

Gründungsmanagement kompakt

Von der Idee zum Businessplan

Norbert Kailer

Gerold Weiß

Mit „Blicken in die Praxis“ von

Thomas Abfalter | Christine Blanka | Emanuel Bröderbauer | David Böhm |
Thomas Böhm | Friedrich Filzmoser | Alexander Hasch | Wolfgang Hora |
Florian Minichberger | Harald Pichler | Peter Polgar | Hubert Preisinger |
Andrea Scheichl | Michael Schenk | Robert Schernhuber | Alexander Stockinger |
Christoph Wurm | Elisabeth Zehetner-Piewald

6. Auflage

Ln de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage	V
Zu den Autorinnen und Autoren	VII
Literaturverzeichnis	XIX
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 N. Kailer: Sinn- und wertorientiert gründen	11
2. Entwicklung von Gründungsideen	15
2.1. Grundlagen	15
2.1.1. Einflussfaktoren auf die Identifikation und Entwicklung von unternehmerischen Gelegenheiten	17
2.2. Quellen für Gründungsideen	18
2.2.1. Strukturierte Erhebung	18
2.2.1.1. Beobachtung von makroökonomischen Entwicklungen und Trends	19
2.2.1.2. Beobachtung von Märkten	19
2.2.1.3. Erhebung von Kundenbedürfnissen	19
2.2.1.4. Neu entwickeltes Wissen	20
2.2.2. Kreative Generierung durch Einsatz von Kreativitätstechniken	20
2.3. Evaluierung der Gründungsidee bzw. der Gelegenheit	21
2.3.1. Kriterien für eine wirtschaftliche Evaluierung	21
2.3.2. Kriterien für eine persönliche Evaluierung	24
2.4. Schutz der Idee	24
2.4.1. Patent	25
2.4.2. Gebrauchsmuster	26
2.4.3. Marke	26
2.4.4. Geschmacksmuster	26
2.4.5. Urheberrecht	26
2.5. Weiterführende Literatur	27
2.6. Blick in die Praxis von M. Schenk: Anwendungsbeispiel Immaterialgüterrecht	27
2.7. Blick in die Praxis von A. Scheichl: Dos und Don'ts beim Schutz geistigen Eigentums	29
3. Gründungsstrategien	33
3.1. Vision, Ziele, Strategie	33
3.2. Instrumente des strategischen Managements	36
3.2.1. Branchenanalyse	36
3.2.2. Szenario-Analyse	38

3.2.3.	Portfolios	38
3.2.4.	SWOT-Analyse	40
3.2.5.	Konkurrentenanalyse	41
3.3.	Effectuation	43
3.4.	Blue-Ocean-Strategy	44
3.5.	Weiterführende Literatur	44
3.6.	Blick in die Praxis von H. Preisinger: Die richtige Gründungsstrategie	44
4.	Marketingplanung	47
4.1.	Grundlagen	47
4.2.	Informationsgewinnung	47
4.2.1.	Marktforschung	47
4.2.2.	Produkt	48
4.2.3.	Branche, Markt und Wettbewerb	50
4.2.3.1.	Branchenanalyse	50
4.2.3.2.	Marktanalyse	50
4.2.3.3.	Wettbewerbsanalyse	53
4.3.	Marketingziele	53
4.4.	Marketingmix	53
4.4.1.	Vertriebskanäle	54
4.4.2.	Preisgestaltung	54
4.4.3.	Kommunikationspolitik	55
4.4.4.	Das Produktsortiment	56
4.5.	Weiterführende Literatur	56
4.6.	Blick in die Praxis von D. Böhm: „Marketing – aber richtig“	57
5.	Gründungsfinanzierung	59
5.1.	Gründungsformen und Finanzierungsmodelle	59
5.2.	Außenfinanzierung	60
5.2.1.	Eigenfinanzierung	61
5.2.1.1.	Eigenfinanzierung von Unternehmungen ohne Börsenzugang	61
5.2.1.2.	Eigenfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse	63
5.2.2.	Fremdfinanzierung	63
5.2.2.1.	Kreditwürdigkeitsprüfungen	64
5.2.2.2.	Langfristige Fremdfinanzierung	66
5.2.2.3.	Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung	66
5.3.	Beteiligungskapital	67
5.3.1.	Private Equity	67
5.3.2.	Business Angels	68
5.3.3.	Venture Capital	70
5.3.3.1.	Corporate Venture Capital	70
5.3.3.2.	Venture-Capital-Fonds	71
5.3.4.	Mezzaninkapital	73
5.4.	Innenfinanzierung	74
5.5.	Lebenszyklusorientierte Finanzierung	75
5.6.	Finanzierungsanlass Unternehmenskauf	77
5.7.	Weiterführende Literatur	78

5.8.	Blick in die Praxis von B. Litzka: Business Angels und alternative Finanzierungsformen	78
5.9.	Blick in die Praxis von C. Wurm: Finanzierung als wesentlicher Faktor der unternehmerischen Entwicklung – Vom Bankkredit zum HightechFonds	81
6.	Gründungsinfrastruktur	84
6.1.	Wirtschaftskammer	84
6.1.1.	Angebote des Gründerservice	84
6.1.2.	Angebote der Jungen Wirtschaft	85
6.2.	Standortpolitische Initiativen	85
6.2.1.	Gründerzentren	85
6.2.1.1.	Typen von Gründer- und Technologiezentren	86
6.2.2.	Inkubatormodelle	88
6.2.2.1.	Staatlich geförderte Inkubatormodelle	89
6.2.2.2.	Private Inkubatormodelle	90
6.2.2.3.	Fokus der Inkubatororganisation	90
6.2.2.4.	Wertschöpfungsprozess eines Inkubators	91
6.3.	Weiterführende Literatur	91
6.4.	Blick in die Praxis von P. Polgar: Gründungsinfrastruktur	91
6.5.	Blick in die Wirtschaft von E. Zehetner-Piewald: Netzwerken und internationaler Austausch für Jungunternehmer	93
6.6.	Blick in die Praxis von A. Stockinger: Gründungsberatung	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 Kredite	100
7.2.4.	Steuerbegünstigungen	101
7.2.5.	Nicht-monetäre Förderungsinstrumente	102
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 PreSeed (Zuschuss)	107
7.3.2.2.	aws Seedfinancing (nachrangiges Darlehen)	108
7.3.2.3.	aws Impulse XS, XL (Zuschuss)	109
7.3.2.4.	aws Garantien für Investitionen in Österreich	109
7.3.2.5.	ERP-Kleinkredit	111
7.3.2.6.	aws IP. Coaching	111
7.3.2.7.	aws i2 Business Angels	111
7.3.2.8.	aws First	112
7.3.2.9.	aws Gründerfonds	112
7.3.2.10.	Tourismus – Unternehmensneugründungen und-übernahmen	112
7.3.3.	Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit	113
7.3.4.	Regionale Förderungsmodelle (am Beispiel Oberösterreich)	114
7.3.4.1.	OÖ Unternehmensbeteiligungsgesellschaft (UBG)	114

7.3.4.2.	OÖ-Forschungs-Bonus mit FFG	114
7.3.4.3.	Bildungskonto	115
7.4.	Weiterführende Literatur	115
7.5.	Blick in die Praxis von B. Litzka: Rascher Durchblick und die Vermeidung von Förderungsablehnungen	116
7.6.	Blick in die Praxis von R. Schernhuber: Praxistipps für Gründungsförderungen	119
7.6.1.	Ausgangslage	119
7.6.2.	Erfahrung aus der täglichen Bankpraxis – Tipps für den Erfolg	119
7.6.2.1.	Das Gründungskonzept	119
7.6.2.2.	Das notwendige Eigenkapital	119
7.6.2.3.	Das Ansparen für künftige Abgaben	120
7.6.2.4.	Die Absicherung des Unternehmens	120
7.6.3.	Welche Informationen brauchen die Förderstelle und der Financier?	120
7.6.4.	Der zeitliche Ablauf der Gründungsförderung	121
7.6.5.	Resümee	121
8.	Gewerberecht	122
8.1.	Rechtliche Abgrenzung selbstständiger Tätigkeit	122
8.2.	Gewerberechtliche Grundlagen	122
8.3.	Einteilung der Gewerbearten	123
8.4.	Persönliche Ausübungsvoraussetzungen	124
8.4.1.	Voraussetzungen – Unternehmerperson	124
8.4.1.1.	Allgemeine Voraussetzungen	125
8.4.1.2.	Besondere Voraussetzungen	126
8.4.2.	Beginn der Tätigkeit	126
8.4.3.	Nebenrechte	127
8.5.	Gewerberechtlicher Geschäftsführer	127
8.6.	Gewerbliche Betriebsanlage	128
8.7.	EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	129
8.8.	Weiterführende Literatur	130
8.9.	Blick in die Praxis von F. Filzmoser: Gewerberecht	130
9.	Rechtsformen	133
9.1.	Rechtsgrundlagen in Österreich	133
9.2.	Einzelunternehmen	134
9.3.	Gesellschaftsformen	135
9.3.1.	Personengesellschaften	136
9.3.1.1.	Offene Gesellschaft (OG)	136
9.3.1.2.	Kommanditgesellschaft (KG)	137
9.3.1.3.	Stille Gesellschaft	138
9.3.2.	Kapitalgesellschaften	138
9.3.2.1.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	139
9.3.2.2.	Aktiengesellschaft	141
9.4.	Sonderform GmbH & Co KG	141
9.5.	Gesellschaft bürgerlichen Rechts	142
9.6.	Weiterführende Literatur	143

9.7.	Blick in die Praxis von A. Hasch: Wahl der Rechtsform	143
9.7.1.	Überblick über die möglichen Rechtsformen	143
9.7.2.	Wesentliche Kriterien der Rechtsformwahl	144
9.7.3.	Würdigung	144
9.7.3.1.	Haftung	144
9.7.3.2.	Steuerrecht	144
9.7.4.	Weitere Kriterien	145
9.7.5.	Resümee	146
10.	Finanzamt und Steuern	147
10.1.	Der erste Kontakt – Die Steuernummer	147
10.2.	Einteilung der Steuern	149
10.2.1.	Einkommensteuer	151
10.2.1.1.	Ermittlung der Einkünfte	153
10.2.1.2.	Buchführung	154
10.2.1.3.	Registrierkassenpflicht für Unternehmen	155
10.2.1.4.	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	156
10.2.1.5.	Pauschalierung	157
10.2.1.6.	Berechnung des steuerpflichtigen Einkommens	157
10.2.1.7.	Berechnung der Einkommensteuer	160
10.2.2.	Wissenswertes für Jungunternehmer	161
10.2.2.1.	Betriebsvermögen – Privatvermögen	161
10.2.2.2.	Betriebseinnahmen – Betriebsausgaben	162
10.2.2.3.	Reisekosten	162
10.2.3.	Die Umsatzsteuer	164
10.2.3.1.	Umsätze innerhalb der Europäischen Union	168
10.2.3.2.	Die Körperschaftsteuer	169
10.2.4.	Kommunalsteuer	171
10.2.5.	Verkehrssteuern	171
10.2.6.	Verbrauchssteuern	172
10.3.	Weiterführende Literatur	172
10.4.	Blick in die Praxis von T. Böhm: Erstgespräch und Wahl des Steuerberaters	172
10.5.	Blick in die Praxis von M. Raml: Rechtsformwahl und Buchführungssysteme	175
10.6.	Blick in die Praxis von T. Abfalter: Zusammenarbeit mit dem Steuerberater	177
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	186

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	207
12.11.4.	Kennzahlen	208
12.12.	Weiterführende Literatur	210
12.13.	Blick in die Praxis von E. Bröderbauer: Initiativen zur Erstellung eines Unternehmenskonzeptes	210
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	218

13.5.	Blick in die Praxis von C. Blanka: Innovationskraft erhalten mit Intrapreneurship	219
13.6.	Blick in die Praxis von W. Hora und N. Kailer: Zusammenarbeit von Start-Ups mit größeren Unternehmen	223
13.7.	Blick in die Praxis: Förderung der Resilienz und Burnout-Prophylaxe	226
13.8.	Blick in die Praxis von H. Pichler: Sinn-orientiert führen	229
	Glossar	235
	Anhang	253
	Stichwortverzeichnis	299