

# Gründungsmanagement kompakt

Von der Idee zum Businessplan

von

Norbert Kailer  
Gerold Weiß

Unter Mitarbeit von  
Tina Gruber-Mücke  
Alexander Stockinger  
und Freimuth Daxner

4., erweiterte Auflage

L\*nde

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 4. Auflage</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....	<b>5</b>
<b>Vorwort zur 1. Auflage</b> .....	<b>6</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>13</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Entrepreneurship-Kompetenzen</b> .....	<b>17</b>
1.1 Entrepreneurship: Bedeutung und Definitionen.....	17
1.2 Einflussfaktoren auf die Gründungskompetenz und -aktivitäten: Ein Bezugsrahmen.....	18
1.3 Unternehmerperson und Unternehmenserfolg.....	22
1.4 Entrepreneurship-Kompetenz: Angeboren oder entwickelbar?.....	24
1.5 Gründung im Team.....	25
1.6 Weiterführende Literatur.....	26
1.7 Blick in die Praxis von C. Gemmato: personal-branding® - oder die Kunst, sich selbst gekonnt in Szene zu setzen.....	28
<b>2. Entwicklung von Gründungsideen</b> .....	<b>30</b>
2.1 Grundlagen.....	30
2.1.1 Einflussfaktoren auf die Identifikation und Entwicklung von unternehmerischen Gelegenheiten.....	32
2.2 Quellen für Gründungsideen.....	33
2.2.1 Strukturierte Erhebung.....	34
2.2.1.1 Beobachtung von makroökonomischen Entwicklungen und Trends.....	34
2.2.1.2 Beobachtung von Märkten.....	34
2.2.1.3 Erhebung von Kundenbedürfnissen.....	34
2.2.1.4 Neu entwickeltes Wissen.....	35
2.2.2 Kreative Generierung durch Einsatz von Kreativitätstechniken.....	35
2.3 Evaluierung der Gründungsidee bzw. der Gelegenheit.....	36
2.3.1 Kriterien für eine wirtschaftliche Evaluierung.....	36
2.3.2 Kriterien für eine persönliche Evaluierung.....	38
2.4 Schutz der Idee.....	39
2.4.1 Patent.....	39
2.4.2 Gebrauchsmuster.....	40
2.4.3 Marke.....	40
2.4.4 Geschmacksmuster.....	41
2.4.5 Urheberrecht.....	41
2.5 Weiterführende Literatur.....	41
2.6 Blick in die Praxis von M. Schenk: Anwendungsbeispiel Immaterialgüterrecht.....	42
2.7 Blick in die Praxis von A. Scheichl: Do's und Don'ts beim Schutz geistigen Eigentums.....	44

## Inhaltsverzeichnis

3.	Gründungsstrategien.....	48
3.1	Vision, Ziele, Strategie.....	48
3.2	Begriff und Definition.....	48
3.3	Instrumente des strategischen Managements.....	51
3.3.1	Branchenanalyse.....	51
3.3.2	Szenario-Analyse.....	53
3.3.3	Portfblios.....	54
3.3.4	SWOT-Analyse.....	55
3.3.5	Konkurrentenanalyse.....	57
3.4	Effectuation.....	58
3.5	Blue-Ocean-Strategy.....	59
3.6	Weiterführende Literatur.....	59
3.7	Blick in die Praxis von H. Preisinger: Die richtige Gründungsstrategie.....	60
4.	Marketingplanung.....	62
4.1	Grundlagen.....	62
4.2	Informationsgewinnung.....	62
4.2.1	Marktforschung.....	62
4.2.2	Produkt.....	63
4.2.3	Branche, Markt und Wettbewerb.....	65
4.2.3.1	Branchenanalyse.....	65
4.2.3.2	Marktanalyse.....	65
4.2.3.3	Wettbewerbsanalyse..... ?	67
4.3	Marketingziele.....	68
4.4	Marketingmix.....	68
4.4.1	Vertriebskanäle.....	68
4.4.2	Preisgestaltung.....	69
4.4.3	Kommunikationspolitik.....	69
4.4.4	Das Produktsortiment.....	70
4.5	Weiterführende Literatur.....	71
4.6	Blick in die Praxis von D. Böhm: „Marketing - aber richtig“.....	72
5.	Gründungsfinanzierung.....	74
5.1	Gründungs formen und Finanzierungsmodelle.....	74
5.2	Außenfinanzierung.....	75
5.2.1	Eigenfinanzierung.....	76
5.2.1.1	Eigenfinanzierung von Unternehmungen ohne Börsenzugang.....	76
5.2.1.2	Eigenfinanzierung von Unternehmen mit Zugang zur Börse.....	78
5.2.2	Fremdfinanzierung.....	78
5.2.2.1	Kreditwürdigkeitsprüfung.....	79
5.2.2.2	Langfristige Fremdfinanzierung.....	80
5.2.2.3	Kurz- und mittelfristige Fremdfinanzierung.....	81
5.3	Beteiligungskapital.....	81
5.3.1	Private Equity.....	82
5.3.2	Business Angels.....	83
5.3.3	Venrure Capital.....	84

## Inhaltsverzeichnis

5.3.3.1	Corporate Venture Capital.....	85
5.3.3.2	Venture-Capital-Fonds.....	85
5.3.4	Mezzaninkapital.....	87
5.4	Innenfinanzierung.....	87
5.5	Lebenszyklusorientierte Finanzierung.....	89
5.6	Finanzierungsanlass Unternehmenskauf.....	91
5.7	Weiterführende Literatur.....	91
5.8	Blick in die Praxis von B. Litzka: Business Angels die Brücke zu Eigenkapital.....	93
5.9	Blick in die Praxis von C. Wurm: Finanzierung als wesentlicher Faktor der unternehmerischen Entwicklung - Vom Bankkredit zum HightechFonds ....	95
6.	Gründungsinfrastruktur.....	98
6.1	Wirtschaftskammer.....	98
6.1.1	Angebote des Gründerservtee.....	99
6.1.2	Angebote der Jungen Wirtschaft.....	99
6.2	Standortpolitische Initiativen.....	100
6.2.1	Gründerzentren.....	100
6.2.1.1	Typen von Gründer- und Technologiezentren.....	101
6.2.2	Inkubatormodelle.....	102
6.2.2.1	Staatlich geförderte Inkubatormodelle.....	103
6.2.2.2	Private Inkubatormodelle.....	104
6.2.2.3	Fokussierung der Inkubatororganisation.....?	105
6.2.2.4	Wertschöpfungsprozess eines Inkubators.....	107
6.3	Weiterführende Literatur.....	108
6.4	Blick in die Praxis von P. Polgar: Gründungsinfrastruktur.....	109
6.5	Blick in die Wirtschaft von E. Zehetner: Netzwerken und internationaler Austausch für Jungunternehmerinnen.....	111
7.	Instrumente der Gründungsförderung.....	113
7.1	Abgrenzung nach der Gründungsphase.....	113
7.2	Abgrenzung nach dem Förderungsinhalt.....	114
7.2.1	Monetäre Förderungsinstrumente.....	114
7.2.2	Nicht rückzahlbare Barzuschüsse.....	115
7.2.3	Zinsgünstige Darlehen.....	115
7.2.4	Kapitalgarantien durch öffentliche Förderungseinrichtungen.....	116
7.2.5	Steuerbegünstigungen.....	116
7.2.6	Nicht-monetäre Förderungsinstrumente.....	118
7.3	Abgrenzung nach Förderungsgeber.....	121
7.3.1	Nationale Förderungen.....	121
7.3.2	Leistungen der Austria Wirtschaftsservice GmbH (AWS).....	122
7.3.2.1	AWS-Jungunternehmer-Topprämie und Haftung.....	122
7.3.2.2	AWS-Jungunternehmer-Prämie (Zuschuss).....	123
7.3.2.3	AWS-Jungunternehmer-Scheck (Zuschuss).....	124
7.3.2.4	AWS „Double-Equity“-Garantie.....	124
7.3.2.5	i2 - Die Börse für Business Angels.....	124
7.3.2.6	AWS „PreSeed" (Zuschuss).....	125

7.3.2.7	AWS „Seedfinancing“.....	125
7.3.2.8	Gründungs-Technologie-Scheck.....	126
7.3.2.9	AWS Impulse XS, XL, LEAD (Zuschuss).....	126
7.3.2.10	AWS-KMU-Innovationsförderung Unternehmensdynamik (2007-2013).....	127
7.3.2.11	AWS-Haftung für Mikrokredite für kleine Unternehmen ...	128
7.3.2.12	AWS-Förderung „Stabilisierung von KMU“.....	129
7.3.2.13	Förderung des Technologietransfers „ProTrans“.....	129
7.3.2.14	Markt & Technologierecherchen „Tecnet“.....	130
7.3.2.15	ERP-Kleinkredit.....	130
7.3.3	Tourismus - Unternehmensneugründungen und -übernahmen . . . . .	130
7.3.4	Unternehmensgründung aus der Arbeitslosigkeit.....	131
7.3.5	Regionale Förderungsmodelle (Beispiel Oberösterreich).....	132
7.3.5.1	OÖ Unternehmensbeteiligungsgesellschaft (UBG) . . . . .	132
7.3.5.2	Jungunternehmerförderungsaktion.....	133
7.3.5.3	Start-up-Förderung mit FFG.....	133
7.3.5.4	Jungunternehmer-Bildungskonto.....	133
7.4	Weiterführende Literatur.....	134
7.5	Blick in die Praxis von B. Litzka: Rascher Durchblick und die Vermeidung von Förderungsablehnungen.....	135
7.6	Blick in die Praxis von R. Schernhuber: Praxistipps für Gründungsforderungen.....	138
8.	Gewerberecht.....	142
8.1	Rechtliche Abgrenzung selbständiger Tätigkeit.....	142
8.2	Gewerberechtliche Grundlagen.....	142
8.3	Einteilung der Gewerbearten.....	143
8.4	Persönliche Ausübungsvoraussetzungen.....	145
8.4.1	Voraussetzungen - Unternehmerperson.....	145
8.4.1.1	Allgemeine Voraussetzungen.....	145
8.4.1.2	Besondere Voraussetzungen.....	146
8.4.2	Beginn der Tätigkeit.....	146
8.4.3	Nebenrechte.....	147
8.5	Gewerberechtlicher Geschäftsführer.....	147
8.6	Gewerbliche Betriebsanlage.....	148
8.7	Weiterführende Literatur.....	149
8.8	Blick in die Praxis von F. Filzmoser: Gewerberecht.....	150
9.	Rechtsformen.....	152
9.1	Rechtsgrundlagen in Österreich.....	152
9.2	Einzelunternehmen.....	153
9.3	Gesellschaftsformen.....	154
9.3.1	Personengesellschaften.....	154
9.3.1.1	Offene Gesellschaft (OG).....	155
9.3.1.2	Kommanditgesellschaft (KG).....	155
9.3.1.3	Stille Gesellschaft.....	156
9.3.2	Kapitalgesellschaften.....	157

9.3.2.1	Gesellschaft mit beschränkter Haftung .....	157
9.3.2.2	Aktiengesellschaft .....	159
9.4	Sonderform GmbH&Co KG.....	159
9.5	Gesellschaft bürgerlichen Rechts.....	160
9.6	Weiterführende Literatur.....	161
9.7	Blick in die Praxis von A. Hasch: Wahl der Rechtsform .....	162
10.	Finanzamt und Steuern.....	166
10.1	Der erste Kontakt-Die Steuernummer.....	166
10.2	Einteilung der Steuern.....	168
10.2.1	Einkommensteuer.....	170
10.2.1.1	Ermittlung der Einkünfte.....	172
10.2.1.2	Buchführung .....	172
10.2.1.3	Einnahmen-Ausgaben-Rechnung .....	173
10.2.1.4	Pauschalierung.....	174
10.2.1.5	Berechnung des steuerpflichtigen Einkommens .....	174
10.2.1.6	Berechnung der Einkommensteuer.....	176
10.2.2	Wissenswertes für Jungunternehmer.....	177
10.2.2.1	Betriebsvermögen - Privatvermögen.....	177
10.2.2.2	Betriebseinnahmen - Betriebsausgaben .....	178
10.2.2.3	Reisekosten.....	179
10.2.3	Die Umsatzsteuer.....	180
10.2.3.1	Umsätze innerhalb der Europäischen Union.....	183
10.2.3.2	Die Körperschaftsteuer.....	184
10.2.4	Kommunalsteuer.....	186
10.2.5	Verkehrssteuern.....	186
10.2.6	Verbrauchssteuern.....	187
10.3	Weiterführende Literatur.....	187
10.4	Blick in die Praxis von T. Böhm: Steuern und Abgaben .....	188
10.4	Blick in die Praxis von M. Raml: Steuern und Abgaben .....	190
11.	<b>Sozialversicherung</b> .....	192
11.1	Meldung bei der Versicherung.....	192
11.2	Versicherungspflicht.....	192
11.3	Leistungen der Sozialversicherung.....	193
11.4	Leistungen der Pensionsversicherung.....	193
11.5	Leistungen der Krankenversicherung.....	193
11.6	Leistungen in der Unfallversicherung.....	194
11.7	Ausnahmen von der Sozialversicherung.....	194
11.8	Versicherungsbeiträge.....	195
11.9	Mehrfach Versicherung.....	196
11.10	Neue Selbständige.....	198
11.11	Weiterführende Literatur.....	198
12.	Erstellung des Businessplans.....	199
12.1	Bedeutung und Verbreitung von Businessplänen.....	199
12.2	Executive Summary.....	201
12.3	Produkt oder Dienstleistung.....	202
12.3.1	Produktbeschreibung.....	202

12.3.2	Kundennutzen	202
12.3.3	Stand der Entwicklung	202
12.3.4	Lebenszyklus	203
12.3.5	Schutz vor Nachahmung	203
12.4	Unternehmen	204
12.5	Branche, Markt und Wettbewerb	204
12.5.1	Branchenanalyse	204
12.5.2	Marktanalyse	205
12.5.3	Wettbewerbsanalyse	205
12.6	Marketing	206
12.6.1	Markteintritt	206
12.6.2	Marketingmix	207
12.6.2.1	Vertriebskanäle (Place)	207
12.6.2.2	Preisgestaltung (Price)	207
12.6.2.3	Kommunikationspolitik (Promotion)	208
12.6.2.4	Das Produkt/Leistungssortiment	208
12.7	Management und Organisation	209
12.8	Umsetzungsplanung und Umsetzungsfahrplan	210
12.9	Chancen und Risiken	211
12.10	Fünf-Jahres-Finanzplanung	213
12.10.1	Liquiditätsplanung	213
12.10.2	Plan-Gewinn- und Verlustrechnung	215
12.10.3	Plan-Bilanz	217
12.10.4	Kennzahlen	219
12.11	Weiterführende Literatur	220
12.12	Blick in die Praxis von E. Bröderbauer: Initiativen zur Erstellung eines Unternehmenskonzeptes	222
13.	Ausblick: Entwicklung des Unternehmens	224
13.1	Veränderungen in Anforderungen und Kompetenzen	224
13.2	Kritische Wachstumsschwellen und -faktoren	225
13.3	Unternehmenswachstum als Managementherausforderung	227
13.3.1	Ausbauabsichten erfordern eine weitere Finanzierungsrunde: Suche nach Beteiligungskapital	227
v	13.3.2 Mitarbeiterrekrutierung, -bindung und -entwicklung	228
	13.3.3 Teamentwicklung und Konfliktmanagement	229
	13.3.4 Beziehung externer Beratungsexpertise	229
	13.3.5 Unternehmenswachstum bedeutet Unternehmensentwicklung	229
13.4	Weiterführende Literatur	230
	Anhang: Businessplan runtastic	233
	Literaturverzeichnis	279
	Gründungsrelevante Internetadressen	293
	<b>Glossar</b>	297
	Zu den Autorinnen und Autoren	311
	Stichwortverzeichnis	313