

**Zeitschrift:** Hebamme.ch = Sage-femme.ch = Levatrice.ch = Spendrera.ch  
**Herausgeber:** Schweizerischer Hebammenverband  
**Band:** 109 (2011)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Dank Business-Plan : erfolgreich in die Selbständigkeit  
**Autor:** Castiglioni, Anthony  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-949915>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## EDITORIAL

Der Zeitpunkt für den Einstieg in die freie Praxis ist ideal: Das Wochenbett der Frauen verlagert sich mit der Einführung der DRGs vom Spital nach Hause, und wir Hebammen können diesen Beitrag für die Gesundheit der Familie leisten. Wollen wir als frei praktizierende Hebammen vom Beruf leben, ist Flexibilität gefragt. Ein vielfältiges Angebot ist unsere Stärke.



Nebst Schwangerschaftskontrollen, Geburtshilfe, Wochenbettbetreuung und Stillberatung existieren Marktlücken im Kurswesen. Im Trend liegen auch Aufklärungsunterricht an den Schulen, Workshops zu Schwangerschaft und Geburt für Kinder und Jugendliche als Freizeitangebot oder in Ferienpassprojekten.

Freiberufliche Hebammen müssen sich vernetzen und ihre Arbeit möglichst effizient gestalten. Ohne Wegentschädigungen sollten die Anfahrtswege kurz bleiben, Material wie Bilimeter oder Pulsoxymeter können gemeinsam angeschafft und genutzt werden. Vernetzte Hebammen nehmen auch mal eine Auszeit und lassen sich vertreten, sie empfehlen einander für Kursangebote, treten gemeinsam auf einer Homepage oder in einem Werbeflyer auf und teilen sich die Kosten für Kursmaterial sowie Kurs- und Praxisräume.

Als Beleghebamme kann ich die Zusammenarbeit mit einem Spital (mit adäquatem Vertrag) sehr empfehlen. Die Betreuung der Frauen ist noch lückenloser, die Palette der Kundschaft noch vielfältiger, die interdisziplinäre Zusammenarbeit gegeben. Die Zusammenarbeit mit anderen Beleghebammen ermöglicht mir eine Vertretung, und so haben daneben auch Verbandsarbeit, Fortbildung und vor allem Freizeit und Erholung Platz.

**Fazit:** Einmal freipraktizierende Hebamme, immer freipraktizierende Hebamme! Selbstständigkeit, Freiheit beim Terminieren der regulären Arbeiten, die vertiefte Auseinandersetzung mit unseren Kundinnen beim Einblick in ihren Wohn- und Familienalltag – all das erfüllt und bereichert unsere Arbeit. Durch die Ausweitung der Hebammenarbeit nach Hause, in Praxen und Geburtshäuser und dank dem Nachweis einer guten Versorgung junger Familien durch unsere Statistik erhoffe ich mir, dass der SHV den Vertrag mit *santé-suisse* zukünftig zu unseren Gunsten verbessern kann.

Marianne Indergand-Erni  
Vizepräsidentin SHV

Dank Business-Plan

# Erfolgreich in die

**Jede selbständige Tätigkeit ist mit zahlreichen unternehmerischen Risiken verbunden. Dies ist bei Hebammen nicht anders als in den übrigen Branchen. Ein Businessplan hilft von Anfang an Fehlschläge vermeiden und erleichtert den Weg in die freiberufliche Tätigkeit.**

## Anthony Castiglioni

Besonders neu gegründete Unternehmen laufen Gefahr, ohne gründliche Vorbereitung auf die Selbständigkeit bereits nach wenigen Jahren zu scheitern. Nach neuesten Erhebungen überleben nur gerade 50% der neu gegründeten Unternehmen die ersten fünf Jahre (BfS, 2009). Ein wichtiges Instrument zur Reduktion der unternehmerischen Risiken steht angehenden Unternehmerinnen und Unternehmern mit der Ausarbeitung eines Business-Plans zur Verfügung. Ausgehend von einer Analyse des Marktumfeldes und der eigenen Stärken und Schwächen können mit einem Business-Plan Strategien entwickelt werden, die den Weg in eine erfolgreiche Zukunft weisen. Diese

münden wiederum in Massnahmen- und Finanzpläne und konkretisieren damit die zu erwartende Entwicklung in den nächsten drei bis fünf Jahren.

Abbildung 1 zeigt die wichtigsten Teile eines Business-Plans im Überblick. Nachfolgend wird der Inhalt dieser Teile kurz umrissen.

## Wahl der Rechtsform

Startpunkt der Überlegungen zum Business-Plan bilden die rechtlichen Aspekte. Mit der Aufnahme der selbständigen Tätigkeit ohne bewusste Wahl einer bestimmten Rechtsform wird die freiberufliche Hebamme von Gesetzes wegen zur Einzelunternehmerin. Dafür braucht es keinen eigentlichen Grün-



Foto: Priska Rindisbacher

# Selbständigkeit

dungsakt. Wichtig ist jedoch, sich der rechtlichen Folgen dieses Schrittes im Klaren zu sein. Die Einzelunternehmerin haftet nämlich für geschäftliche Verbindlichkeiten auch mit ihrem gesamten Privatvermögen (inklusive jenes des Ehepartners). Gleichzeitig liefern die ausgewiesenen Erträge minus die betrieblichen Aufwendungen die Grundlage für das in der Steuererklärung zu deklarierende Einkommen. Der Führung einer einfachen, aber diesen Erfordernissen genügenden Buchhaltung ist deshalb sehr zu empfehlen. Der Schweizerische Hebammenverband bietet dazu ein eintägiges Seminar an, das die Grundlagen zur Führung einer einfachen Buchhaltung

anhand typischer Geschäftsfälle vermittelt (siehe Kasten).

Besondere Beachtung verdient die rechtliche Stellung der einzelnen Hebammen bei der Gründung einer Praxisgemeinschaft. Auch diese bedarf keines eigentlichen Gründungsaktes. Der Abschluss eines (auch nur mündlichen) Zusammenarbeitsvertrages reicht bereits aus. Von Gesetzes wegen wird die Existenz einer sogenannten einfachen Gesellschaft vermutet, sobald sich Individuen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks zusammenschliessen, sei es auch nur ein Zusammenlegen von Ressourcen oder die gemeinsame Nutzung von Praxisräumlichkeiten. Mit der Existenz einer einfachen Gesellschaft haften die Mitglie-

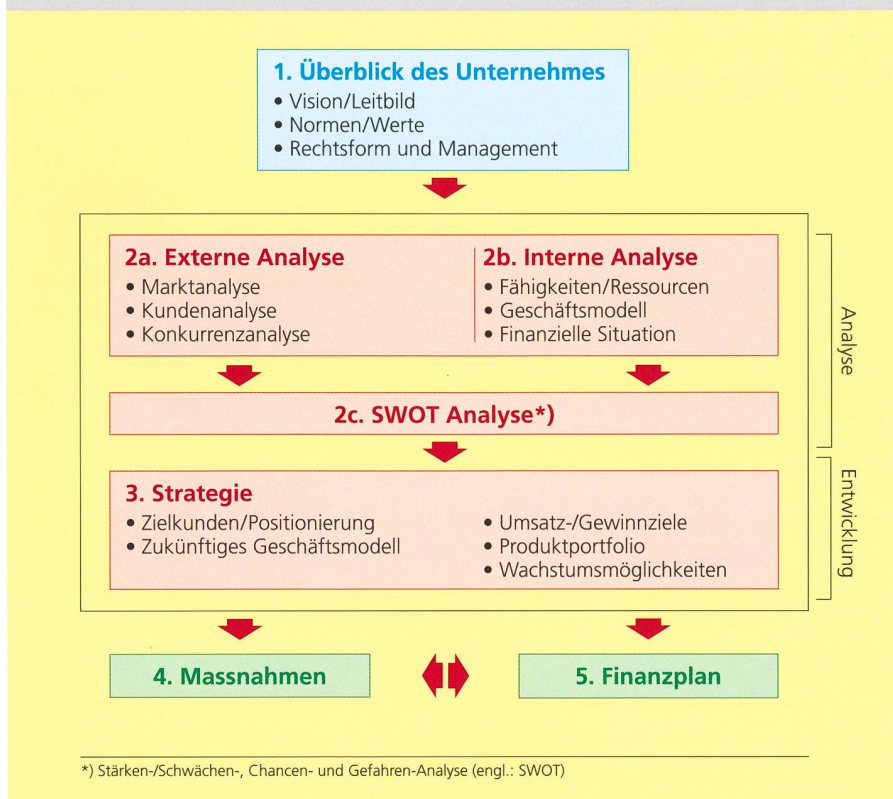
## Anthony Castiglioni

lic. oec. HSG/ Dipl. Hdl. ist Dozent für Betriebswirtschaft an der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, und arbeitet dort als Berater und Projektleiter am Institut für Unternehmensführung. Gleichzeitig berät und unterstützt er seine Frau Sarah Castiglioni-Müller, die als selbständige Hebamme zusammen mit zwei Kolleginnen seit mehr als drei Jahren erfolgreich eine Praxis in St. Gallen führt. [anthony.castiglioni@fhsg.ch](mailto:anthony.castiglioni@fhsg.ch)



## Abbildung 1: Business-Plan im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung



der solidarisch für geschäftliche Verbindlichkeiten. Kommt zum Beispiel eine Gesellschafterin der Zahlung ihres Teils des Mietzinses nicht nach, so haften die anderen Gesellschafterinnen solidarisch und mit ihrem gesamten (auch privaten) Vermögen. Dieses Beispiel zeigt, dass es äusserst wichtig ist zu wissen, welchen rechtlichen Status man als Unternehmerin inne hat.

### Analyse des externen Umfeldes

Mit einer Markt- und Konkurrenzanalyse verschafft sich die angehende Unternehmerin Klarheit darüber, wie der Markt, auf dem sie sich künftig bewegen wird, aufgebaut ist und welche Konkurrenten dort mit welchem Angebot aktiv sind. In dieser Phase lohnt es sich, mit einfachen Bildern zu arbeiten. Eine Hebammenpraxis könnte sich z.B. in folgendem Marktumfeld wiederfinden (vgl. Abbildung 2).

Die wichtigsten Konkurrenten sind noch vertieft zu analysieren. Denn ihnen wird die Unternehmerin in ihrer Tätigkeit immer wieder begegnen. Es lohnt sich deshalb, deren Stärken und Schwächen sowie ihr Angebot und Tätigkeitsgebiet genau zu analysieren.

Ferner gilt es, einige zentrale Marktgrössen abzuschätzen. Denn nur, wenn der Markt genügend «hergibt», lohnt es

sich auch, darin unternehmerisch tätig zu werden. Ein guter Startpunkt für diese Abschätzung sind die Geburtenzahlen in einer bestimmten Region. Diese Daten sind auf der Homepage des Bundesamtes für Statistik (BFS) frei zugänglich. Daraus lässt sich das Marktpotenzial sowie der Grad der Marktsättigung für gewisse Leistungen wie zum Beispiel Wochenbettbegleitung oder Rückbildungsgymnastik ableiten.

Der Analyse der Kunden oder Klienten ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Drei einfache Fragen helfen der selbständigen Hebamme, sich hier Klarheit zu verschaffen: WER, WAS, WARUM?

Mit dem WER werden die potenziellen Klientinnen z.B. mit Hilfe von demographischen Daten in homogene Gruppen eingeteilt. Dies ist wichtig, weil eine akademisch gebildete Schweizer Mittedreissigerin vermutlich andere Leistungen nachfragen wird als eine Anfangszwanzigerin mit Migrationshintergrund.

Daraus ist ersichtlich, dass das WAS sehr eng mit dem WER verbunden ist. Den identifizierten Hauptgruppen werden die typischerweise nachgefragten Marktleistungen zugewiesen.

Schliesslich gilt es auch noch die Frage nach dem WARUM zu beantworten. Die verschiedenen Kundengruppen werden die angebotene Marktleistung vielleicht

nur nachfragen, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Zudem gilt es sich gegenüber einer allfälligen Konkurrentin abzuheben. So ist denkbar, dass Rückbildungskurse in persönlichen Kleingruppen für gewisse Klientinnen deutlich attraktiver sind als Massenveranstaltungen.

### Analyse der internen Ressourcen und Fähigkeiten

Nach der Analyse des Marktumfeldes und der Kunden gilt es, sich den internen Fähigkeiten und Ressourcen zuzuwenden. Im Zentrum steht dabei die Frage, ob die selbständige Hebamme das notwendige Wissen und die Fähigkeiten mitbringt, um den identifizierten Klientinnen die entsprechenden Marktleistungen anbieten zu können. Sollten hier Lücken bestehen, können diese unter Umständen mit Aus- und Weiterbildung (siehe Massnahmenplan) nachträglich noch geschlossen werden. Hierhin gehört auch ein detailliertes Persönlichkeitsinventar der angehenden Unternehmerin. Eine fundierte und ehrliche Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen verhindert frustrierende oder ernüchternde Erlebnisse nach der Aufnahme der selbständigen Tätigkeit.

Um auch den finanziellen Herausforderungen der Selbständigkeit begegnen zu können, ist es wichtig, auch diese Ausgangslage klar darzustellen. Hier hilft eine Eröffnungsbilanz des für den Betrieb ausgeschiedenen Vermögens sowie eine weitere Aufstellung der privat verfügbaren Mittel, falls ein finanzieller Engpass, gerade in der Anfangszeit, überbrückt werden müsste.

### Zusammenfassung in einer SWOT-Analyse

Mit der SWOT-Analyse wird der Analyseteil des Business-Plans abgeschlossen. Hier werden die Erkenntnisse aus der externen und internen Analyse zu einem Bild zusammengeführt und kurz und prägnant zusammengefasst. Die externe Analyse des Marktumfeldes, der Kunden und Konkurrenten zeigt mögliche Chancen und

SHV-Kurs 20

## Finanzen in der Hebammenpraxis

Mittwoch, 25. Mai 2011, Zürich

Dozent:

Anthony Castiglioni, lic. oec. HSG

Gefahren (englisch: Opportunities and Threats). Die interne Analyse liefert die Stärken und Schwächen (englisch: Strengths and Weaknesses). Auf Basis dieser Zusammenfassung kann nun die nächsten Phase, die der eigentlichen Strategieentwicklung, angegangen werden.

## Strategieentwicklung

Strategien zeigen vereinfacht gesagt auf, wen man womit und wie bedient, um am Markt nachhaltig erfolgreich zu sein und damit das Einkommen als selbständig erwerbende Unternehmerin zu sichern.

Zentrale Bedeutung kommt hierbei der Definition der Zielkunden sowie der sogenannten Positionierung zu. In der externen Analyse wurden bereits verschiedene mögliche Kundengruppen identifiziert und analysiert. Nun gilt es jene zu wählen, die für die Zukunft am erfolgversprechendsten sind. Idealerweise wählt man solche aus, die aufgrund der eigenen Stärken am besten bedient werden können.

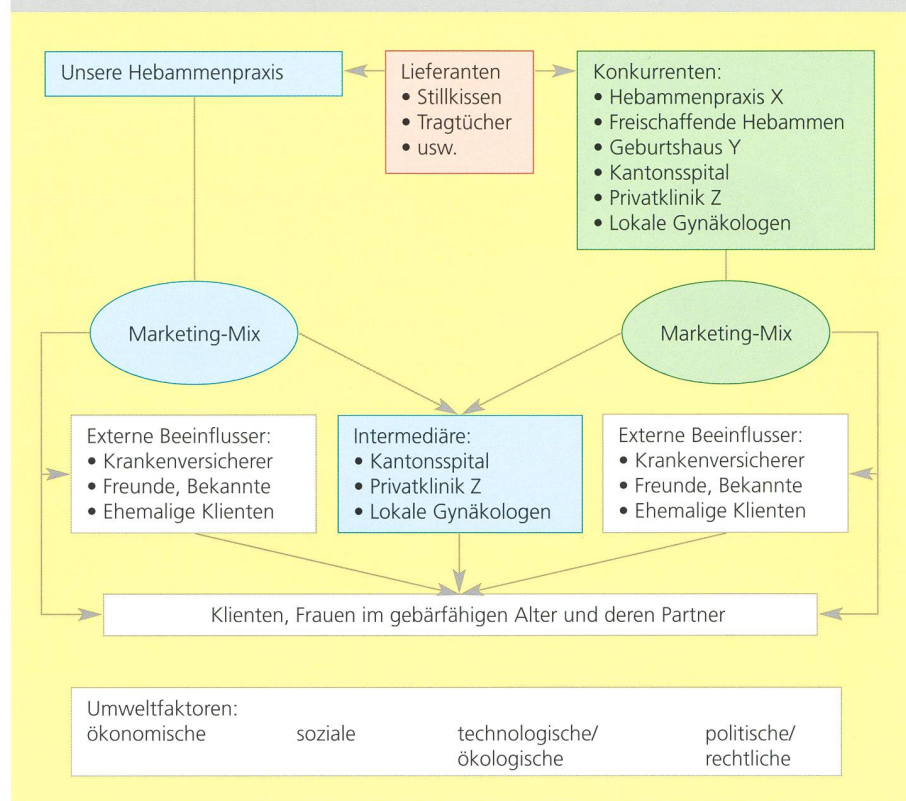
Mit der Positionierung legt die Unternehmerin fest, womit sie sich bei den Zielkunden gegenüber anderen Konkurrenten einzigartig macht und damit zur bevorzugten Anbieterin der Zielgruppe wird. Eine Hebammenpraxis könnte ihre Positionierung zum Beispiel wie folgt festlegen: «Selbstbewussten, modernen Frauen bieten wir eine umfassende Palette von Dienstleistungen an, die eine kompetente Begleitung durch erfahrene Hebammen vor und nach der Geburt gewährleistet».

Im Rahmen einer Strategie wird ebenfalls festgelegt, welcher Teil der sogenannten Wertschöpfungskette mit welchen Marktleistungen abgedeckt werden soll. Jede marktgerichtete Leistung besteht, vereinfacht dargestellt, aus Inputfaktoren (Arbeit, Rohstoffen, Informationen, Wissen, usw.), die meist in mehreren Stufen, in einem Wertschöpfungsprozess zum gewünschten Output oder eben der Marktleistung verarbeitet werden. Im Rahmen des Business-Plans gilt es klar festzulegen, welche Wertschöpfung angeboten und welche explizit nicht ins Leistungsprogramm aufgenommen wird. So wäre es denkbar, dass sich eine Hebammenpraxis auf Marktleistungen vor und nach der Geburt konzentriert und keine Geburten anbietet.

Der festgelegte Teil der Wertschöpfungskette wird anschließend mit den dazu passenden Produkten oder Dienstleistungen bestückt. Dazu wird der Umfang jeder Marktleistung genau definiert. Im Zentrum steht hier das Nutzenangebot für die Kundin. Denn wird von ihr kein oder nur ein ungenügender Nutzen

## Abbildung 2: Grafische Darstellung des Marktumfeldes

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kühne (2001)



im Vergleich zum Preis erkannt, wird sie die Leistung nicht nachfragen. Beispielfaßhaft sei hier ein mögliches Angebot «Rückbildung mit Kind» erwähnt. Diese Marktleistungen könnten wie folgt definiert sein: «Kräftigung der Bauch- und Beckenbodenmuskulatur unter kundiger Anleitung einer diplomierten Hebamme mit Zusatzausbildung in Rückbildung. Bei den Kräftigungsübungen wird das Kind gezielt mit einbezogen, um so gleichzeitig die Bindung zwischen Mutter und Kind zu fördern».

Um die so definierten Marktleistungen im Überblick darzustellen, kann zusätzlich das sogenannte Produktportfolio, ein Instrument aus der betriebswirtschaftlichen Praxis, zur Hilfe genommen werden. Es ordnet die verschiedenen Marktleistungen mit Hilfe von zwei zentralen Aspekten (Umsatzwachstum und Marktanteil) in einer Vier-Felder-Matrix an (Waibel, Käppli, 2009). Abbildung 3 zeigt eine solche Matrix beispielhaft auf. Die Grösse der Blasen repräsentiert den Umsatz.

Diese Matrix hilft der Unternehmerin bei der Priorisierung des Ressourceneinsatzes. Welche Marktleistungen sollen in Zukunft forciert werden? Welche Leistungen sind eher einzustellen? – Ziel ist ein ausgewogenes Portfolio an Leistungen. Denn es wird immer Leistungen geben, die populär sind und deshalb stark

wachsen. Idealerweise hat das eigene Unternehmen auch einen ansprechenden Marktanteil, so dass in die Weiterentwicklung solcher Leistungen investiert werden darf. Gleichzeitig gibt es vielleicht andere Leistungen, die im Umsatz nicht mehr stark wachsen und deren Marktanteile tief sind. Solche Leistungen sind genauer zu untersuchen, ob nicht doch noch Potenzial darin entdeckt werden kann, oder ganz einzustellen.

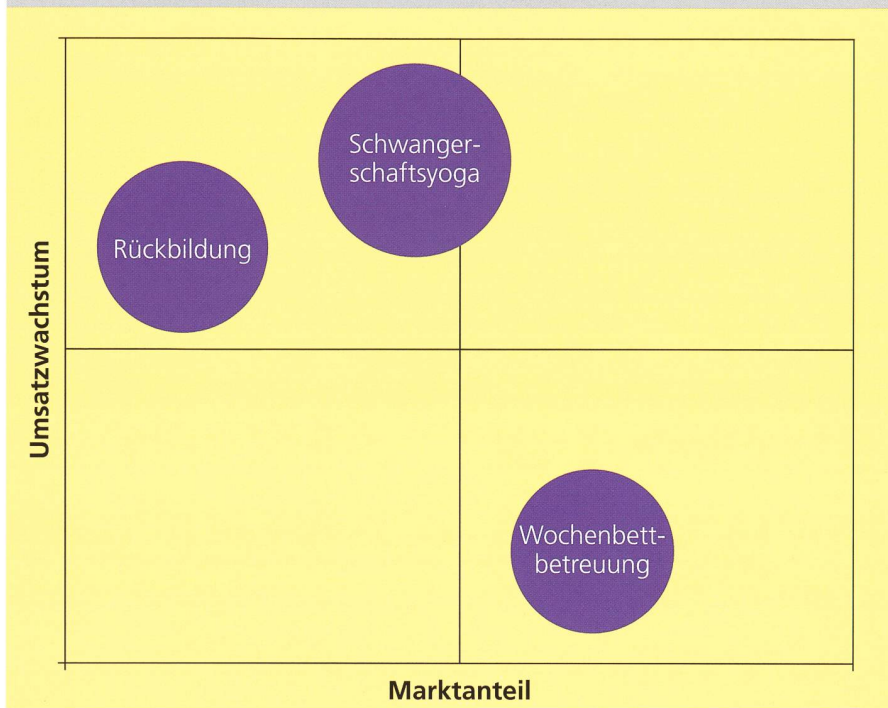
## Definition von strategischen Zielen

Pro definierte Marktleistung sind nun konkrete Absatz- und Umsatzziele zu definieren. Unternehmerinnen sind schlecht beraten, wenn sie mit ihrer Tätigkeit «einfach einmal anfangen» ohne konkrete Ziele zu haben. Die Ziele helfen bei der Priorisierung der unternehmerischen Aktivitäten und ermöglichen, sich selbst Rechenschaft abzulegen. Ziele sollen immer spezifisch, messbar, realistisch und terminiert sein. Es versteht sich von selbst, dass die realistisch gesetzten Umsatzziele genügend gross sein müssen, so dass nach Abzug der betrieblichen Kosten ein vernünftiges Einkommen erzielt werden kann.

Konkret geht die selbständige Hebamme durch ihre Marktleistungen und legt

### Abbildung 3: Produktportfolio

Quelle: Eigene Darstellung



zunächst den Absatz (in Einheiten) fest. Danach multipliziert sie diese mit dem festgelegten (oder vielleicht auch durch die Konkurrenzsituation vorgegebenen) Preis und erhält so den Umsatz.

In einem nächsten Schritt können die für die Marktleistung anfallenden variablen Kosten geschätzt werden. Meist handelt es sich hierbei um Arbeitsstunden und allenfalls etwas Material. Die variablen Kosten werden ebenfalls beziffert. Bringt man die variablen Kosten vom Umsatz in Abzug, so errechnet sich der sogenannte Deckungsbeitrag pro Marktleistung (oder Einheit). Mit diesen Grössen wird die Verbindung zum Finanzplan hergestellt (siehe weiter unten), der die logische Fortsetzung der strategischen Überlegungen darstellt.

### Massnahmenpläne zur Konkretisierung der Strategie

Die mit der Strategie festgelegte Marschrichtung muss in einem nächsten Schritt mit Aktivitäten oder Massnahmenplänen weiter konkretisiert werden. Hier geht es um verschieden Aspekte: der Vermarktung (Werbung, Kommunikation, detaillierte Preis- und Produktgestaltung), der Personalplanung und -entwicklung (auch wenn das «Personal» vorläufig nur aus einer Person, nämlich der Unternehmerin selbst besteht) sowie dem Aufbau der notwendigen Infrastruktur bzw. der Investition

(Räumlichkeiten, Mobiliar, Einrichtungen und Geräte).

Ebenfalls gehören Überlegungen zu möglichen neuen Marktleistungen, die aus der Analyse der Kundenbedürfnisse erkannt worden sind, hierher. Auch dieser Teil hat wieder starke Verbindungen zum Finanzplan. Denn all die Massnahmen kosten Geld und müssen mit verfügbaren Mitteln bezahlt werden. Ein Beispiel zum Verdeutlichen: Hat sich eine Hebamme zur Selbständigkeit entschieden und bietet neben der Wochenbettbegleitung auch noch weitere Leistungen wie Rückbildung oder geburtsvorbereitende Akupunktur an, so müssen Räumlichkeiten gemietet und Mobiliar beschafft werden. Die anfallenden Kosten werden für die kommenden Monate und Jahre geplant und liefern Input für die Finanzpläne.

### Übersetzung der Strategie und Massnahmenpläne in Zahlen

Die Umsetzung der bis anhin erarbeiteten Aspekte in einen konkreten Finanzplan bildet die letzte Stufe des Businessplans. Alle zuvor angestellten Überlegungen müssen so konkret und gründlich gemacht werden, dass sich die Umsetzung in Zahlen logisch und verhältnismässig leicht nachvollziehen lässt. Fällt dies (unter der Voraussetzung von einigem Grundwissen) noch schwer oder scheint

gar unmöglich, so bestehen in den Vorüberlegungen noch zu grosse Lücken. Entsprechend sind diese zunächst zu schliessen, bevor am Finanzplan weitergearbeitet werden kann.

Jeder Finanzplan besteht aus den Planbilanzen der nächsten zwei bis drei Jahre, welche die Entwicklung des Vermögens (und der Verschuldungssituation) aufzeigen. Die Planbilanzen sind mit Planerfolgsrechnungen verbunden, die die zu erwartenden Erträge und Aufwände der entsprechenden Jahre abbilden. Schliesslich empfiehlt sich die Aufstellung einer Plan-Geldflussrechnung. Flüssige Mittel (Geld) sind der Sauerstoff des Unternehmens. Stehen diese kurzfristig nicht zur Verfügung, um den Verbindlichkeiten nachzukommen, hört das Unternehmen auf zu existieren. Eine entsprechend detaillierte und umsichtige Planung der Geldmittel ist deshalb (besonders in der Startphase des Unternehmens) unerlässlich.

### Weg zum Erfolg

Mit einer gewissenhaften Erarbeitung der einzelnen Teile des Business-Plans kann die planerische Unsicherheit und damit die Risiken der unternehmerischen Tätigkeit erheblich reduziert werden. Mehrere Fachbücher, z.B. Tiffany P. und Peterson S. (2009) bieten Unterstützung beim Ausarbeiten von Businessplänen. Auch verschiedene Banken stellen auf ihren Websites Anleitungen zur Verfügung (Credit Suisse, 2010). Jedoch liegt ein erheblicher Teil des unternehmerischen Erfolgs auch in der Persönlichkeit der Unternehmerin. Risikobereitschaft, analytisches Denken, Fachkompetenz, Einsatzbereitschaft und unternehmerisches Denken sind unerlässliche Voraussetzungen für eine langfristig erfolgreiche selbständige Tätigkeit. ◀

### Literatur

- Bundesamt für Statistik (Bfs) (2009). Jedes zweite Unternehmen existiert fünf Jahre nach der Gründung nicht mehr. Medienmitteilung vom 11.12.2009. Abgerufen am 29.12.2010 unter: [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02.html)
- Credit Suisse (2010). Business Plan (Vorlage). Abgerufen am 28.12.2010 unter: [www.credit-suisse.com/unternehmen/kmugrossunternehmen/de/gruendung/businessplan.jsp](http://www.credit-suisse.com/unternehmen/kmugrossunternehmen/de/gruendung/businessplan.jsp)
- Kühn R. (2001). Marketing. Analyse und Strategie. Zürich: Werd Verlag.
- Tiffany P., Peterson S. (2009). Businessplan für Dummies. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Waibel R., Käppeli M. (2009). Betriebswirtschaft für Führungskräfte (2. Überarbeitete Auflage) Zürich: Versus.