

Gründungsmanagement kompakt

Von der Idee zum Businessplan

von

Norbert Kailer

Gerold Weiß

Unter Mitarbeit von Tina Mücke, Alexander Stockinger
und Freimuth Daxner

£5HOCHSCHULE
m LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Lnde

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	13
Tabellenverzeichnis.....	15
1. Entrepreneurship-Kompetenzen.....*	17
1.1 Entrepreneurship: Bedeutung und Definitionen.....	17
1.2 Einflussfaktoren auf die Gründungskompetenz und -aktivitäten: Ein Bezugsrahmen.....	18
1.3 Unternehmerperson und Unternehmenserfolg.....	21
1.4 Entrepreneurship-Kompetenz: Angeboren oder entwickelbar?.....	23
1.5 Gründung im Team.....	24
1.6 Weiterführende Literatur.....	25
1.7 Blick in die Praxis von S. Wieseneder: Reputationsmanagement für Unternehmensgründer.....	26
2. Entwicklung von Gründungsideen.....	28
2.1 Grundlagen.....	28
2.1.1 Einflussfaktoren auf die Identifikation und Entwicklung von unternehmerischen Gelegenheiten.....	29
2.2 Quellen für Gründungsideen.....	31
2.2.1 Strukturierte Erhebung.....	31
2.2.1.1 Beobachtung von makroökonomischen Entwicklungen und Trends.....	31
• 2.2.1.2 Beobachtung von Märkten.....	32
2.2.1.3 Erhebung von Kundenbedürfnissen.....	32
2.2.1.4 Neu entwickeltes Wissen.....	32
2.2.2 Kreative Generierung durch Einsatz von Kreativitätstechniken.....	32
i 2.3 Evaluierung der Gründungsidee bzw. der Gelegenheit.....	34
2.3.1 Kriterien für eine wirtschaftliche Evaluierung.....	34
2.3.2 Kriterien für eine persönliche Evaluierung.....	36
2.4 Schutz der Idee.....	36
2.4.1 Patent.....	37
2.4.2 Gebrauchsmuster.....	37
2.4.3 Marke.....	37
2.4.4 Geschmacksmuster.....	38
2.4.5 Urheberrecht.....	38
2.5 Weiterführende Literatur.....	38
2.6 Blick in die Praxis von M. Schenk: Anwendungsbeispiel Immaterialgüter- recht.....	39
3. Gründungsstrategien.....	41
3.1 Vision, Ziele, Strategie.....	41
3.2 Begriff und Definition.....	41
3.3 Instrumente des strategischen Managements.....	44
3.3.1 Branchenanalyse.....	44

Inhaltsverzeichnis

3.3.2	Szenario-Analyse.....^	46
3.3.3	Portfolios.....	47
3.3.4	SWOT-Analyse.....	48
3.3.5	Konkurrentenanalyse.....	50
3.4	Weiterführende Literatur.....	51
4.	Marketingplanung.....».,	52
4.1	Grundlagen.....	52
4.2	Informationsgewinnung.....	52
4.2.1	Marktforschung.....	52
4.2.2	Produkt.....	53
4.2.3	Branche, Markt und Wettbewerb.....	55
4.2.3.1	Branchenanalyse.....	55
1 4.2.3.2	Marktanalyse.....	55
4.2.3.3	Wettbewerbsanalyse.....	57
4.3	Marketingziele....."	57
4.4	Marketingmix.....	58
4.4.1	Vertriebskanäle.....	58
4.4.2	Preisgestaltung.....	58
4.4.3	Kommunikationspolitik.....	59
4.4.4	Das Produktsortiment.....	60
4.5	Weiterführende Literatur.....	60
5.	Gründungsfinanzierung.....	61
5.1	Unterscheidung nach Gründungsform.....	61
5.2	- Unterscheidung nach Rechtsposition der Kapitalgeber.....	62
5.2.1	Eigenfinanzierung.....	62
5.2.1.1	Eigenfinanzierung von Unternehmungen ohne Börsen- zugang.....	63
5.2.1.2	Eigenfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse.....	64
5.2.2	Fremdfinanzierung.....	65
5.2.2.1	Langfristige Fremdfinanzierung.....	65
5.2.2.2	Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung ...'..... ^v	67
5.3	Außenfinanzierung.....	68
5.3.1	Private Equity.....	68
5.3.2	Business Angels.....	69
5.3.3	Venture Capital.....».,	70
5.3.3.1	Corporate Venture Capital.....	71
5.3.3.2	Venture-Capital-Fonds.....	71
5.3.4	Mezzaninkapital.....	73
5.4	Innenfinanzierung.....v.,,	74
5.5	Lebenszyklusorientierte Finanzierung.....	75
5.6	Finanzierungsanlass Unternehmenskauf.....	77
5.7	Weiterführende Literatur.....	78
5.8	Blick in die Praxis von P. Angermayer: Venture-Capital-Finanzierung.....	78
5.9	Blick in die Praxis von B. Kronfuß: Gründungen und Banken.....	80

Inhaltsverzeichnis

5.10	Blick in die Praxis von J. Ennöckl: Risiko-Finanzierung im Frühphasenbereich mit öffentlichen Investoren.....	81
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.....	85
6.2.2	Inkubatormodelle....."	87
6.2.2.1	Staatlich geförderte Inkubatormodelle.....	88
6.2.2.2	Private Inkubatormodelle.....	89
6.2.2.3	Fokussierung der Inkubatororganisation.....	89
6.2.2.4	Wertschöpfungsprozess eines Inkubators.....	92
6.3	Weiterführende Literatur.....	93
6.4	Blick in die Praxis von A. Pichler: Inkubatoren.....	94
7.	Instrumente der Gründungsförderung.....	96
7.1	Abgrenzung nach der Gründungsphase.....	96
7.2	Abgrenzung nach dem Förderinhalt.....	96
7.2.1	Monetäre Förderinstrumente.....	97
7.2.2	Investitions- und Zinsenzuschüsse.....	97
7.2.3	Direktdarlehen.....	98
7.2.4	Kapitalgarantien durch Förderstellen.....	98
7.2.5	Steuerbegünstigungen.....	99
7.2.6	Nicht-'monetäre Förderinstrumente.....	100
7.3	Abgrenzung nach Förderungsgeber.....	104
7.3.1	Nationale Förderungen.....	104
7.3.2	Leistungen der Austria Wirtschaftsservice GmbH (AWS).....	105
7.3.2.1	AWS-Jungunternehmer/innen-Förderungsaktion (2007-2013).....	105
7.3.2.2	AWS-Gründungsbonus (2007-2013).....	106
7.3.2.3	AWS-Eigenkapitalgarantien (2007-2013).....	107
7.3.2.4	AWS Double Equity Garantiefonds (2007-2013).....	107
7.3.2.5	AWS Seedfinancing für High-Tech-Unternehmen.....	108
7.3.2.6	AWS-KMU-Innovationsförderung Unternehmensdynamik (2007-2013).....	109
7.3.2.7	AWS-Mikrokredite für kleine Unternehmen (2007-2013).....	111
7.3.2.8	AWS-Programm Stabilisierung von KMU (2007-2013) ...	111
7.3.3	Tourismus - Unternehmensneugründungen und-übernahmen.....	112
7.3.4	Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit.....7....	112
7.3.5	Regionale Fördemodelle (Beispiel Oberösterreich).....	113
7.3.5.1	OÖ Unternehmensbeteiligungsgesellschaft (UBG).....	113
7.3.5.2	Jungunternehmerförderungsaktion (einschließlich Gründungssparen).....	114

7.3.5.3	Start-up-Förderung mit FFG.....	114
7.3.5.4	Jungunternehmer-Bildungskonto.....	115
7.4	Weiterführende Literatur.....	116
8.	Gewerberecht.....	117
8.1	Rechtliche Abgrenzung selbständiger Tätigkeit.....	117
8.2	Gewerberechtliche Grundlagen.....	117
8.3	Einteilung der Gewerbearten.....	118
8.4	Persönliche Ausübungsvoraussetzungen.....	119
8.4.1	Voraussetzungen - Unternehmerperson.....	119
8.4.1.1	Allgemeine Voraussetzungen.....	120
8.4.1.2	Besondere Voraussetzungen.....	121
8.4.2	Beginn der Tätigkeit.....	121
8.4.3	• Nebenrechte.....	122
8.5	Gewerberechtl. Geschäftsführer.....	122
8.6	Gewerbliche Betriebsanlage.....	123
8.7	Weiterführende Literatur.....	123
8.8	Blick in die Praxis von F. Filzmoser: Gewerberecht.....	124
9.	Rechtsformen.....	126
9.1	Rechtsgrundlagen in Österreich.....	126
9.2	Einzelunternehmen.....	127
9.3	Gesellschaftsformen.....	128
9.3.1	Personengesellschaften.....	128
9.3.1.1	Offene Gesellschaft (OG).....	129
9.3.1.2	Kommanditgesellschaft (KG).....	129
9.3.1.3	Stille Gesellschaft.....	130
9.3.2	Kapitalgesellschaften.....	131
9.3.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung.....	131
9.3.2.2	Aktiengesellschaft.....	133
9.4	Sonderform GmbH&Co KG.....	133
9.5	Gesellschaft bürgerlichen Rechts.....	134
9.6	Weiterführende Literatur.....	135
9.7	Blick in die Praxis von A. Hasch: Wahl der Rechtsform.....	135
10.	Finanzamt und Steuern.....	139
10.1	Der erste Kontakt- Die Steuernummer.....	139
10.2	Einteilung der Steuern.....	141
10.2.1	Einkommensteuer.....	142
10.2.1.1	Ermittlung der Einkünfte.....	145
10.2.1.2	Buchführung.....	145
10.2.1.3	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung.....	146
10.2.1.4	Pauschalierung.....	147
10.2.1.5	Berechnung des steuerpflichtigen Einkommens.....	147
10.2.1.6	Berechnung der Einkommensteuer.....	149
10.2.2	Wissenswertes für Jungunternehmer.....	151
10.2.2.1	Betriebsvermögen - Privatvermögen.....	151
10.2.2.2	Betriebseinnahmen - Betriebsausgaben.....	152

10.2.2.3	Reisekosten	152
10.2.3	Die Umsatzsteuer	153
10.2.3.1	Umsätze innerhalb der Europäischen Union	156
10.2.3.2	Die Körperschaftsteuer	157
10.2.4	Kommunalsteuer	159
10.2.5	Verkehrssteuern	159
10.2.6	Verbrauchssteuern	160
10.3	Weiterführende Literatur	160
10.4	Blick in die Praxis von M. Raml: Steuern und Abgaben	161
11.	Sozialversicherung	163
11.1	Meldung bei der Versicherung	163
11.2	Versicherungspflicht	163
11.3	Leistungen der Sozialversicherung	164
11.4	Leistungen der Pensionsversicherung	164
11.5	Leistungen der Krankenversicherung	164
11.6	Leistungen in der Unfallversicherung	165
11.7	Ausnahmen von der Sozialversicherung	165
11.8	Versicherungsbeiträge	166
11.9	Mehrfachversicherung	167
11.10	Neue Selbständige	169
11.11	Kleinstunternehmerregelung	169
11.12	Weiterführende Literatur	170
12.	Erstellung des Businessplans	171
12.1	Bedeutung und Verbreitung von Businessplänen	171
12.2	Executive Summary	172
12.3	Unternehmen	173
12.4	Produkt oder Dienstleistung	174
12.4.1	Produktbeschreibung	174
12.4.2	Kundennutzen	174
12.4.3	Stand der Entwicklung	174
12.4.4	Lebenszyklus	175
12.4.5	Schutz vor Nachahmung	175
12.5	Branche, Markt und Wettbewerb	176
12.5.1	Branchenanalyse	176
12.5.2	Marktanalyse	K76
12.5.3	Wettbewerbsanalyse	177
12.6	Marketing	178
12.6.1	Markteintritt	178
12.6.2	Marketingmix	179
12.6.2.1	Vertriebskanäle	179
12.6.2.2	Preisgestaltung	179
12.6.2.3	Kommunikationspolitik	180
12.6.2.4	Das Produkt/Leistungssortiment	180
12.7	Management, Schlüsselpersonen und ihre Kompetenzen	181
12.8	Umsetzungsplanung und Umsetzungsfahrplan	182

12.9 Chancen und Risiken	183
12. IOFünf-Jahres-Finanzplanung	185
12:10.1 Liquiditätsplanung	185
12.10.2 Plan-Gewinn-und Verlustrechnung	187
12.10.3 Plan-Bilanz	190
12.11 Weiterführende Literatur	192
12.12 Blick in die Praxis von M. Koch: Unterstützung bei der Businessplanung durch das „i2b - ideas to business“-Programm	192
13. Businessplan Underground_8	194
14. Ausblick: Entwicklung des Unternehmens	232
14.1 Veränderungen in Anforderungen und Kompetenzen	232
14.2 Kritische Wachstumsschwellen und -faktoren	233
14.3 Unternehmenswachstum als Managementherausforderung	235
14.3.1 Ausbauabsichten erfordern eine weitere Finanzierungsrunde: Suche nach Beteiligungskapital	235
14.3.2 Mitarbeiterrekrutierung,-bindung und-entwicklung	236
14.3.3 Teamentwicklung und Konfliktmanagement	237
14.3.4 Beziehung externer Beratungsexpertise	237
14.3.5 Unternehmenswachstum bedeutet Unternehmens-Entwicklung	238
14.4 Weiterführende Literatur	238
14.5 Blick in die Praxis von G. Wiesauer: Underground_8	239
Literaturverzeichnis	243
Gründungsfelevante Internetadressen	255
Glossar	259
Zu den Autorinnen und Autoren	267
Stichwortverzeichnis	269