

Gründungsmanagement kompakt

Von der Idee zum Businessplan

Norbert Kailer

Gerold Weiß

Unter Mitarbeit von

**Tina Gruber-Mücke
Alexander Stockinger
Freimuth Daxner
und Bernd Litzka**

5., erweiterte Auflage

Lnde

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Zu den Autorinnen und Autoren	VII
Literaturverzeichnis	XV
Gründungsrelevante Internetadressen	XXIX
1. Entrepreneurship-Kompetenzen	1
1.1. Entrepreneurship: Bedeutung und Definitionen	1
1.2. Einflussfaktoren auf die Gründungskompetenz und -aktivitäten: Ein Bezugsrahmen	2
1.3. Unternehmerperson und Unternehmenserfolg	6
1.4. Entrepreneurship-Kompetenz: Angeboren oder entwickelbar?	8
1.5. Gründung im Team	9
1.6. Weiterführende Literatur	10
1.7. Blick in die Praxis von C. Gemmato: personal-branding® – oder die Kunst, sich selbst gekonnt in Szene zu setzen	12
2. Entwicklung von Gründungsideen	14
2.1. Grundlagen	14
2.1.1. Einflussfaktoren auf die Identifikation und Entwicklung von unternehmerischen Gelegenheiten	16
2.2. Quellen für Gründungsideen	18
2.2.1. Strukturierte Erhebung	18
2.2.1.1. Beobachtung von makroökonomischen Entwicklungen und Trends	18
2.2.1.2. Beobachtung von Märkten	18
2.2.1.3. Erhebung von Kundenbedürfnissen	19
2.2.1.4. Neu entwickeltes Wissen	19
2.2.2. Kreative Generierung durch Einsatz von Kreativitätstechniken	19
2.3. Evaluierung der Gründungsidee bzw. der Gelegenheit	20
2.3.1. Kriterien für eine wirtschaftliche Evaluierung	21
2.3.2. Kriterien für eine persönliche Evaluierung	23
2.4. Schutz der Idee	23
2.4.1. Patent	24
2.4.2. Gebrauchsmuster	25
2.4.3. Marke	25
2.4.4. Geschmacksmuster	25
2.4.5. Urheberrecht	25
2.5. Weiterführende Literatur	26
2.6. Blick in die Praxis von M. Schenk: Anwendungsbeispiel Immaterialgüterrecht	26
2.7. Blick in die Praxis von A. Scheichl: Dos und Don'ts beim Schutz geistigen Eigentums	28
3. Gründungsstrategien	32
3.1. Vision, Ziele, Strategie	32
3.2. Instrumente des strategischen Managements	35
3.2.1. Branchenanalyse	35
3.2.2. Szenario-Analyse	37
3.2.3. Portfolios	38

3.2.4.	SWOT-Analyse	39
3.2.5.	Konkurrentenanalyse	40
3.3.	Effectuation	42
3.4.	Blue-Ocean-Strategy	43
3.5.	Weiterführende Literatur	43
3.6.	Blick in die Praxis von H. Preisinger: Die richtige Gründungsstrategie	43
4.	Marketingplanung	46
4.1.	Grundlagen	46
4.2.	Informationsgewinnung	46
4.2.1.	Marktforschung	46
4.2.2.	Produkt	47
4.2.3.	Branche, Markt und Wettbewerb	49
4.2.3.1.	Branchenanalyse	49
4.2.3.2.	Marktanalyse	49
4.2.3.3.	Wettbewerbsanalyse	52
4.3.	Marketingziele	52
4.4.	Marketingmix	52
4.4.1.	Vertriebskanäle	53
4.4.2.	Preisgestaltung	53
4.4.3.	Kommunikationspolitik	54
4.4.4.	Das Produktsortiment	55
4.5.	Weiterführende Literatur	55
4.6.	Blick in die Praxis von D. Böhm: „Marketing – aber richtig“	56
5.	Gründungsfinanzierung	58
5.1.	Gründungsformen und Finanzierungsmodelle	58
5.2.	Außenfinanzierung	59
5.2.1.	Eigenfinanzierung	60
5.2.1.1.	Eigenfinanzierung von Unternehmungen ohne Börsenzugang	60
5.2.1.2.	Eigenfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	62
5.2.2.	Fremdfinanzierung	62
5.2.2.1.	Kreditwürdigkeitsprüfungen	63
5.2.2.2.	Langfristige Fremdfinanzierung	65
5.2.2.3.	Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung	65
5.3.	Beteiligungskapital	66
5.3.1.	Private Equity	66
5.3.2.	Business Angels	67
5.3.3.	Venture Capital	68
5.3.3.1.	Corporate Venture Capital	69
5.3.3.2.	Venture-Capital-Fonds	69
5.3.4.	Mezzaninkapital	72
5.4.	Innenfinanzierung	72
5.5.	Lebenszyklusorientierte Finanzierung	73
5.6.	Finanzierungsanlass Unternehmenskauf	76
5.7.	Weiterführende Literatur	76
5.8.	Blick in die Praxis von B. Litzka: Business Angels und alternative Finanzierungsformen	77
5.9.	Blick in die Praxis von C. Wurm: Finanzierung als wesentlicher Faktor der unternehmerischen Entwicklung – Vom Bankkredit zum HightechFonds	79

6. Gründungsinfrastruktur	83
6.1. Wirtschaftskammer	83
6.1.1. Angebote des Gründerservice	84
6.1.2. Angebote der Jungen Wirtschaft	84
6.2. Standortpolitische Initiativen	85
6.2.1. Gründerzentren	85
6.2.1.1. Typen von Gründer-und Technologiezentren	86
6.2.2. Inkubatormodelle	87
6.2.2.1. Staatlich geförderte Inkubatormodelle	89
6.2.2.2. Private Inkubatormodelle	90
6.2.2.3. Fokussierung der Inkubatororganisation	90
6.2.2.4. Wertschöpfungsprozess eines Inkubators	92
6.3. Weiterführende Literatur	93
6.4. Blick in die Praxis von P. Polgar: Gründungsinfrastruktur	94
6.5. Blick in die Wirtschaft von E. Zehetner: Netzwerken und internationaler Austausch für Jungunternehmerinnen	95
7. Instrumente der Gründungsförderung	98
7.1. Abgrenzung nach der Gründungsphase	98
7.2. Abgrenzung nach dem Förderungsinhalt	99
7.2.1. Monetäre Förderungsinstrumente	99
7.2.2. Nicht rückzahlbare Barzuschüsse	100
7.2.3. Zinsgünstige Darlehen	100
7.2.4. Kapitalgarantien durch öffentliche Förderungseinrichtungen	101
7.2.5. Steuerbegünstigungen	101
7.2.6. Nicht-monetäre Förderungsinstrumente	103
7.3. Abgrenzung nach Förderungsgeber	106
7.3.1. Nationale Förderungen	106
7.3.2. Leistungen der Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws)	107
7.3.2.1. aws Start-up-Prämie und Start-up-Haftung	108
7.3.2.2. aws Start-up-Scheck (Zuschuss)	109
7.3.2.3. aws „Double-Equity“-Haftung	109
7.3.2.4. aws Equity Finder „Spark innovation – Invest in ideas“	109
7.3.2.5. aws Business Angel Fonds „[t]winning angels capital“	110
7.3.2.6. aws Gründerfonds	111
7.3.2.7. aws i2 Business Angels „Ideen finden Investoren“	111
7.3.2.8. aws PreSeed (Zuschuss)	112
7.3.2.9. aws Seedfinancing (rückzahlbarer Zuschuss)	112
7.3.2.10. aws Impulse XS, XL (Zuschuss)	113
7.3.2.11. aws Garantien für Investitionen in Österreich	114
7.3.2.12. Der Mikrokredit	114
7.3.2.13. aws-Haftung für Mikrokredite für kleine Unternehmen	115
7.3.2.14. aws-Förderung „Stabilisierung von KMU“	115
7.3.2.15. Förderung des Technologietransfers „ProTrans“	116
7.3.2.16. Markt & Technologierecherchen „Tecnet“	116
7.3.2.17. ERP-Kleinkredit	117
7.3.3. Tourismus – Unternehmensneugründungen und-übernahmen	117
7.3.4. Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit	118

7.3.5.	Regionale Förderungsmodelle (Beispiel Oberösterreich)	119
7.3.5.1.	OÖ Unternehmensbeteiligungsgesellschaft (UBG)	119
7.3.5.2.	Jungunternehmerförderungsaktion	120
7.3.5.3.	OÖ-Forschungs-Bonus mit FFG	120
7.3.5.4.	Bildungskonto	120
7.4.	Weiterführende Literatur	121
7.5.	Blick in die Praxis von B. Litzka: Rascher Durchblick und die Vermeidung von Förderungsablehnungen	121
7.6.	Blick in die Praxis von R. Schernhuber: Praxistipps für Gründungsförderungen	124
7.6.1.	Ausgangslage	124
7.6.2.	Erfahrung aus der täglichen Bankpraxis – Tipps für den Erfolg	124
7.6.2.1.	Das Gründungskonzept	124
7.6.2.2.	Das notwendige Eigenkapital	125
7.6.2.3.	Das Ansparen für künftige Abgaben	125
7.6.2.4.	Die Absicherung des Unternehmens	125
7.6.3.	Welche Informationen brauchen die Förderstelle und der Financier?	126
7.6.4.	Der zeitliche Ablauf der Gründungsförderung	126
7.6.5.	Resümee	126
8.	Gewerberecht	127
8.1.	Rechtliche Abgrenzung selbstständiger Tätigkeit	127
8.2.	Gewerberechtliche Grundlagen	127
8.3.	Einteilung der Gewerbearten	128
8.4.	Persönliche Ausübungsvoraussetzungen	130
8.4.1.	Voraussetzungen – Unternehmerperson	130
8.4.1.1.	Allgemeine Voraussetzungen	130
8.4.1.2.	Besondere Voraussetzungen	131
8.4.2.	Beginn der Tätigkeit	132
8.4.3.	Nebenrechte	132
8.5.	Gewerberechtlicher Geschäftsführer	132
8.6.	Gewerbliche Betriebsanlage	133
8.7.	Weiterführende Literatur	134
8.8.	Blick in die Praxis von F. Filzmoser: Gewerberecht	134
9.	Rechtsformen	137
9.1.	Rechtsgrundlagen in Österreich	137
9.2.	Einzelunternehmen	138
9.3.	Gesellschaftsformen	139
9.3.1.	Personengesellschaften	139
9.3.1.1.	Offene Gesellschaft (OG)	140
9.3.1.2.	Kommanditgesellschaft (KG)	141
9.3.1.3.	Stille Gesellschaft	141
9.3.2.	Kapitalgesellschaften	142
9.3.2.1.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	142
9.3.2.2.	Aktiengesellschaft	144
9.4.	Sonderform GmbH & Co KG	145
9.5.	Gesellschaft bürgerlichen Rechts	146
9.6.	Weiterführende Literatur	146

9.7.	Blick in die Praxis von A. Hasch: Wahl der Rechtsform	147
9.7.1.	Überblick über die möglichen Rechtsformen	147
9.7.2.	Wesentliche Kriterien der Rechtsformwahl	147
9.7.3.	Würdigung	148
9.7.3.1.	Haftung	148
9.7.3.2.	Steuerrecht	148
9.7.4.	Weitere Kriterien	149
9.7.5.	Resümee	150
10.	Finanzamt und Steuern	151
10.1.	Der erste Kontakt – Die Steuernummer	151
10.2.	Einteilung der Steuern	153
10.2.1.	Einkommensteuer	155
10.2.1.1.	Ermittlung der Einkünfte	157
10.2.1.2.	Buchführung	158
10.2.1.3.	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	159
10.2.1.4.	Pauschalierung	160
10.2.1.5.	Berechnung des steuerpflichtigen Einkommens	160
10.2.1.6.	Berechnung der Einkommensteuer	162
10.2.2.	Wissenswertes für Jungunternehmer	163
10.2.2.1.	Betriebsvermögen – Privatvermögen	163
10.2.2.2.	Betriebseinnahmen – Betriebsausgaben	164
10.2.2.3.	Reisekosten	165
10.2.3.	Die Umsatzsteuer	166
10.2.3.1.	Umsätze innerhalb der Europäischen Union	169
10.2.3.2.	Die Körperschaftsteuer	170
10.2.4.	Kommunalsteuer	173
10.2.5.	Verkehrssteuern	173
10.2.6.	Verbrauchssteuern	173
10.3.	Weiterführende Literatur	174
10.4.	Blick in die Praxis von T. Böhm: Steuern und Abgaben	174
10.5.	Blick in die Praxis von Markus Raml: Steuern und Abgaben	176
11.	Sozialversicherung	179
11.1.	Meldung bei der Versicherung	179
11.2.	Versicherungspflicht	179
11.3.	Leistungen der Sozialversicherung	180
11.4.	Leistungen der Pensionsversicherung	180
11.5.	Leistungen der Krankenversicherung	180
11.6.	Leistungen in der Unfallversicherung	181
11.7.	Ausnahmen von der Sozialversicherung	181
11.8.	Versicherungsbeiträge	182
11.9.	Mehrfachversicherung	184
11.10.	Neue Selbstständige	185
11.11.	Weiterführende Literatur	185
12.	Erstellung des Businessplans	187
12.1.	Bedeutung und Verbreitung von Businessplänen	187
12.2.	Entwickeln eines Geschäftsmodells	189

12.3.	Executive Summary	191
12.4.	Produkt oder Dienstleistung	191
12.4.1.	Produktbeschreibung	191
12.4.2.	Kundennutzen	192
12.4.3.	Stand der Entwicklung	192
12.4.4.	Lebenszyklus	192
12.4.5.	Schutz vor Nachahmung	193
12.5.	Unternehmen	193
12.6.	Branche, Markt und Wettbewerb	194
12.6.1.	Branchenanalyse	194
12.6.2.	Marktanalyse	194
12.6.3.	Wettbewerbsanalyse	195
12.7.	Marketing	196
12.7.1.	Markteintritt	196
12.7.2.	Marketingmix	196
12.7.2.1.	Vertriebskanäle (Place)	196
12.7.2.2.	Preisgestaltung (Price)	197
12.7.2.3.	Kommunikationspolitik (Promotion)	197
12.7.2.4.	Das Produkt/Leistungssortiment	198
12.8.	Management und Organisation	198
12.9.	Umsetzungsplanung und Umsetzungsfahrplan	199
12.10.	Chancen und Risiken	200
12.11.	Fünf-Jahres-Finanzplanung	202
12.11.1.	Liquiditätsplanung	202
12.11.2.	Plan-Gewinn-und Verlustrechnung	204
12.11.3.	Plan-Bilanz	206
12.11.4.	Kennzahlen	208
12.12.	Weiterführende Literatur	209
12.13.	Blick in die Praxis von E. Bröderbauer: Initiativen zur Erstellung eines Unternehmenskonzeptes	209
13.	Ausblick: Entwicklung des Unternehmens	212
13.1.	Veränderungen in Anforderungen und Kompetenzen	212
13.2.	Kritische Wachstumsschwellen und-faktoren	213
13.3.	Unternehmenswachstum als Managementherausforderung	215
13.3.1.	Ausbauabsichten erfordern eine weitere Finanzierungsrunde: Suche nach Beteiligungskapital	215
13.3.2.	Mitarbeiterrekrutierung, -bindung und -entwicklung	216
13.3.3.	Teamentwicklung und Konfliktmanagement	217
13.3.4.	Beziehung externer Beratungsexpertise	217
13.3.5.	Unternehmenswachstum bedeutet Unternehmensentwicklung	218
13.4.	Weiterführende Literatur	219
	Glossar	221
	Anhang	235
	Stichwortverzeichnis	281