig mit dem ersten Anruf am folgenden Morgen.

#### Die Persönlichkeit

Einen ganz zentralen Aspekt ihres unternehmerischen Erfolgs sieht Nelly Meyer in ihrer Persönlichkeit. Wichtige Ausprägungen sind dabei:

- ihre Selbstsicherheit, ja ihr Urvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und den entsprechend positiven Verlauf der Dinge. Sie sah nie Probleme oder Hürden, wo andere schon lange Hürden ausgemacht hätten.
- ihre Hartnäckigkeit, Ideen zu verwirklichen und mit Nachdruck zu verfolgen
- ihre Kontaktfreudigkeit und Fröhlichkeit, welche entsprechende Wirkung bei der Kundschaft zeigten.

Als sehr wichtig erachtet Nelly Meyer auch ihre Fehlertoleranz. Wenn etwas schief geht, dann ist das halt so. Fehler darf man machen, aber nicht wiederholen: Aus Fehlern lernt man.

#### Beziehungen

Das Kundennetz – bzw. die Weiterempfehlungen von Kundinnen und Kunden war für ihren Unternehmenserfolg sehr wichtig; ihre engere Familie unterstützte sie dabei immer. Und schliesslich bildet das Netzwerk für Einfrauentnehmerinnen NEFU einen ganz zentralen Beziehungsfundus.

Als Nelly Meyer am 17.9.92 ein Radiointerview bezüglich ihrer Selbständigkeit geben konnte, hatte sie derart gute Resonanz von Frauen in ähnlichen Situationen, dass sie im Oktober 93 zusammen mit 63 Frauen das Netzwerk für Einfrauentnehmerinnen gründete. Von da an isolierte sie sich nie mehr und fühlte sich in ihrer Situation nicht mehr alleine. Zudem hilft das NEFU auch bei der Beziehungsknüpfung und bietet ihr ein breites Weiterbildungsangebot, was auch dazu beitrug, dass ihre Dienstleistung sich verbesserte.

#### Zukunftsansichten

Nelly Meyer hält ihren Geschäftsverlauf für sehr untypisch. Bereits im ersten Monat erreichte sie ihr angestrebtes Geschäftsniveau und konnte es auch stets halten. Heute sieht sie sich in einer Übergangsphase, in der sie das profitorientierte Schreibbüro zugunsten der Nonprofit NEFU-Arbeit aufgeben wird. Dies, weil zwei Unternehmungen neben der Familie schlicht zuviel Kraft kosten.

### 3.7 Maria V. (40), Gestaltung / Druck

Maria V. ist allein erziehende Mutter eines neunjährigen Sohnes und betreibt mit viel Elan und Erfolg ein Einfrau-Atelier für Drucksachengestaltung aller Art. Sie gestaltete bereits Geschäftspapiere, Signete/Schriftzüge, CI-Programme, Prospekte/Bücher, Internetseiten, Mailings, Plakate, Packung/Verpackung, CD-Umschläge/Booklets, Kalender und vieles mehr.

Neuartig sei ihre Dienstleistung nicht, meint Maria V. Was sie von anderen unterscheidet ist die Tatsache, dass sie – vor allem auch aus familiären Gründen – zu Hause arbeitet, dass sie sehr niedrige Fixkosten hat, daher auch günstiger arbeiten kann als andere, und dass sich dies in ihren Preisen niederschlägt. Maria V. bewohnt mit ihrem Sohn ein altes, jedoch renoviertes Haus mit viel Charme. Ihr Wohnzimmer ist zugleich auch Besprechungsraum. Viele ihrer Kunden schätzen unter anderem auch die lockere und entspannte Atmosphäre bei ihr. Eine versnobte Büroatmosphäre liegt ihr überhaupt nicht. Sie nimmt sich Zeit für ihre Kundinnen und Kunden. Viele betonen, wie wohltuend in jedem Sinne die Besprechungen bei ihr seien. Der Kunde stehe bei ihr im Mittelpunkt, was bei grossen Agenturen oft nicht mehr so der Fall sei, meint Maria V.

#### Der Weg zur Selbständigkeit

Nach einer Schriftsetzerlehre besuchte Maria V. die Kunstgewerbeschule und wollte sich mit 23 Jahren bereits zum ersten Mal selbständig machen. Ihr Umfeld, hauptsächlich ihre Familie, hielt sie aber mit dem Argument, noch kaum Erfahrung sowohl im Beruf als auch im Umgang mit Menschen/Kunden zu haben, von diesem Vorhaben ab. Doch der Wunsch blieb. Ihre Ausbildung rundete Maria V. mit dem Diplom zur Erwachsenenbildnerin I (SVEB) ab. Diese Ausbildung ist heute sehr hilfreich für sie, sagt Maria V., weil sie dadurch noch besser gelernt habe, mit Menschen umzugehen und zu spüren, wie die Kundschaft sei und was sie effektiv wolle.

Maria V. arbeitete mehrere Jahre in verschiedenen Werbeagenturen und war direkt vor ihrer Selbständigkeit Verantwortliche für die Werbung einer der grössten Migros Klubschulen der Schweiz. Nach mehreren Jahren in den Agenturen war es eine gute Erfahrung, auch einmal auf der Kundenseite zu stehen, meint sie rückblickend.

Maria V. arbeitete in verschiedenen Stellen. Aufgrund negativer Erfahrungen bekam sie immer mehr Mühe mit hierarchischen Strukturen. Zu oft arbeitete sie für Chefs, die einen sehr guten Lohn bezogen, während sie mit kleinerem Gehalt die eigentliche Arbeit verrichtete. Aus diesem Grund wechselte Maria V. drei Mal die Arbeitsstelle.

Als berufstätige Mutter eines schulpflichtigen Kindes hatte Maria V. zudem immer öfter das Gefühl, mehr Energie fürs Organisieren als für die Arbeit selbst zu verbrauchen. Zusätzlich fielen am Arbeitsplatz auch immer wieder Sätze wie „jetzt muss die schon wieder früher gehen“ und Ähnliches mehr.

Da Maria V. aber ihre Energie lieber für die Arbeit als fürs „Drumherum“ aufwenden wollte, beschloss sie sich mit 37 Jahren selbständig zu machen. Denn nur so konnte sie ihren Haupt-Arbeitsort zu Hause aufbauen. Für Maria Vs Arbeit ist Kreativität ein zentrales Element. Oft kommen ihr heute die guten Ideen erst nachts um 22 Uhr und dann arbeitet sie bis 2 Uhr früh durch, ein weiterer Vorteil, wenn sich das Büro zu Hause befindet. Zudem arbeite sie dann während solcher Stunden auch viel effizienter. Sie habe oft ein solches Tempo drauf, dass sie sich selbst kaum mehr folgen könne, meint Maria V.

#### Die Anfänge als selbständig Erwerbende

Maria V. hat keine speziellen Vorbereitungsmaßnahmen in Form von Kursen etc. getroffen. Sie las einzig eine Broschüre von Sonja Winter, einer ehemaligen Redaktorin, die sich selbständig machte und diesen Prozess genau beschrieb. Nach der Lektüre dachte sich Maria V.: „Wenn das so einfach ist und sie das geschafft hat, kann ich das auch!“

Maria V. hat ihr eigenes Logo und Briefpapier entworfen und ein erstes Mailing an alle ihre Bekannten/Freunde/Verwandten usw. verschickt. Das Mailing, eine A5-Karte mit ihren Angeboten und ein Begleitbrief, kam sehr gut an. Doch die meisten hatten nicht sofort einen Auftrag, meinten aber, sie würden sich bei Gelegenheit sicherlich an Maria V. wenden. Aufgrund des ersten Mailings ergaben sich drei Aufträge. Daraus haben sich immer mehr entwickelt. Aus jedem Auftrag ergeben sich meist ein bis drei neue. Das erste war daher auch das bisher einzige Mailing! Mund zu Mund-Propaganda und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis sind die Werbemittel von Maria V.

#### Finanzielle Vorbereitungen

Da Maria V. bereits als Angestellte nebenbei für Freunde kleine Aufträge ausführte, hatte sie sich in den letzten drei Jahre vor ihrer Selbständigkeit nach und nach die dazu notwendigen Geräte (PC, guter Drucker etc.) gekauft. So waren beim Start in die Selbständigkeit die Hauptarbeitsinstrumente schon vorhanden. Die Platzkostenberechnung zur Ermittlung der effektiven Kosten pro Stunde hat sie gemäss den Richtlinien des graphischen Verbandes erstellt. Hätte sie Geld benötigt, so hätte sie sich dieses nach Möglichkeit im Freundeskreis zu beschaffen versucht, denn mit den Banken habe sie so ihre Mühe, erklärt Maria V.

Zur Ermittlung der notwendigen Minimaleinkünfte für die ersten Monate listete Maria V. ihre fixen Kosten (Miete/Verpflegung/Kleider usw.) für sich und ihren Sohn auf. Sie berechnete, wie weit ihre Ersparnisse bei unterschiedlichem Geschäftsverlauf ausreichen würden. Sie hatte von Beginn weg Aufträge und somit nach zwei Monaten bereits die ersten Einkünfte. Nur einmal kam sie „scharf“ an die Nullgrenze, sagt Maria V., doch dies sei heute kein Thema mehr. Heute kann sie ihre zeitlichen Ressourcen bereits voll auslasten und verdient mehr als während der Zeit als Angestellte.

„Ein Mann ein Wort – Eine Frau eine Tat“ oder „Den Mutigen gehört die Welt“

Die deutsche Sprache macht Maria V. Spass und sie überarbeitet manchmal

auch Texte, obwohl dies nicht direkt in ihr Aufgabengebiet fällt. Um „up to date“ zu sein, besuchte sie einen Kurs zur Rechtschreibreform. In diesem Kurs wurde auf komplizierte Weise und mit ungeeigneten Lehrmitteln versucht, den Teilnehmenden die neuen Regeln zu vermitteln. Maria V. dachte, das müsste doch auch viel einfacher zu bewerkstelligen sein, so dass es alle verstünden; sie setzte die Idee in die Tat um. Maria V. kreierte ein Plakat mit allen wichtigen Neuerungen auf einen Blick und begann es zu vertreiben, indem sie zu Schulen, Behörden usw. ging. Das Interesse war zunächst sehr klein und Maria V. bekam grosse Bedenken: ihr Wohnzimmer war mit Plakaten und Versandrollen überfüllt, die Druckkosten recht hoch und kaum jemand wollte das Plakat. Doch Beharrlichkeit und ein effektiv sehr gutes Produkt führten schliesslich doch zum Erfolg. Sie verkaufte – vor allem aufgrund von Mund zu Mund Propaganda – alle Plakate und erzielte einen schönen Gewinn.

Die Entwicklung des eigenen Ateliers

Zu Beginn hatte Maria V. vor allem Kundschaft aus der Region. Da aus vielen Aufträgen neue entstanden, hat sie heute in der ganzen Deutschschweiz Kunden.

Ihre Arbeitstechnik habe sich verändert, meint Maria V. Zu Beginn wollte sie immer alles zu 150% machen. Doch heute wisse sie, dass es auch mit 110% geht und setze sich selber Limiten. Ihr Motto sei es immer noch, für ihre Kundschaft voll und ganz da zu sein. Doch habe sie gelernt, sich auch abzugrenzen. Seit drei Jahren erlaubte sie sich in diesem Sommer auch erstmals wieder Ferien zu buchen.

Es kommt vor, dass sie einen Auftrag „fast zum halben Preis“ annimmt, wenn sie weiss, dass durch diesen Auftrag Türen für Neues aufgehen können. Maria V. gibt für Marketingmassnahmen kaum Geld aus, sondern verzichtet eher einmal auf gewisse Einnahmen.

Aus Schaden wird man klug

Bei Rechtsstreitigkeiten mit einem Kunden um Urheberrechtsverhältnisse bezahlte Maria V. „Lehrgeld“, lernte aber auch viel. Sie hatte zuwenig Erfahrung auf diesem Gebiet. Um auch solchen Unannehmlichkeiten vorbeugen zu können, möchte Maria V. dem Graphischen Verband beitreten, weil ihr dieser auch eine gewisse rechtliche Absicherung gibt und sie so Zugang zu den notwendigen neuen Informationen für und über ihre Branche erhält.

Gründe für den Unternehmenserfolg

Die Berufserfahrung ist sicherlich ein zentraler Erfolgsfaktor. Maria V. hatte vor ihrer Selbständigkeit mehrere Jahre in der Branche gearbeitet, sowohl auf Auftraggeber- als auch auf Kundenseite.

Sie liebt ihren Beruf sehr und hat dann das Gefühl, erfolgreich zu sein,

- wenn sie eine gute Arbeit abgeben kann

- wenn sie Spass hatte und
- und wenn sie nicht „drauflegen“ musste.

Sie ist offen und ehrlich und mag es nicht, wenn es zu steif zu und her geht, und das schätzen auch die meisten ihrer Kunden.

Sie ist gerne mit Leuten zusammen und geübt im Umgang mit sehr unterschiedlichen Menschen. Maria V. kann mit Menschen geschäftlich sehr gut verkehren, auch wenn sie im Privaten nicht unbedingt ihre Freunde würden.

Für Maria V. steht ihre Kundschaft immer im Mittelpunkt. Sie will für sie verfügbar sein, und zwar möglichst schnell, möglichst lange und möglichst immer dann, wenn die Kunden sie gerade benötigen. Dauert eine Sitzung länger, so kann sie die Arbeit am Abend wieder aufholen. Die Kunden spüren, dass sie sich Zeit nimmt und nicht schon mit den Gedanken beim nächsten Termin ist.

Sie lernt viel bei der Zusammenarbeit mit angegliederten Branchen (Informatik, Druck etc.) und geht an Kurse (z. B. Rechtschreibreform) damit sie ihren Kunden immer einen Service auf neuestem Stand bieten kann.

#### Zukunftsperspektiven

Ihr Umsatz wird sich nicht stark verändern, weil ihre Arbeitszeit bereits heute meist voll ausgelastet ist. Auch ihr Tätigkeitsgebiet wird sich nicht sehr stark verändern, denn Maria V. arbeitet nach der Devise: „Bleib bei dem, was du kannst, und bleib dafür auf diesem Gebiet immer à jour“.

Sie würde beispielsweise nie in den Multimediabereich einsteigen, weil dies nicht ihre Stärke ist.

Vielleicht möchte Maria V. im Atelier eine zusätzliche Person anstellen. Doch dies will sie sich sehr gut überlegen, weil sie u.a. die damit verbundene administrative Arbeit fürchtet.

#### Das Beziehungsnetz und die Familie – wichtige Faktoren in der Selbständigkeit

Maria V. baute sich in den Jahren vor ihrer Selbständigkeit ein grosses und vor allem vielseitiges Beziehungsnetz auf. Dies erwies sich in der Anfangsphase als nützlich und erleichtert ihr auch heute noch manches und unterstützt sie nebst ihrer Familie in ihren Tätigkeiten.

Maria V. war während zehn Jahren sportlich auf nationalem und internationalem Niveau erfolgreich und bildet heute Trainerinnen und Trainer für den Nachwuchs aus. Aus diesem Umfeld hat sie viele Kontakte, die ihr auch heute noch helfen. So gehörten auch Sportvereine zu ihren ersten Kunden. Die Tätigkeit als Trainer-Ausbildnerin ist für Maria V. auch ein zweites Standbein, denn dadurch kommt sie auch wieder „mal raus“ und kann dabei ihren „Kopf leeren“.

Maria V. war u.a. auch beim Präsidenten des Graphischen Verbandes angestellt. Diesem und auch einem anderen ehemaligen Arbeitgeber hat sie

vor der Gründung von ihrer Idee erzählt. Es war aber weniger ein Rat holen, als eine Bestätigung von aussen. Der Präsident des Graphischen Verbandes ist für sie auch heute noch eine Bezugsperson in geschäftlichen Belangen.

Des NEFU (das Netzwerk für Einfrauunternehmen) ist für sie wichtig. Denn man könne in einem Netzwerk projektbezogen arbeiten, meint Maria V. Bei einem Problem könne man sich an eine Fachperson richten und diese für einen arbeiten lassen, ohne sie gleich anstellen zu müssen. Dies sei viel billiger, gebe weniger administrativen Aufwand und mache erst noch viel Spass. So gebe ihr beispielsweise alles, was mit Administration und Buchhaltung zu tun hat, „rote Ohren“. Sie erledigt nur das Notwendigste, der Rest (Buchhaltungsabschluss, Steuern etc.) wird von einer NEFU-Kollegin erledigt. „Das ist doch eben das gute an eine Netzwerk, jeder tut das, was er am besten und somit auch am effizientesten kann! Gebt allen die Arbeit, die sie auch machen können!“

Wenn jemand seinen Job nicht gut macht, hat er das letzte Mal mit ihr zusammen gearbeitet. „Ich erwarte von den anderen das, was ich auch von mir verlange. Schlechte Arbeit kann man sich heute einfach nicht mehr leisten“, ist Maria V. überzeugt.

Die eigene Familie (Vater/Geschwister/Schwägerin) machte sich Gedanken, ob Maria V. für sich und ihren Sohn genug verdienen werde. Ihr Sohn unterstützte sie aber immer voll und ganz. Denn er erlebte ja selbst mit, wie sie ihn oft in einem „Gehetze“ von der Schule abholen kam. Er freut sich, dass seine Mutter nun mehr zu Hause ist und auch mehr Zeit für ihn und seine Kameraden hat.

Angenommen dass ...

Die Frage: „Wenn Ihnen heute ein sicherer, interessanter und gut bezahlter Arbeitsplatz angeboten würde – würden Sie die Selbständigkeit wieder aufgeben?“, beantwortet Maria V. ganz klar:

„Ich bin heute nicht mehr so kompromissfähig; ein gesundes Leben ist mir sehr wichtig. Stress am Arbeitsplatz durch Mobbing, Raucher etc. will ich gar nicht mehr auf mich nehmen. Zudem will ich nicht mehr fremdbestimmt sein. Ich will meine Energie wirklich für meine Arbeit und nicht für das Drumherum verbrauchen.“

Nach diesen Sätzen überlegt sie eine Weile und meint dann abschliessend: „Nein, ich würde das Angebot nicht annehmen, weil ich schon bald wieder in genau derselben Situation wäre, aus der heraus ich mich selbständig machte!“

## 3.8 Pia Sudan (56), Administrative Betreuung von Unternehmen

### Pia Sudan und ihr Unternehmen

Pia Sudan übernimmt als Einfraubetrieb seit acht Jahren ein Portfolio an Dienstleistungstätigkeiten für verschiedene Firmen. Dazu gehören in erster Linie buchhalterische Betreuung, aber auch Simultanübersetzungen sowie schriftliche Übersetzungen in den Sprachen Italienisch, Französisch, Englisch und Deutsch. Daneben führt sie Verhandlungen zwischen ihren Auftraggeberfirmen und deren Kunden, Lieferanten, Banken, Steuerverwaltung, Versicherungen usw. Ihre Dienstleistungen bietet sie Unternehmen aus allen Branchen an.

### Weg zur selbständigen Unternehmerin

Nachdem sie ihre kaufmännische Ausbildung absolviert hatte, arbeitete Pia Sudan zunächst einige Jahre als Sachbearbeiterin im Personalwesen bei einem Pharmaunternehmen, danach drei Jahre als Direktionsassistentin in einer Maschinenfabrik und mehrere Jahre als Responsable administratif et financier in einem pharmazeutischen Betrieb. Die letzten acht Jahre vor Beginn ihrer Selbständigkeit war sie als Direktionsassistentin in einer Handelsfirma tätig.

In ihrer Laufbahn verspürte Pia Sudan immer wieder den Wunsch nach beruflicher Selbstbestimmung und Unabhängigkeit und erlebte das unbefriedigende Gefühl, eigentlich mehr zu können, als aufgrund ihrer Position gestattet war.

Pia Sudan hat die Gründung, die Entwicklung und den Aufbau des pharmazeutischen Unternehmens in Genf äusserst positiv erlebt. Sie verspürte Lust und Tatendrang, ebenfalls selbständig zu werden, und beschäftigte sich mit den Startmöglichkeiten. Sie hat auch wertvolle Informationen von Frau Nelly Meyer, Gründerin von NEFU, Netzwerk für Einfrau-Unternehmerinnen, erhalten. Sie fühlte sich dadurch in ihrem Vorhaben bestätigt. Frau P. Sudan war übrigens bei der Gründung von NEFU mit dabei. Ihr Ehemann und ihre Kinder unterstützten sie in jeder Hinsicht, z. B. Mithilfe im Haushalt, damit sie genügend Zeit zum Aufbau ihres Unternehmens hatte. Weitere Unterstützung beanspruchte sie nicht; sie wollte lieber eigene Erfahrungen machen.

### Realisierung der Selbständigkeit und Erfolg

Die konkreten Massnahmen zur Verwirklichung ihrer Selbständigkeit waren die Investition eines eigens erwirtschafteten Startkapitals und die Installation von PC und Faxgerät im privaten Haus. Dass sie kein Büro ausserhalb der eigenen vier Wände wollte, wusste Pia Sudan schon von Anfang an. Schon beim Hauskauf dachte sie an die Einrichtung eines eigenen Büros. Dies ermöglicht ihr eine Art Freiheit, die sie sonst nirgends bekommen könnte. So kompensiert sie im Sommer ihre Kaffeepausen mit einem Rundgang in ihrem schönen Garten.

Diese Freiheit hat sich Frau Sudan erarbeitet. Ab morgens 6.00 Uhr bis 12.00 Uhr steht sie immer für die Kunden zur Verfügung, am Nachmittag nach Bedarf und

Übereinkunft. Besprechungen finden ausschliesslich in Randstunden statt. Sie versucht, Timekiller und Störfaktoren jeglicher Art zu eliminieren, um mehr Zeit für effiziente Arbeit und Freizeit zu gewinnen.

Grosse Anstrengungen musste Frau Sudan keine unternehmen, um ihr eigenes Produkt zu kreieren. Dieses hat sich aus ihren früheren Tätigkeiten und ihrer Erfahrung ergeben. Für sie war es auch klar, dass die Selbständigkeit auch eine Zeitinvestition voraussetzte. Sie arbeitet grundsätzlich ein wenig unter ihrer persönlichen Kapazität, richtet sich zeitliche Pufferzonen ein, um auf unvorhergesehene Aufträge in ihrer gewohnten Geschwindigkeit und Effizienz reagieren und auch einige Stunden unbezahlter Arbeit in einer sozialen Einrichtung erbringen zu können.

Frau Sudan steckt sich nur realistische Ziele. Schwierigkeiten waren nie von Bedeutung. Die Auftragssituation war von Anfang an recht gut. Sie versteht es, rasch die Gesamtsituation der Auftraggeber zu überblicken und die Kunden in ihren Aktivitäten zu unterstützen und zu beraten. Ihre Mandantinnen und Mandanten schätzen die seriöse und effiziente Art ihrer Arbeit und vertrauen ihr sofort Folgeaufträge an.

Da Frau Sudan nebst ihren Aufgaben in ihrer Familie immer berufstätig war, schätzte sie auch den Zeitaufwand im Haushalt richtig ein. Eine Haushaltshilfe erledigt einen grossen Teil dieser Arbeit, und dank diverser Zulieferdienstleistungen können viele zeitraubende Gänge erspart werden.

Heute nimmt sie nur noch gelegentlich Unterstützung und den fachmännischen Rat eines Kollegen über steuerliche oder buchhalterische Fragen in Anspruch.

#### Ausblick

Die Unternehmerin will in Zukunft so weiter machen wie bisher, also als einzige Angestellte ihrer Firma. Auch ihre Produktpalette wird so bleiben, ebenso der Umsatz und der Markt. Auf diesem Niveau fühlt sich Pia Sudan sehr zufrieden und kann sich ihren Lebensraum erfüllen. Daran misst sie auch den Erfolg ihres Unternehmens: an ihrer Zufriedenheit und der Realisierung ihrer Selbstbestimmung. Diese Selbstbestimmung ist Produkt ihrer Persönlichkeit, die sie selbst als diszipliniert und unnachgiebig beschreibt. Diese Situation will Frau Sudan beibehalten, auch wenn sie einen gut bezahlten, sicheren und interessanten Job als Angestellte annehmen könnte.

## 3.9 Martin B. (30), Verwaltungsdienstleistungen

Die konkrete Vorstellung von der eigenen Zukunft als Ausgangspunkt für die Unternehmung

Der eigentlicher Grund für die Selbständigkeit von Martin B. war ein Job-Angebot als Finanzverwalter. Das Stellenangebot kam Martin B. vom Inhalt her sehr gelegen, jedoch nicht von der Anstellungsform. So formulierte er seine bereits bestehende Idee über die Möglichkeit des Outsourcens gewisser Verwaltungsaufgaben anhand der eigenen Stellenbeschreibung aus und präsentierte der entsprechenden Gemeinde den Vorschlag, die anfallenden Arbeiten als Unternehmer und nicht als Angestellter zu erledigen. Damit war der Startschuss für die „Unternehmung X“ gefallen.

Die Verwirklichung der eigenen Geschäftsideen, die Selbstbestimmung und die Unabhängigkeit waren für ihn ein lohnenderes Ziel als die feste Anstellung.

Der Weg zur Selbständigkeit

Aufgewachsen ist Martin B. in einer stark von der Eisenbahn geprägten Familie. Obwohl er die ersten Schritte in der Berufswelt in einer Gemeindeverwaltung tat, glaubt Martin B. nicht, dass ihn seine Familie in Richtung einer Beamtenlaufbahn beeinflusst hat. Diese war denn auch Mittel zum Zweck.

Das eigenverantwortliche Handeln lag Martin B. schon früh sehr nahe. So hat er mit 18 Jahren mit seinem Bruder bereits seine erste GmbH gegründet. Im Nachhinein beurteilt Martin B. diese erste kleine Unternehmung als sehr lehrreiches Übungsfeld, in dem er schon früh typische Problemstellungen der Selbständigkeit bewältigen musste.

Beruflich bildete sich Martin B. an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule in Olten zum Betriebsökonom HWV aus. Bereits während seines Studiums übernahm er für Gemeinden kleinere Mandate. So half er zum Beispiel, die neu eingeführte Mehrwertsteuer in den EDV-gestützten Buchhaltungsprogrammen zu erfassen. Die Erfahrungen, die er gewinnen konnte, hat er umgehend in weiteren Beratungsmandaten angewandt.

In dieser Zeit wurde mit einem Studienkollegen und späteren Geschäftspartner die künftige Geschäftsidee für die „Unternehmung X“ entwickelt: Der Beobachtung und Erkenntnis aus dem Gemeinwesen, dass sehr viele Kleinst- und Kleingemeinden gewisse Aufgaben aus Kapazitäts- und damit Kostengründen nicht mit vollamtlichen Verwaltungsprofis erledigen können, entspringt die Idee, ihnen die anstehenden Verwaltungsaufgaben als Unternehmer abzunehmen. Hier ergab sich für das Studium ein positiver Nebeneffekt: der Stoff „Unternehmensplanung“ konnte anhand der eigenen Vorstellungen in einem eigentlichen Business-Plan formuliert und so mit grösster Motivation praxisnah gelernt werden.

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die – gegen Ende des Studiums – angebotene Stelle als Finanzverwalter einer Gemeinde in ein erstes Auftrags-

Mandat für die „Unternehmung X“ umgewandelt wurde.

#### Die unternehmerische Tätigkeit

Die „Unternehmung X“ erbringt Dienstleistungen im Verwaltungsbereich für Non-Profit-Organisationen wie Gemeinden und Verbände. Die Grundidee der Unternehmung ist einerseits ein Bottom-up Ansatz, mit dem Ziel, der Basis betriebswirtschaftliches Wissen zu vermitteln und andererseits die stufengerechte Erledigung von Verwaltungsaufgaben.

Zurück zum erwähnten Beispiel: Viele Gemeinden erreichen zur Erledigung gewisser Aufgaben die kritische Masse zur Anstellung einer vollamtlichen Person (z. B. eines Finanzverwalters) nicht. Die „Unternehmung X“ bietet diesen Gemeinden nun die Möglichkeit, Fachpersonen für die Erledigung von bestimmten Aufgaben (z. B. Abschlüsse von Gemeinderechnungen) anzumieten. Der Vorteil für die Non-Profit-Organisationen liegt darin, dass eine Fachperson die gleichen Aufgaben bei mehreren Gemeinden erledigt. Dadurch kann sie die Arbeiten viel effizienter durchführen (Einsatz von Hilfsmitteln wie Excel-Sheets, Arbeitsroutine und Problemlösungswissen). Ein zweiter Schritt zur Effizienzsteigerung ist die Arbeit im Team. Dem Finanzchef im obigen Beispiel wird ein Sachbearbeiter zur Seite gestellt, der die täglichen Arbeiten erledigen kann. Der Finanzchef kann so für die Projektleitung und die Lösung zentraler Probleme bei verschiedenen Gemeinden freigestellt werden (System der stufengerechten Erledigung von Arbeiten).

Abgerundet wird diese Dienstleistung durch ein Schulungsangebot für Verwaltungen, welche die Arbeitsmethoden der „Unternehmung X“ übernehmen wollen.

### Der Erfolg der unternehmerischen Tätigkeit

In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Martin B. zusammengefasst.

#### Genügend lange Reifungszeit der Geschäftsidee

Parallel zum verwaltungstechnischen Fachwissen wuchsen das Verständnis um Zusammenhänge, Entwicklungstendenzen und Eigenarten des Verwaltungswesens und natürlich das Beziehungsnetz. Mit dem betriebswirtschaftlichen Studium ergänzte Martin B. das bestehende Fundament um weitere wichtige Bausteine für eine Selbständigkeit. Das bestehende verwaltungstechnische Fachwissen wurde mit theoretischem Wissen aus sämtlichen Bereichen der Betriebsführung kombiniert. Damit konnte Martin B. die eigene Geschäftsidee weiterentwickeln und schliesslich die eigene Unternehmung gründen.

#### Hoher Grad an Identifikation und persönlichem Engagement

Martin B. sagt selbst von sich, dass er 24 Stunden an sieben Tagen für seine Unternehmung da ist. Dennoch empfindet er die Arbeitszeit der Geschäftsführer als eigentlichen „Engpass“ in der betrieblichen Ressourcenplanung. Dies sieht er eng damit verbunden, dass man als neu Selbständiger alle wichtigen Unternehmensentscheide selbst fällen und tragen muss. Seine wichtigsten und

zeitraubendsten Aufgaben sieht Martin B. in folgenden Punkten:

- Personalauswahl und -schulung: In den drei Jahren Geschäftstätigkeit hat Martin B. zehn Mitarbeitende eingestellt und eingearbeitet. Dabei begleiten neue Mitarbeitende zunächst 14 Tage Martin B. oder einen anderen Geschäftsführer. Danach folgt eine weitere Ausbildung „on the job“, diese jedoch durch ältere Mitarbeitende und durch eigene Einarbeitung in die Materie.
- Buchhaltung: Als Unternehmer und Fachkraft liess es sich Martin B. nicht nehmen, die steuerlichen und buchhalterischen Aufgaben selbst zu erledigen.
- Akquisition von Aufträgen: Obwohl die Unternehmung aus einem Auftrag hervorging, brauchte es einen erheblichen zeitlichen Startaufwand zur Akquisition weiterer Kunden. Dies ist nicht zuletzt auch darauf zurückzuführen, dass in diesem Metier persönliche Beziehungen sehr wichtig sind.
- tägliche Arbeit: Neben all diesen Führungsaufgaben müssen das tägliche Fachgeschäft und die sehr aufwendige rollenden Planung der Ressourcen und Auftragsabwicklung erledigt werden. Vor allem bei Gemeinden, welche sich nicht an die festgelegten Fristen halten und immer neue Aufgaben übergeben möchten, ist dies eine sehr schwierige Aufgabe.

## Beziehungen

Das geschäftliche wie auch das private Beziehungsnetz ist für die Leistung von zentraler Bedeutung. Die Akquisition von neuen Aufträgen enthält sehr oft „Kopfgeschäfte“. Entweder man kennt die verantwortlichen Personen oder man wurde weiter empfohlen. Die Verwaltungskarriere von Martin B. und sein bereits vorhandenes Beziehungsnetz sind damit sicher wichtige Grundsteine für den Erfolg der „Unternehmung X“.

Ein weiterer Nebeneffekt eines breiten fachlichen Beziehungsnetzes ist die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit Unterakkordanten. Dadurch können Spitzen in der Arbeitsbelastung bei grösseren Aufträgen gebrochen oder sehr spezifische Probleme gelöst werden.

Private Beziehungen spielen nach Martin B. vor allem bei der Stellenbesetzung in der eigenen Unternehmung eine wichtige Rolle. Über die privaten Erfahrungen mit potentiellen Mitarbeitenden kann eine grössere Verlässlichkeit einerseits bezüglich der notwendigen Persönlichkeitsmerkmale, andererseits aber auch bezüglich der fachlichen Kompetenz gewonnen werden. Weitere positive Aspekte dieses Rekrutierungsverfahrens sind eine höhere Motivation bestehender Mitarbeitenden durch die partizipative Personalauswahl und eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sich die neuen Leute besser in das bestehende Team einfügen. In der „Unternehmung X“ sind beinahe alle Stellen durch Bekannte im Beziehungsfeld von Mitarbeitenden besetzt.

## Die Persönlichkeit

Martin B. erlebt sich selbst eher als Vordenker, Entwickler und Umsetzer von Geschäftsideen denn als Verkäufer oder Marketer. Symbolisch für das feine Sensorium von Martin B. ist, dass ihn sein Geschäftspartner gerade in Bezug auf die Verkäufertätigkeit sehr gut ergänzt. Martin B. führt seinen Erfolg als Unternehmer auf folgende Aspekte seiner Persönlichkeit zurück:

- Ausgeprägtes Sicherheitsdenken und -fühlen. Wenn die Anbahnung eines Geschäftes bei Martin B. ein ungutes Gefühl auslöst, dann lässt er es lieber sein.
- Eine gewisse charismatische Ausstrahlung. Diese setzt sich zusammen einerseits aus der Fähigkeit Erwartetes vorzuleben und andererseits Leute derart gut zu motivieren, dass sie neue Leistungsebenen erreichen.
- Eine gewisse Verbissenheit und ein Durchhaltewille. Diese Eigenschaften helfen Martin B. die enorme Arbeitsbelastung zu bewältigen.
- Eine konsequente Ehrlichkeit. Martin B. erachtet es als zentral wichtiges Geschäftsgebaren, dass er und seine Mitarbeitenden in der Erbringung ihrer Dienstleistungen ehrlich sind. Wenn sie eine Dienstleistung nicht erbringen können, wenn sie das nötige Fachwissen nicht besitzen, dann wird das dem Kunden unmittelbar mitgeteilt, auch wenn dadurch ein guter Auftrag verlorengeht.
- Soziale Kompetenz. Diese wird im gesamten „Unternehmen X“ gelebt. Da sehr eng im Team gearbeitet wird, spüren die Mitglieder auch, wer an seine Leistungsgrenzen stösst. In diesem Falle ist es selbstverständlich, dass andere Mitarbeitenden unbürokratisch einspringen und helfen.

#### Zukunftsaussichten

Martin B. und seine Geschäftspartner möchten nach dem rasanten Wachstum in den ersten drei Jahren für die „Unternehmung X“ eine Konsolidierungsphase einschalten. Sie haben jedoch schon Pläne, dieselben Verwaltungsdienstleistungen auch Profit-Organisationen anzubieten. Den neuen Markt der kleinen und mittleren Unternehmen werden sie eventuell mit einer neu zu gründenden Unternehmung bedienen. Dies würde dann die Bildung einer Holding für die beiden Unternehmen bedingen.

Auch die Kooperation mit „Unterakkordanten“ wird als noch ausbaufähig erachtet.

Martin B. selbst wird sich in Zukunft vermehrt auf seine eigene Weiterbildung und auf das konzeptionelle Arbeiten und Umsetzen seiner Ideen konzentrieren.

## 4 Offene Fragen

Eine empirische Untersuchung muss sich immer auf einige wenige Bereiche beschränken. Zwar konnte unsere Untersuchung ein ziemlich präzises Bild der neuen Selbständigen in der Schweiz zeigen, gleichzeitig mussten jedoch viele Fragen offen bleiben. Es liegt nun an Nachfolgeprojekten, diesen Fragen nachzugehen.

- In unserer einmaligen Befragung haben wir nur eine Momentaufnahme der Situation der Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer machen können. Dadurch gingen viele Informationen über die Entwicklung der einzelnen Jungunternehmen verloren. Indem man eine Längsschnittanalyse erstellen würde, könnte man zusätzliche Erkenntnisse über die verschiedenen Entwicklungspfade der einzelnen Unternehmen gewinnen. Gibt es typische Entwicklungspfade von erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen? Welches sind die verschiedenen Phasen der Jungunternehmen? Welches sind die typischen Probleme und neuralgischen Punkte, die in den einzelnen Phasen zu überstehen sind?
- Wir befragten nur Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Erhebung (Sommer 1999) noch existierten. Alle Firmen, die bereits wieder vom Markt verschwanden – entweder durch Konkurs oder durch eine freiwillige Löschung – befragten wir nicht. Deshalb können wir keine Aussagen über die zahlreichen Marktaustritte machen. Welche verschiedenen Ausstiegsszenarien gibt es? Und worin liegen die Gründe fürs Scheitern der Jungunternehmen? Gibt es Möglichkeiten eines „geregelten Ausstiegs“ ohne offiziellen Konkurs und ohne geschädigte Gläubiger? Was bedeuten die zahlreichen Marktaustritte von Jungunternehmen für die betroffenen Gründungspersonen? Und welche Auswirkungen gibt es aus volkswirtschaftlicher Sicht?
- In unserer Studie befragten wir nur die Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer selbst. Dadurch werden Beziehungen, Abhängigkeiten und Interaktionen zu Personen und Institutionen im Umfeld der Jungunternehmen entweder nur einseitig erfasst oder sie gehen ganz verloren. Von besonderem Interesse erscheinen die folgenden Bereiche:
  - Die Beeinflussung der Unternehmensgründung auf die familiäre Situation der Gründungsperson. Welche wechselseitigen Abhängigkeiten und Beeinflussungen von unternehmerischen und familiären Herausforderungen, Ansprüchen und Problemen gibt es? Wie können potentielle Konflikte entschärft werden?  
In wieweit ist die Selbständigkeit eines oder beider Lebenspartner für die Familie ein finanzielles Risiko, eine finanzielle Belastung oder eine finanzielle Absicherung des Familienbudgets?
  - Welche Beziehungen bestehen zwischen den Jungunternehmen und den etablierten Firmen? In wieweit sind die Jungunternehmen eine Gefahr für die etablierten Betriebe? Oder sogar eine positive zu bewertende Herausforderung, die zur Belebung des Wettbewerbs, zu volkswirtschaftlicher Dynamik und zu zusätzlichen Anreizen für Innovationen führt?
  - Wie sehen die vieldiskutierten Beziehungen der Jungunternehmen zu den

## Banken und anderen Kreditgeberinnen und -gebern aus?

- Die durchgeführte Befragung war sehr umfangreich (über 200 Einzelfragen) und deckte verschiedenste Bereiche der Jungunternehmen und ihren Gründungspersonen ab. Trotzdem konnten einerseits nicht alle Aspekte abgedeckt werden und andererseits die vielen behandelten Einzelaspekte nicht im Detail betrachtet werden. Es ist nun Aufgabe von Nachfolgeprojekten, interessante und relevante Einzelaspekte zu bestimmen und genauer unter die Lupe zu nehmen.  
Beispielsweise kann man Unternehmen in ihrer Eigenart betrachten, die
  - in einem Gründungszentrum oder einem Technopark angesiedelt sind.
  - eine Büro- oder Werkgemeinschaft eingingen.
  - in den ersten Jahren ein beträchtliches Wachstum an Umsatz und Mitarbeitenden haben.
  - in den Genuss von staatlichen Förderleistungen kommen.

## Bisher erschienen:

In der Reihe A, 'Discussion Papers' der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, sind bisher erschienen:

- Nr. 98-01 THOMAS M. SCHWARB (Juli 1998)  
«Ich verpfeife meine Firma»... Einführung in das Phänomen «Whistle-Blowing».
- Nr. 98-02 MATHIAS BINSWANGER (Dezember 1998)  
Stock Market Booms and Real Economic Activity: Is this Time different?
- Nr. 98-03 GÜNTER SCHINDLER (Dezember 1998)  
Unscharfe Klassifikation durch kontextbasierte Datenbankanfragen.
- Nr. 99-01 MATHIAS BINSWANGER (Januar 1999)  
Co-Evolution between the Real and Financial Sectors:  
The Optimistic «New Growth Theory» View versus the Pessimistic «Keynesian View».
- Nr. 99-02 MATHIAS BINSWANGER (Juni 1999)  
Die verschiedenen Rollen des Finanzsektors in der wirtschaftlichen Entwicklung.
- Nr. 99-03 LORENZ M. HILTY (Juni 1999)  
Individuenbasierte Verkehrssimulation in Java.
- Nr. 99-04 ALBERT VOLLMER (Juni 1999)  
Mobile Arbeit in der Schweiz – Telearbeit und Desksharing.
- Nr. 99-05 NAJIB HARABI (Juli 1999)  
The Impact of Vertical R&D Cooperation on Firm Innovation: an Empirical Investigation.
- Nr. 99-06 MAIKE FRANZEN (Juli 1999)  
Konstruktives Lernen mit dem E-Book. Entwicklung einer Lernumgebung für  
konstruktives Lernen.
- Nr. 99-07 MATHIAS BINSWANGER (Dezember 1999)  
Technological Progress and Sustainable Development: Different Perspectives on the  
Rebound Effect.
- Nr. 2000-01 LORENZ M. HILTY, THOMAS RUDDY, DANIEL SCHULTHESS (Januar 2000)  
Resource Intensity and Dematerialization Potential of Information Society Technologies.
- Nr. 2000-02 LORENZ M. HILTY, ALBERT VOLLMER, DANIEL SCHULTHESS, THOMAS RUDDY (Februar 2000)  
Lifestyles, Mobility and the Challenge of Sustainability: A Survey of the Literature.
- Nr. 2000-03 LORENZ M. HILTY, THOMAS RUDDY (Mai 2000)  
The Information Society and Sustainable Development.
- Nr. 2000-04 ROLF MEYER, NAJIB HARABI (Juni 2000)  
Frauen\_Power unter der Lupe. Geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen  
Jungunternehmerinnen und Jungunternehmern. Ergebnisse einer empirischen  
Untersuchung.
- Nr. 2000-05 ROLF MEYER, MARION ALT, KERSTIN HÜFFMEYER, NAJIB HARABI (Juni 2000)  
Selbständigerwerbende und ihre jungen Unternehmen – 9 Fallbeispiele.

In der Reihe B, 'Sonderdrucke' der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, sind bisher erschienen:

- Nr. 98-01 NAJIB HARABI (Oktober 1998)  
Channels of R&D Spillovers: An Investigation of Swiss Firms.  
Aus: Technovation, 17 (11/12) (1997) 627–635.
- Nr. 98-02 MAX ZUBERBÜHLER (Oktober 1998)  
Virtualität – der zukünftige Wettbewerbsvorteil.  
Aus: io Management, 67 (1998), 18–23.
- Nr. 98-03 NAJIB HARABI (Oktober 1998)  
Les facteurs déterminants de la R&D.  
Aus: Revue française de gestion, n° 114, 1997, p. 39–51.
- Nr. 98-04 NAJIB HARABI (Dezember 1998)  
Innovation through Vertical Relations between Firms, Suppliers and Customers:  
a study of German Firms.  
Aus: Industry and Innovation, Volume 5, Number 2, pp. 157–178.
- Nr. 99-01 CHRISTOPH MINNIG, RUEDI NIEDERER, THOMAS SCHWARB (Januar 1999)  
Imagestudie Erziehungsdepartement des Kantons Solothurn. Schlussbericht.
- Nr. 99-02 NAJIB HARABI (Januar 1999)  
Der Beitrag von Profit- und Nonprofit-Organisationen zum technischen Fortschritt:  
Ergebnisse aus der Schweiz.  
Aus: Wagner, R. (1997). Festschrift zum 60. Geburtstag von Antonin Wagner. Zürich:  
Turicum.
- Nr. 99-03 LORENZ M. HILTY, KLAUS TOCHTERMANN, JÖRG VON STEINAECKER (Juli 1999)  
The Information Society and the Environment – A Survey of European Activities.  
Sonderdruck aus: Proc. 1<sup>st</sup> International Environmental Management Systems  
Conference, Vienna/Austria 1998.
- Nr. 99-04 THOMAS M. SCHWARB (August 1999)  
Das Arbeitszeugnis als Instrument der Personalpraxis.  
Sonderdruck der Unterlagen für die Fachtagung „Arbeitszeugnis“ an der Hochschule für  
Wirtschaft, Olten.
- Nr. 99-05 THOMAS M. SCHWARB, ALBERT VOLLMER (Dezember 1999)  
Telearbeit  
Sonderdruck aus: Schwarb Th. M. (Hrsg.) (1999) Erfolgsfaktor Human Resource  
Management, Zürich: Weka.
- Nr. 2000-01 NAJIB HARABI, ROLF MEYER (Februar 2000)  
Die neuen Selbständigen  
Studie im Auftrag von Nefu (Netzwerk für Einfrau-Unternehmerinnen) Schweiz.
- Nr. 2000-02 RUEDI NIEDERER, STEFANIE GREIWE, CHRISTOPH MINNIG, THOMAS SCHWARB (März 2000)  
Projektmanagement – Praxis und Ausbildung.  
Untersuchung im Auftrag von Fachhochschulen und SwissPM.
- Nr. 2000-03 THOMAS SCHWARB, STEFANIE GREIWE, CHRISTOPH MINNIG, RUEDI NIEDERER (März 2000)  
Olten ist eigentlich schön, aber ...  
Untersuchung der Standortattraktivität und des Images von Olten im Auftrag des  
Projekts Olten Plus.

Nr. 2000-04 THOMAS SCHWARB, ALBERT VOLLMER, RUEDI NIEDERER (März 2000)  
TA-Studie „Mobile Arbeitsformen: Verbreitung und Potenzial von Telearbeit und  
Desksharing“  
Untersuchung im Auftrag des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates  
und der Kommission für Technologie und Innovation.

In der Reihe C, 'Gastvorträge' der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz, sind bisher  
erschienen:

Nr. 99-01 PATRIK DUCREY, BARBARA HÜBSCHER (Juli 1999)  
Aktuelle Probleme der Wettbewerbspolitik  
Vortrag gehalten am 31. Mai 1999 an der Hochschule für Wirtschaft, Olten

Nr. 2000-01 ANDY STURM (April 2000)  
Grundlagen der schweizerischen Geldpolitik  
Vortrag gehalten am 14. April 2000 an der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.

## Bestellung

Preis für ein Exemplar: Discussion Papers (Reihe A): ...SFr. 20.-

Sonderdrucke (Reihe B): .....SFr. 20.-\*

Gastvorträge (Reihe C): .....SFr. 20.-

Bestellung bitte an: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz  
-Sekretariat Weiterbildung-  
Postfach  
CH-4601 Olten  
Telefon: ++41 +848 821 011  
Telefax: ++41 +62 296 65 01  
e-Mail: [ccc@fhso.ch](mailto:ccc@fhso.ch)

\* Ausnahme: Sonderdruck 2000-01 SFr.50.-

