

Michael Schefczyk/Frank Pankotsch

# **Betriebswirtschaftslehre junger Unternehmen**

2003

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhalt

<b>Teil I</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Anliegen und Vorgehen dieses Buches.....	1
1.2	Unternehmer- vs. Unternehmenssphäre.....	2
1.2.1	Unternehmersphäre.....	4
1.2.1.1	Typische Managementaufgaben.....	5
1.2.1.2	Qualifikationsanforderungen an Unternehmer.....	7
1.2.1.3	Risiken in der Unternehmersphäre.....	8
1.2.1.4	Motivation für unternehmerisches Handeln.....	10
1.2.2	Unternehmenssphäre.....	13
1.3	Betriebswirtschaftslehre im Kontext junger Unternehmen.....	17
1.3.1	Wirtschaftswissenschaften im Gründungskontext.....	17
1.3.2	Bereiche der BWL mit Blick auf junge Unternehmen.....	17
<b>Teil II</b>	<b>Gründungsvorbereitung.....</b>	<b>22</b>
<b>II. 1</b>	<b>Businessplan.....</b>	<b>22</b>
II. 1.1	Bedeutung des Businessplans für junge Unternehmen.....	22
II. 1.1.1	Nutzen der Geschäftsplanung innerhalb des Unternehmens.....	23
II. 1.1.2	Businessplan als Grundlage für die externe Eigenfinanzierung.....	24
II. 1.2	Zentrale Inhalte des Businessplans für externe Adressaten.....	26
II. 1.2.1	Qualifikation des Gründer-ZManagerteams.....	29
II. 1.2.2	Beschreibung von Geschäft bzw. Produkten.....	30
II. 1.2.3	Markt- und Wettbewerbsanalyse.....	31
II. 1.2.4	Marketing- und Wettbewerbsstrategie des Unternehmens.....	32
II. 1.2.5	Ressourcen und Geschäftssystem des Unternehmens.....	34
II. 1.2.6	Umsatz- und Kostenplanung.....	36
II. 1.2.7	Investitions-, Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung.....	39
II. 1.3	Planungsprozess: Informationsquellen und Methoden.....	40
II. 1.3.1	Quellen für Markt- und Brancheninformationen.....	40
II. 1.3.2	Methodische Fragen bei der Erstellung der Planung.....	42

II. 1.4	Schutz der Geschäftsidee bei jungen Unternehmen.....	44
<b>11.2</b>	<b>Informations- und Beratungshüfen für junge Unternehmen.....</b>	<b>45</b>
11.2.1	Bedeutung der Beratung.....	45
11.2.2	Auswahl von Beratern.....	45
11.2.3	Förderung der Beratungsunterstützung.....	47
11.2.4	Informations- und Beratungsangebote.....	48
11.2.4.1	Kammern.....	48
11.2.4.2	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA).....	48
11.2.4.3	KfW-Mittelstandsbank.....	48
11.2.4.4	Wirtschaftsförderungsämter bzw. -gesellschaften.....	49
11.2.4.5	Fach-und Branchenverbände.....	49
11.2.4.6	Gründerzentren.....	49
11.2.4.7	Gründerinitiativen.....	49
11.2.4.8	Businessplan-Wettbewerbe.....	50
11.2.4.9	Informationen im Internet.....	51
<b>11.3</b>	<b>Gründungsformen.....</b>	<b>53</b>
11.3.1	Unternehmensneugründung.....	55
11.3.2	Unternehmensübernahme.....	56
11.3.3	Tätige Beteiligung.....	57
11.3.4	Spin-off.....	59
11.3.5	Split-off.....	60
11.3.6	Franchising.....	60
<b>Teil III</b>	<b>Errichtung des Unternehmens.....</b>	<b>63</b>
<b>III.1</b>	<b>Rechtsformwahl.....</b>	<b>63</b>
III. 1.1	Überblick.....	63
III.1.2	Kriterien der Rechtsformwahl.....	64
III. 1.2.1	Zugang zur Rechtsform.....	65
III.1.2.2	Haftung.....	65
III. 1.2.3	Leitungsbefugnis.....	66
m.1.2.4	Kosten.....	66
III. 1.2.5	Besteuerung.....	68
III. 1.2.6	Gewinn- und Verlustverteilung, Entnahmen.....	68

III. 1.2.7	Finanzierungsmöglichkeiten.....	68
m.1.2.8	Bestand der Gesellschaft.....	69
III. 1.2.9	Mitbestimmung.....	69
III. 1.3	Einzelunternehmen.....	70
III. 1.3.1	Einzelkaufmann.....	70
III. 1.3.2	Freie Berufe.....	71
III. 1.3.3	Kleingewerbetreibende.....	71
III. 1.4	Personengesellschaften.....	71
111.1.4.1	Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).....	71
111.1.4.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG).....	73
111.1.4.3	Kommanditgesellschaft (KG).....	74
III. 1.4.4	Partnerschaftsgesellschaft (PartG).....	75
III. 1.5	Kapitalgesellschaften.....	76
111.1.5.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	76
111.1.5.2	Aktiengesellschaft (AG).....	79
III. 1.6	Mischformen.....	83
<b>111.2</b>	<b>Standortwahl.....</b>	<b>85</b>
111.2.1	Bedeutung und Vorgehen.....	85
111.2.2	Kriterien der Standortwahl.....	86
111.2.2.1	Marktbezogene Kriterien.....	87
111.2.2.2	Infrastrukturbezogene Kriterien.....	88
111.2.2.3	Finanzbezogene Kriterien.....	89
111.2.2.4	Rechtliche Kriterien.....	89
111.2.2.5	Umfeldbezogene Kriterien.....	90
<b>111.3</b>	<b>Risikovorsorge und Familie.....</b>	<b>91</b>
111.3.1	Existenzgründung und Risikomanagement.....	91
111.3.1.1	Risiken für das Unternehmen.....	92
111.3.1.2	Risiken durch das Unternehmen.....	94
111.3.1.3	Risiken für den Unternehmer und Mitarbeiter.....	94
111.3.2	Risikogesichtspunkte im Familienkontext.....	95
<b>111.4</b>	<b>Gesetzliche Anmeldepflichten.....</b>	<b>101</b>
III.4.1	Gewerbebeanmeldung.....	101
III.4.1.1	Handwerkliches Gewerbe.....	102

111.4.1.2	Erlaubnispflichtiges Gewerbe.....	102
111.4.1.3	Überwachungsbedürftiges Gewerbe.....	103
111.4.1.4	Reisegewerbe.....	104
111.4.2	Handelsregister.....	104
111.4.2.1	Eintragung.....	104
111.4.2.2	Inhalt und Folgen der Eintragung.....	106
111.4.3	Partnerschaftsregister.....	107
111.4.4	Weitere Anmeldungen.....	107
111.4.4.1	Arbeitsamt.....	107
111.4.4.2	Finanzamt.....	107
111.4.4.3	Sozialversicherungen.....	108
111.4.4.4	Kammern.....	108

## **Teil IV Gestaltung des Unternehmens.....110**

### **IV.1 Personal.....110**

IV.1.1	Typen von Beschäftigungsverhältnissen.....	110
IV.1.2	Personalsuche und -auswahl.....	112
IV.1.3	Besonderheiten des Arbeits- und Sozialrechtes bei jungen Unternehmen.....	117
IV.1.3.1	Mitbestimmung und Kündigungsschutz.....	117
IV.1.3.2	Umlagen nach dem Lohnfortzahlungsgesetz.....	117
IV.1.3.3	Scheinselbstständigkeit.....	118
IV.1.4	Mitarbeiterbeteiligung bei jungen Unternehmen.....	119

### **IV.2 Organisation.....124**

IV.2.1	Grundlagen und Begriffe.....	124
IV.2.2	Unternehmensstrukturierung.....	126
IV.2.2.1	Aufgabenanalyse und -synthese.....	127
F/2.2.2	Koordination.....	133
IV.2.2.3	Konfiguration.....	135
IV.2.2.4	Formalisierung.....	139
IV.2.2.5	Besonderheiten bei jungen Unternehmen.....	140
IV.2.3	Weitere Organisationsformen.....	141
IV.2.3.1	Netzwerkorganisation.....	141
IV.2.3.2	Projektorganisation.....	143

<b>IV.3</b>	<b>Gewerbliche Schutzrechte, Technologie- und Innovationsmanagement.....</b>	<b>146</b>
IV.3.1	Grundbegriffe.....	146
IV.3.2	Gewerbliche Schutzrechte.....	150
IV.3.2.1	Patente.....	150
IV.3.2.2	Gebrauchsmuster.....	154
IV.3.2.3	Geschmacksmuster.....	155
IV.3.2.4	Marken.....	156
IV.3.2.5	Urheberrechte.....	157
IV.3.2.6	Arbeitnehmererfindungen.....	157
IV.3.2.7	Schutzrechtsstrategie.....	159
IV.3.2.8	Förderung der Patentanmeldung.....	161
IV.3.3	Vermarktung von Innovationsergebnissen.....	162
IV.3.3.1	Lizenzen.....	162
IV.3.3.2	Technologieverkauf.....	165
IV.3.4	Beschaffung von Innovationsergebnissen.....	166
<b>IV.4</b>	<b>Marketing und Public Relations.....</b>	<b>168</b>
IV.4.1	Besonderheiten bei jungen Unternehmen.....	168
IV.4.2	Marketingkonzeption.....	170
IV.4.3	Analyse.....	170
IV.4.4	Strategische Ziele des Marketings.....	173
IV.4.5	Maßnahmen - Der Marketing-Mix.....	174
IV.4.5.1	Produktpolitik.....	175
IV.4.5.2	Preispolitik.....	176
IV.4.5.3	Distributionspolitik.....	177
IV.4.5.4	Kommunikationspolitik.....	178
	<i>Exkurs: Unterstützung durch Agenturen.....</i>	<i>186</i>
<b>Teil V</b>	<b>Steuerung des Unternehmens.....</b>	<b>188</b>
<b>V.1</b>	<b>Controlling und Rechnungswesen.....</b>	<b>188</b>
V.1.1	Rechtliche und praktische Anforderungen.....	188
V.1.2	Umsetzung des Rechnungswesens.....	190
V.1.3	Softwareunterstützung.....	195
V.1.4	Controlling bei jungen Unternehmen.....	196

<b>V.2</b>	<b>Besteuerung junger Unternehmen.....</b>	<b>200</b>
V.2.1	Übersicht wichtiger Steuerarten.....	200
V.2.1.1	Umsatzsteuer.....	200
V.2.1.2	Einkommensteuer.....	202
V.2.1.3	Körperschaftsteuer.....	204
V.2.1.4	Gewerbesteuer.....	205
V.2.2	Besteuerung der gründungsnahen Verlustphase.....	206
V.2.3	Besteuerung Betriebs- und Beteiligungsveräußerung.....	212
V.2.4	Steuerliche Behandlung immaterieller Wirtschaftsgüter.....	213
V.2.5	Aktivierung von Ingangsetzungsaufwand.....	215
<b>V.3</b>	<b>Früherkennung und Bewältigung von Krisen.....</b>	<b>217</b>
V.3.1	Krisenursachen.....	217
V.3.2	Krisenarten und Gegenmaßnahmen.....	218
V.3.2.1	Krisen durch mangelnde Liquidität.....	218
V.3.2.2	Wachstumskrisen.....	219
V.3.2.3	Krisen durch Qualifikationsmängel.....	219
V.3.2.4	Krisen durch Interessenkonflikte.....	220
V.3.3	Krisenmanagement.....	221
V.3.4	Bewältigung von Krisen.....	222
<b>Teil VI</b>	<b>Finanzierung des Unternehmens.....</b>	<b>223</b>
<b>VI.1</b>	<b>Finanzierungsmöglichkeiten.....</b>	<b>223</b>
VI.1.1	Überblick.....	223
VI.1.2	Fremdkapitalfinanzierung.....	224
VI.1.2.1	Arten von Fremdkapital.....	224
VI.1.2.2	Arten von Fremdkapitalgebern.....	225
VI.1.3	Eigenkapitalfinanzierung.....	228
VI.1.3.1	Arten von Eigenkapital.....	228
VI.1.3.2	Eigenkapitalgeber.....	231
<b>VI.2</b>	<b>Öffentliche Förderung.....</b>	<b>234</b>
VI.2.1	Überblick.....	234
VI.2.1.1	Grundsätze.....	234
VI.2.1.2	Antragstellung.....	235

VI.2.1.3	Programminformationen.....	236
VI.2.2	Zuschüsse.....	237
VI.2.2.1	Beratung.....	237
VI.2.2.2	Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen.....	238
VI.2.2.3	Gemeinschaftsaufgabe (GA) „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“.....	239
VI.2.2.4	FUTOUR2000.....	240
VI.2.3	Darlehen.....	241
VI.2.3.1	Mikrodarlehen.....	241
VI.2.3.2	Startgeld.....	242
VI.2.3.3	ERP-Existenzgründungsprogramm.....	242
VI.2.3.4	Unternehmerkredit.....	243
VI.2.3.5	ERP-Innovationsprogramm (Kreditvariante).....	243
VI.2.4	Eigenkapitalähnliche Mittel.....	244
VI.2.4.1	ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm (EKH).....	244
VI.2.4.2	Kapital für Arbeit.....	245
VI.2.5	Beteiligung.....	246
VI.2.5.1	BTU-Frühphasenprogramm.....	246
VI.2.5.2	Programm „Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen“ (BTU-Programm).....	248
VI.2.5.3	DtA-Technologiebeteiligungsprogramm.....	249
VI.2.6	Bürgschaften.....	250
VI.2.6.1	Bürgschaftsbanken der Länder.....	250
VI.2.6.2	DtA-Bürgschaftsprogramm.....	250
VI.2.7	Zusammenfassende Bewertung.....	250
<b>VI.3</b>	<b>Venture Capital.....</b>	<b>252</b>
VI.3.1	Grundlagen.....	252
VI.3.1.1	Merkmale von Venture Capital.....	252
VI.3.1.2	Definition zentraler Begriffe.....	255
VI.3.1.3	Entwicklung des Venture Capital-Marktes in Deutschland.....	256
VI.3.1.4	Teilnehmer am Venture Capital-Markt.....	257
VI.3.1.5	Ziele der einzelnen Teilnehmergruppen am Venture Capital-Markt.....	258
VI.3.2	Finanzierungsphasen.....	261
VI.3.3	Phasenorientiertes Geschäftsmodell.....	263
VI.3.3.1	Beteiligungsprüfung und Beteiligungsverhandlung.....	265



VI.3.3.2	Managementunterstützung für PU.....	268
VI.3.3.3	Desinvestition von PU.....	270
<b>VI.4</b>	<b>Wahl des Finanzierungsmixes.....</b>	<b>273</b>
VI.4.1	Fremdfinanzierung.....	273
VI.4.2	Eigenfinanzierung.....	276
VI.4.3	Strukturierung der Finanzierung junger Unternehmen.....	278
<b>Teil VII</b>	<b>Unternehmenstransaktionen und Kapitalmarkt.....</b>	<b>282</b>
<b>VII.1</b>	<b>Bewertung junger Unternehmen.....</b>	<b>282</b>
VII.1.1	Bewertungsanlässe.....	282
VII.1.2	Bewertungsmethoden.....	282
VII.1.2.1	Überblick.....	282
VII.1.2.2	Auswahl der Bewertungsmethoden.....	284
Vn.1.2.3	Marktwertverfahren.....	285
VE. 1.2.4	Ertragswertverfahren.....	287
Vn.1.2.5	Discounted Cash-flow Methode.....	288
VII. 1.2.6	Bewertungsanalyse für VC-Finanzierung.....	289
<b>VII.2</b>	<b>Börseneinführung.....</b>	<b>293</b>
VII.2.1	Kapitalmarktsegmente und deren Anforderungen.....	293
VII.2.2	Prozess der Emissionsvorbereitung.....	298
VII.2.3	Emissionsbegleiter, Rollen und Auswahl.....	301
<b>VII.3</b>	<b>Investor Relations.....</b>	<b>304</b>
VII.3.1	Ziele von Investor Relations.....	304
VII.3.2	Instrumente von Investor Relations.....	305
VII.3.2.1	Das Investorengespräch.....	305
VII.3.2.2	Publikationen.....	305
VII.3.2.3	Pressearbeit.....	307
VII.3.2.4	Online Relations.....	308
VII.3.2.5	Veranstaltungen.....	308
VII.3.3	Investor Relation bei der Börseneinführung.....	309
VII.3.3.1	Finanzkommunikation während der einzelnen Phasen des Going Public.....	309

VH.3.3.2 Pflichtveröffentlichungen.....310  
VII.3.4 Anforderungen an Investor Relations Manager.....314

**Teil VIII Exkurs: Stand der empirischen  
Gründungsforschung.....315**

**VIII. 1 Phasenorientierte Forschungstraditionen und -fragen.....315**

VIII.1.1 Gründungsphase.....317

VIII. 1.2 Etablierungsphase.....319

VIII.1.3 Wachstumsphase.....320

**VIII.2 Weitere Fragestellungen im Kontext junger Unternehmen.....320**

VIII.2.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung junger Unternehmen.....321

VIII.2.2 Junge Unternehmen im regionalen Kontext.....322

VIII.2.3 Junge Unternehmen und Hochschulen.....323

**VIII.3 Managerqualifikation als zentraler Erfolgsfaktor.....324**

VIII.3.1 Grundergebnisse der Forschung zur Managerqualifikation.....326

VIII.3.2 Ansätze zur Weiterentwicklung der  
Managerqualifikationsforschung.....330