

Michael Dowling • Hans Jürgen Drumm
Herausgeber

Gründungsmanagement

Vom erfolgreichen Unternehmensstart
zu dauerhaftem Wachstum

Zweite, neu bearbeitete und erweiterte Auflage

Mit 59 Abbildungen
und 3 Tabellen



Springer

Inhaltsverzeichnis

1.	Grundprobleme, Ziele und Vorgehensweise von Gründungsmanagement und Entrepreneurship.....	1
	Hans Jürgen Drumm und Michael Dowling	
1.1.	Grundprobleme.....	2
1.2.	Ziele.....	4
1.3.	Vorgehensweise und Leseempfehlung.....	5
1.4.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	7
2.	Grundlagen und Prozess der Gründung.....	9
	Michael Dowling	
2.1.	Überblick.....	10
2.2.	Wichtigkeit des Themas.....	10
2.3.	Der Begriff Entrepreneurship/Gründungsmanagement.....	13
2.4.	Der Gründungsprozess.....	15
2.4.1.	Prozessmodelle.....	15
2.4.2.	Die Evaluierung der „Opportunity“.....	16
2.4.3.	Die Entwicklung des Businesskonzepts.....	16
2.4.4.	Die Akquirierung der Ressourcen.....	16
2.4.5.	Das Management des Geschäfts.....	17
2.4.6.	Die Abschöpfung des Mehrwerts.....	17
2.5.	Zusammenfassung.....	17
2.6.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	17
3.	Erfolgs- und Risikofaktoren bei Neugründungen.....	19
	Michael Dowling	
3.1.	Überblick.....	20
3.2.	Gründungspotenzial.....	20
3.3.	Erfolgsfaktoren: Forschung in den USA.....	23
3.4.	Erfolgsfaktoren: Forschung in Deutschland.....	26
3.5.	Risikofaktoren bei Neugründungen.....	27
3.6.	Zusammenfassung.....	30
3.7.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	31
4.	Rechtsformwahl.....	33
	Dirk E. Meyer-Scharenberg	
4.1.	Überblick.....	34
4.2.	Rechtsformen.....	34
4.3.	Kriterien für die Wahl der Rechtsform.....	36
4.3.1.	Die Kriterien im Überblick.....	36
4.3.2.	Haftung.....	36
4.3.3.	Mindestkapital.....	36
4.3.4.	Prüfungspflicht.....	37

4.3.5.	Offenlegungspflicht.....	38
4.3.6.	Rechtsformspezifische Kosten.....	39
4.3.7.	Mitbestimmung.....	39
4.3.8.	Finanzierungsmöglichkeiten.....	40
4.3.9.	Leitungsbefugnis.....	41
4.4.	Ablauf einer GmbH-Gründung.....	42
4.5.	Steuerliche Überlegungen zur Rechtsformwahl.....	44
4.5.1.	Steuerliche Argumente für ein Personenunternehmen.....	44
4.5.1.1.	Bessere Verlustverrechnung.....	44
4.5.1.2.	Gewerbesteuerliche Vorteile.....	44
4.5.2.	Argumente für die Kapitalgesellschaft.....	46
4.5.3.	Belastungsvergleich.....	46
4.6.	Änderung der Rechtsform.....	47
4.7.	Optimierung der Rechts formwahl im Hinblick auf den Unternehmensverkauf.....	47
4.8.	Zusammenfassung.....	50
4.9.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	51
5.	Rechtliche Aspekte der Unternehmensgründung.....	53
	Christian Kirnberger	
5.1.	Überbück.....	54
5.2.	Einführung.....	54
5.2.1.	Regelungsbedürftige Rechtsverhältnisse.....	54
5.2.2.	Verträge als Prävention von Konflikten und Ergänzung der gesetzlichen Regelungen.....	56
5.3.	Das Rechtsverhältnis der Gründer vor der Unternehmensgründung ..	57
5.4.	Das Unternehmen als Rechtsbegriff.....	57
5.4.1.	Zivilrechtlicher Unternehmensbegriff.....	57
5.4.1.1.	Handels- und Gesellschaftsrecht.....	57
5.4.1.2.	Arbeitsrecht.....	58
5.4.1.3.	Sonstiges Zivilrecht.....	58
5.4.2.	Öffentlich-rechtlicher Unternehmensbegriff.....	59
5.4.2.1.	Steuerrecht.....	59
5.4.2.2.	Gewerberecht.....	60
5.4.2.3.	Umweltrecht.....	60
5.5.	Die wichtigsten privatrechtlichen Unternehmensformen.....	60
5.5.1.	Personengesellschaften.....	61
5.5.1.1.	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR).....	61
5.5.1.2.	Offene Handelsgesellschaft (oHG).....	62
5.5.1.3.	Kommanditgesellschaft (KG).....	62
5.5.1.4.	Stille Gesellschaft.....	63
5.5.1.5.	Partnerschaftsgesellschaft (PartG).....	63
5.5.2.	Kapitalgesellschaften und andere juristische Personen.....	63
5.5.2.1.	Vorgesellschaft.....	64
5.5.2.2.	Aktiengesellschaft.....	64
5.5.2.3.	Kommanditgesellschaft auf Aktien.....	65

5.5.2.4.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung.....	65
5.5.2.5.	Sonstige.....	65
5.5.3.	Hybride Gesellschaftsformen.....	66
5.5.3.1.	Kapitalgesellschaft & Co. KG.....	66
5.5.3.2.	Kapitalgesellschaft & Co. KGaA.....	66
5.5.4.	Richtige Rechtsformwahl.....	66
5.5.5.	Rechts form Wechsel.....	67
5.6.	Das Verhältnis des Unternehmens zu Dritten.....	67
5.6.1.	Kapitalgeber.....	67
5.6.2.	Arbeitnehmer.....	68
5.6.3.	Lieferanten.....	69
5.6.4.	Kunden und Markt.....	69
5.6.4.1.	Kunden.....	69
5.6.4.2.	Gewährleistung und Produkthaftung.....	70
5.7.	Zusammenfassung und Ausblick — Unternehmensbeobachtungspflicht.....	70
5.8.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	72
6.	Marktexploration, Marketingstrategie und Preisfindung.....	73
	Heribert Gierl und Roland Helm	
6.1.	Überbück.....	74
6.2.	Der Aufbau eines Marketingplans.....	74
6.3.	Der Analyserahmen der Marktexploration.....	76
6.3.1.	Vorüberlegungen.....	76
6.3.2.	Bedürfnisorientierung, Segmentierung und Marktabgrenzung.....	78
6.3.3.	Konkurrenzforschung.....	79
6.4.	Maßnahmen der Leistungsgestaltung.....	81
6.4.1.	Angebotsgestaltung.....	81
6.4.2.	Möglichkeiten der Preisfindung.....	83
6.5.	Maßnahmen der Leistungsvermittlung.....	87
6.5.1.	Distributionspolitische Aspekte.....	87
6.5.2.	Kommunikationspolitische Aspekte.....	88
6.6.	Zusammenfassung.....	89
6.7.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	89
7.	Finanzierung junger Unternehmen.....	91
	Jochen Drukarczyk	
7.1.	Überbück.....	92
7.2.	Definitionen und Fragestellungen.....	92
7.3.	Finanzierungsquellen.....	94
7.4.	Ertragspotentiale, Beleihungspotentiale und Generierung finanzieller Mittel im Wege der Außenfinanzierung.....	95
7.5.	Zustandsunabhängige (unbedingte) Zahlungsansprüche.....	97
7.6.	Zustandsabhängige (bedingte) Zahlungsansprüche.....	98
7.7.	Zusammenfassung.....	99
7.8.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	99

VIII

8.	Clarion Optical Co.....	101
	Howard Stevenson, Michael J. Roberts	
8.1.	Überbück.....	102
8.2.	Der Verkauf von Clarion.....	102
8.3.	Bewertung der Aktiva.....	103
8.4.	Finanzierung des Kaufs.....	104
8.5.	Finanzierungsvorschlag von Lawrence.....	105
8.6.	Finanzierungsvorschlag von Adam.....	106
8.7.	Die Entscheidung.....	106
9.	Venture Capital	
	Förderprogramme und Business Angels.....	117
	Waldemar Jantz	
9.1.	Überbück.....	118
9.2.	Die Entwicklung der Venture Capital Branche.....	118
9.3.	Die verschiedenen Investitionsphasen.....	120
9.4.	Wie investiert ein Venture Capitalist?.....	122
9.5.	Due Diligence und Deal Flow.....	126
9.6.	Letter of Intent (LOI) und Beteiligungsverträge.....	128
9.7.	Die Begleitung oder das Coaching.....	129
9.8.	Funktionsweise eines Venture Capital Fonds?.....	130
9.9.	Der Venture Capital Markt.....	132
9.10.	Zusammenfassung.....	134
10.	Förderprogramme.....	135
	Roman Huber	
10.1.	Überbück.....	136
10.2.	Grundregeln für öffentliche Finanzierungshilfen.....	136
10.2.1.	Unternehmensbezogene Regelungen.....	136
10.2.2.	Projektbezogene Regelungen.....	137
10.3.	Förderarten und spezifische Voraussetzungen.....	138
10.3.1.	Vielfältiges Förderangebot.....	138
10.3.2.	Zuschüsse.....	139
10.3.3.	Darlehen.....	140
10.3.4.	Beteiligungskapital.....	142
10.4.	Betriebswirtschaftliche Anforderungen.....	143
10.5.	Zusammenfassung.....	145
10.6.	Verwendete und weiterführende Informationen.....	146
11.	Risikomanagement für Gründer.....	147
	Otto A. Altenburger	
11.1.	Überbück.....	148
11.2.	Bedeutung der Problemstellung und Stand der Diskussion.....	148
11.3.	Risikomanagement - ein Überbück.....	149
11.3.1.	Begriff.....	149
11.3.2.	Vorgehensweise.....	151
11.3.3.	Risikoanalyse.....	151

11.3.4.	Risikogestaltung.....	154
11.4.	Risikomanagement-Empfehlungen für Gründer.....	155
11.4.1.	Inwieweit lassen sich Empfehlungen geben?.....	155
11.4.2.	Grundlegende Empfehlungen für den Umgang mit Risiken.....	155
11.4.3.	Empfehlungen für den Abschluss von Versicherungen im Rahmen einer Gründung.....	158
11.4.4.	Empfehlungen für den Umgang mit Risiko- und Versicherungsberatern.....	160
11.5.	Zusammenfassung und Schlussbemerkungen.....	160
11.6.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	161
12.	Rechnungslegung und Prüfung bei Gründung.....	163
	Gerhard Scherrer	
12.1.	Überblick.....	164
12.2.	Gründung von Einzelunternehmen.....	164
12.2.1.	Rechtsgrundlagen.....	164
12.2.1.1.	Aufstellungspflicht.....	164
12.2.1.2.	Aufstellungsstichtag, Aufstellungsfrist.....	164
12.2.1.3.	Sanktionen.....	165
12.2.2.	Zwecke der Eröffnungsbilanz.....	166
12.2.3.	Rechnungslegungsvorschriften.....	166
12.2.3.1.	Inventar und Inventur.....	166
12.2.3.2.	Ansatz von Vermögensgegenständen, Schulden, Eigenkapital.....	167
12.2.3.3.	Güderung der Eröffnungsbilanz.....	169
12.2.3.4.	Bewertung der Vermögensgegenstände.....	170
12.2.3.5.	Gründungsspezifische Aufwendungen.....	171
12.2.4.	Feststellung, Offenlegung, Aufbewahrung.....	172
12.3.	Gründung von Personengesellschaften.....	172
12.3.1.	Rechtsgrundlagen.....	172
12.3.1.1.	Aufstellungspflicht.....	172
12.3.1.2.	Aufstellungsstichtag, Aufstellungsfrist.....	173
12.3.1.3.	Anlässe der Aufstellung.....	174
12.3.1.4.	Sanktionen.....	174
12.3.2.	Zwecke der Eröffnungsbilanz.....	175
12.3.3.	Kapitalaufbringung.....	175
12.3.4.	Rechnungslegungsvorschriften.....	176
12.3.4.1.	Ansatz von Vermögensgegenständen.....	176
12.3.4.2.	Güderung, Eigenkapitalausweis.....	176
12.3.4.3.	Bewertung von Einlagen.....	177
12.3.5.	Feststellung, Offenlegung, Aufbewahrung.....	178
12.4.	Gründung von Kapitalgesellschaften.....	178
12.4.1.	Rechtsgrundlagen.....	178
12.4.1.1.	Aufstellungspflicht.....	178
12.4.1.2.	Aufstellungsstichtag, Aufstellungsfrist.....	179
12.4.1.3.	Kapitalaufbringung.....	179
12.4.1.4.	Gründungsprüfung.....	180
12.4.2.	Zweck der Eröffnungsbilanz.....	180

X

12.4.3.	Rechnungslegungsvorschriften.....	181
12.4.3.1.	Ansatzpflichten, Ansatzwahlrechte.....	181
12.4.3.2.	Güedering der Eröffnungsbilanz.....	181
12.4.3.3.	Bewertung der Vermögensgegenstände und Schulden.....	182
12.4.4.	Feststellung, Offenlegung, Aufbewahrung.....	183
12.5.	Zusammenfassung.....	183
12.6.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	184
13.	Steuerliche Grundlagen für Neugründungen.....	185
	Dirk E. Meyer-Scharenberg	
13.1.	Überbück.....	186
13.2.	Einkommensteuer.....	186
13.2.1.	Einführung.....	186
13.2.2.	Eröffnungsbilanz.....	187
13.2.3.	Gewinnermittlungsmethode.....	189
13.2.3.1.	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung.....	189
13.2.3.2.	Bilanzielle Gewinnermittlung.....	190
13.2.4.	Wirtschaftsjahr.....	191
13.3.	Gewerbesteuer.....	192
13.4.	Umsatzsteuer.....	193
13.4.1.	Überbück.....	193
13.4.2.	Erhebungsverfahren.....	194
13.4.3.	Vorsteuerabzug.....	195
13.5.	Lohnsteuer.....	196
13.6.	Körperschaftsteuer.....	196
13.7.	Investitionszulagen.....	198
13.8.	Erbschaftsteuer.....	198
13.9.	Zusammenfassung.....	199
13.10.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	199
14.	Organisation für Gründer.....	201
	Hans Jürgen Drumm	
14.1.	Überbück.....	202
14.2.	Grundprobleme der Organisation.....	202
14.3.	Verteilung von Entscheidungskompetenzen.....	203
14.4.	Stellenbildung.....	205
14.5.	Stellenzuweisung und Personaleinsatz.....	206
14.6.	Teammanagement.....	207
14.7.	Abteilungs- und Unternehmungsgüedering.....	209
14.8.	Leitungssysteme.....	210
14.9.	Informations- und Kommunikationssystem.....	213
14.10.	Organisationskultur.....	215
14.11.	Organisationsentwicklung.....	215
14.12.	Zusammenfassung.....	217
14.13.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	217

15.	Personalwirtschaft für Gründer.....	219
	Hans Jürgen Drumm	
15.1.	Überblick.....	220
15.2.	Grundlagen der Personalwirtschaft.....	220
15.3.	Planung des qualitativen und quantitativen Personalbedarfs.....	222
15.4.	Personalbeschaffung.....	223
15.5.	Bewerbersauswahl.....	225
15.6.	Arbeitsvertrag und Einarbeitung des Bewerbers.....	226
15.7.	Vergütung, Erfolgs- und Vermögensbeteiligung.....	227
15.8.	Motivation und Führung.....	229
15.9.	Arbeitszeitmanagement.....	231
15.10.	Weiterbildung und Personalentwicklung.....	232
15.11.	Unternehmenskultur und Unternehmensidentität als personalwirtschaftliche Probleme.....	233
15.12.	Betriebsrat.....	234
15.13.	Personalabteilung.....	235
15.14.	Zusammenfassung.....	235
15.15.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	236
16.	Businesspläne.....	239
	Michael Dowling	
16.1.	Überblick.....	240
16.2.	Zweck des Businessplans.....	240
16.3.	Kriterien für einen guten Businessplan.....	241
16.4.	Inhalt eines Businessplans.....	242
16.5.	Aktivitäten nach dem Businessplan.....	244
16.6.	Forschung im Hinblick auf Businesspläne.....	245
16.7.	Zusammenfassung und Empfehlungen für Gründer.....	246
16.8.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	246
17.	Internes Rechnungswesen bei jungen Unternehmen.....	247
	Gerhard Scherrer	
17.1.	Überblick.....	248
17.2.	Grundlagen.....	248
17.2.1.	Begriff, Adressaten und Zwecke des internen Rechnungswesens.....	248
17.2.2.	Elemente und Ausgestaltungen des internen Rechnungswesens.....	249
17.3.	Interne Liquiditäts- und Erfolgsplanungsrechnung.....	251
17.3.1.	Dominanz der Finanz- und Liquiditätsplanung bei jungen Unternehmen.....	251
17.3.2.	Erfolgsplanung.....	251
17.3.2.1.	Plan-Gewinn- und Verlustrechnung als interne Erfolgsplanungsrechnung.....	252
17.3.2.2.	Plankosten- und Planleistungsrechnung als interne Erfolgsplanungsrechnung.....	253
17.4.	Interne Liquiditäts- und Erfolgskontrollrechnung.....	254

17.4.1.	Finanz- und Liquiditätskontrolle als laufender Vorgang.....	254
17.4.2.	Erfolgskontrolle.....	255
17.4.2.1.	Gewinn- und Verlustrechnung als interne Erfolgskontrollrechnung.....	255
17.4.2.2.	Betriebsergebnisrechnung als interne Erfolgskontrollrechnung.....	257
17.5.	Zusammenfassung.....	259
17.6.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	259
18.	Patent- und Markenstrategie für Unternehmensgründer.....	261
	Josef Beck	
18.1.	Überblick.....	263
18.2.	Patente — Wirkungen und Einsatz.....	263
18.2.1.	Instrument des Wettbewerbs.....	263
18.2.2.	Verbotungsrecht/Nutzungsrecht.....	264
18.2.3.	Patentanmeldung.....	264
18.2.4.	Erfordernisse für eine Patenterteilung.....	265
18.2.5.	Prüfungsverfahren.....	266
18.2.6.	Einspruch.....	266
18.2.7.	Nichtigkeit.....	267
18.2.8.	Priorität.....	267
18.2.9.	Rechte aus dem Patent.....	268
18.2.10.	Verfügungen über das Patent.....	268
18.2.11.	Beratung und Kosten.....	268
18.3.	Finanzierung.....	269
18.3.1.	Fördermöglichkeit.....	269
18.3.2.	Kostengünstige Patentanmeldung.....	269
18.3.3.	Verfahrenskostenhilfe.....	270
18.3.4.	Stundung.....	270
18.3.5.	Ermäßigung der Jahresgebühren.....	271
18.4.	Wertschöpfung durch Erfindungen.....	271
18.4.1.	Arbeitnehmererfindergesetz.....	271
18.4.2.	Verwertung von Erfindungen.....	271
18.4.2.1.	Veröffentlichen.....	272
18.4.2.2.	Betriebsgeheimnis.....	272
18.4.2.3.	Anmelden.....	272
18.4.3.	Patentanmeldestrategie.....	273
18.4.3.1.	Patentanmeldung ohne Prüfungsantrag.....	273
18.4.3.2.	Patentanmeldung mit Prüfungsantrag.....	274
18.4.3.3.	Patentanmeldung mit Recherchantrag.....	274
18.4.3.4.	Gebrauchsmuster.....	274
18.5.	Patentstrategie.....	275
18.5.1.	Grundlagen.....	275
18.5.2.	Umfeld.....	275
18.5.3.	Wert eines Patents.....	276
18.5.4.	Steuerung der Patentstrategie.....	278
18.5.5.	Patentanmeldung im Ausland.....	279

18.5.6.	Steuerung der Erfindungen.....	280
18.6.	Patente von Wettbewerbern.....	281
18.6.1.	Überwachung und Bewertung von Wettbewerberpatenten.....	281
18.6.2.	Entwertung eines Grundsatzpatentes.....	281
18.6.3.	Geringe Erfindungshöhe.....	282
18.6.4.	Eintritt in abgeschüttete Märkte.....	282
18.7.	Markenstrategie für Unternehmensgründer.....	282
18.8.	Kennzeichen als Instrumente des Wettbewerbs.....	283
18.9.	Kennzeichenrechte.....	283
18.10.	Anmeldung einer Marke.....	284
18.11.	Markenanmeldung im Ausland.....	286
18.12.	Rechte aus Kennzeichen.....	286
18.13.	Domainnamen.....	288
18.14.	Rechtsmittel gegen Kennzeichenrechte/Domainnamen.....	288
18.15.	Zusammenfassung.....	289
18.16.	Weiterführende Literatur und Internetadressen.....	290
19.	Standortwahl und Netzwerke von Unternehmensgründern.....	291
	Jürgen Schmude	
19.1.	Überblick.....	291
19.2.	Zur Standortwahl von Unternehmensgründern.....	292
19.2.1.	Regionalwissenschaftliche Aspekte der Standortwahl.....	292
19.2.2.	Empirische Befunde zur Standortentscheidung von Unternehmensgründern.....	295
19.3.	Netzwerke bei Unternehmensgründungen.....	298
19.3.1.	Theoretische Vorüberlegungen.....	298
19.3.2.	Empirische Befunde zu Netzwerken bei Unternehmensgründern.....	299
19.4.	Zusammenfassung.....	303
19.5.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	303
20.	Unternehmensnetzwerke: Wachstumsfaktor für Gründer.....	305
	Christian Lechner	
20.1.	Überblick.....	306
20.2.	Das Strategieproblem: Die industrielle Großunternehmung als Modell für die klassische Betriebswirtschaftslehre.....	306
20.3.	Netzwerke für Neugründungen.....	307
20.3.1.	Wachstumsprobleme für Neugründungen.....	307
20.3.2.	Netzwerke als Wachstumsalternative für Neugründungen.....	307
20.3.3.	Gelegenheiten durch strukturelle Löcher.....	308
20.4.	Wachsen durch Firmennetzwerke: Implikationen aus Münchens IT-Cluster.....	309
20.4.1.	Die Vorteile von Netzwerken für Gründer.....	309
20.4.2.	Soziale Netzwerke.....	311
20.4.3.	Reputationsnetzwerke.....	312
20.4.4.	Marketingnetzwerke.....	312
20.4.5.	Reziprozitätsnetzwerke.....	313

20.4.6.	Wissensnetzwerke.....	314
20.5.	Zusammenfassung.....	315
20.6.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	315
21.	Der Gang an die Börse.....	317
	Philipp Graf von und zu Lerchenfeld und Gertraud Dirscherl	
21.1.	Überblick.....	318
21.2.	Vor- und Nachteile eines Börsengangs.....	318
21.3.	Voraussetzungen für den Börsengang.....	321
21.4.	Typische Problembereiche beim Börsengang.....	322
21.4.1.	Eigenkapital.....	322
21.4.2.	Kosten des Börsengangs.....	323
21.4.3.	Emissionszeitpunkt.....	323
21.4.4.	Börsenreife.....	324
21.5.	Gesellschafts- und steuerrechtliche Aspekte.....	325
21.5.1.	Gesetzliche Grundlagen.....	325
21.5.2.	Die Gründung der Aktiengesellschaft.....	326
21.5.3.	Steuerliche Aspekte.....	326
21.6.	Der Börsengang als Prozess für das Unternehmen.....	327
21.6.1.	Die Struktur des Prozesses.....	327
21.6.2.	Analysephase.....	328
21.6.3.	Unternehmensbewertung und Schätzung des Emissionspreises.....	330
21.6.4.	Erstellung des Informationsmemorandums und Auswahl der Banken.....	332
21.6.5.	Erarbeitung des Emissionskonzepts.....	332
21.6.6.	DueDiligence.....	333
21.6.7.	Der Emissionsprospekt.....	333
21.6.8.	Platzierung und Marktpflege.....	334
21.6.9.	Folgepflichten für das Unternehmen.....	335
21.7.	Zusammenfassung.....	336
21.8.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	337
22.	Internationalisierungsstrategien für Neugründungen und junge Unternehmen.....	339
	Reinhard Meckl	
22.1.	Überblick.....	340
22.2.	Problemstellung und Ziel.....	340
22.3.	Internationalisierungsmotive sowie Rahmenbedingungen von Neugründungen und jungen Unternehmen.....	341
22.3.1.	Chancen und Risiken einer Internationalisierung.....	341
22.3.2.	New Economy versus Old Economy.....	342
22.4.	Sinnhaftigkeit der Internationalisierung von jungen Unternehmen.....	347
22.5.	Internationalisierungsstrategien für junge Unternehmen.....	348
22.5.1.	Typisierung und Zuordnung von Internationalisierungsstrategien.....	348

22.5.2.	Die Kick-Down-Strategie.....	349
22.5.3.	Die Stufenstrategie.....	351
22.6.	Fallstudien zu Internationalisierungsstrategien von jungen UUnternehmungen.....	352
22.6.1.	Intershop AG.....	352
22.6.2.	Analytik Jena AG.....	355
22.7.	Zusammenfassung.....	357
22.8.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	358
23.	Wachstumsstrategien für Neugründungen und Wachstumsfehler.....	359
	Michael Dowling und Hans Jürgen Drumm	
23.1.	Überblick.....	360
23.2.	Wachstum von Neugründungen als Problem.....	360
23.2.1.	Definition und Statistiken.....	360
23.2.2.	Wachstumsmodelle.....	361
23.3.	Wachstumsstrategien.....	363
23.3.1.	Wachstumsmöglichkeiten durch Branchentransformation.....	363
23.3.2.	Wachstum durch Aufkauf von anderen Unternehmungen.....	364
23.3.3.	Wachstum durch Kooperationen.....	365
23.3.4.	Wachstumsstopp durch Verkauf.....	366
23.3.5.	Wachstum durch Innovation.....	366
23.4.	Wachstumsfehler.....	367
23.4.1.	Managementfehler.....	367
23.4.2.	Inkompatibilität von Wachstumsstrategien und Organisationsstruktur.....	368
23.4.3.	Mangelhafte oder falsche Marketing-, Kooperations- und Finanzierungs- sowie Personalstrategien.....	369
23.4.4.	Mangelhafte oder falsche interne Rechnungslegung.....	371
23.4.5.	Abhängigkeit von Dritten.....	372
23.4.6.	Akkulturationsfehler beim Kauf von Unternehmungen.....	373
23.5.	Zusammenfassung.....	374
23.6.	Verwendete und weiterführende Literatur.....	374
24.	Verzeichnis der Autoren.....	377
25.	Sachverzeichnis.....	381
26.	Abkürzungsverzeichnis.....	405
27.	Danksagung.....	407