



universität  
wien

# MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

**„Unternehmensgründung im In- und Ausland“**

Verfasst durch

**Sebastian Fritz, BSc (WU), LL.B. (WU)**

Angestrebter akademischer Grad

**Master of Science (MSc)**

Wien, 2014

Studienkennzahl: A 066 914

Studienrichtung: Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: o. Univ.-Prof. Dipl.-Math. Dr. Jörg Finsinger



# **Vorwort**

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Perspektiven einer Unternehmensgründung sowohl im In-, als auch im Ausland. Dazu werden in einem ersten Schritt mögliche Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung untersucht. Die Unterteilung in eine personelle-, organisationale- und externe Betrachtungsebene macht deutlich, dass es bei einer Gründung auf viele verschiedene Faktoren ankommt.

Der zweite Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit einem theoretischen Framework, warum sich Unternehmer für eine Gründung im Ausland entscheiden. Dabei werden sowohl die Grundmotive und die Analyse potentieller Zielmärkte diskutiert, als auch mögliche Wege grenzüberschreitend unternehmerisch tätig zu werden beschrieben.

Den Abschluss bildet ein unternehmens- und steuerrechtlicher Vergleich von Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Dazu werden die Regelwerke von Österreich, Deutschland, der Tschechischen Republik und Ungarn analysiert.

# **Abstract**

This thesis focusses on different perspectives of a domestic or foreign incorporation of a company. In the first part, possible factors of success are analyzed. After a breakdown into a personal-, an organizational- and an external dimension, it is obvious that many different factors are crucial.

The second part of the thesis is dealing with a theoretical framework, why company owners decide to establish a company abroad. In this context, the initial motivation, the analysis of potential target markets as well as possible ways for cross-border activities are discussed.

Finally, a comparison of corporations with limited liability between different countries is made. For this illustration, Austrian, German, Czech and Hungarian corporate- and tax-law regulations are analyzed.



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
2 Faktoren einer erfolgreichen Gründung .....	2
2.1 Definition von Erfolg .....	3
2.2 Personelle Erfolgsfaktoren .....	3
2.2.1 Demografische Merkmale .....	4
2.2.2 Persönlichkeitsbezogene Merkmale .....	5
2.2.3 Humankapital .....	8
2.2.4 Team.....	11
2.3 Organisationale Erfolgsfaktoren .....	12
2.3.1 Geschäftsmodell.....	12
2.3.2 Organisation/Rechtsform.....	14
2.3.3 Finanzierung.....	15
2.4 Externe Erfolgsfaktoren.....	16
2.4.1 Ökonomisches Umfeld.....	16
2.4.2 Steuerpolitisches Umfeld .....	16
2.4.3 Kulturelles Umfeld .....	17
3 Go Global – Unternehmerische Tätigkeit im Ausland.....	19
3.1 Entscheidung zur Gründung im Ausland.....	19
3.2 Auswahl eines Zielmarktes .....	22
3.2.1 Makrostrukturelle Aspekte .....	22
3.2.2 Mikrostrukturelle Aspekte .....	25
3.3 Wege im Ausland Fuß zu fassen .....	28
3.3.1 Indirekter Export.....	30
3.3.2 Direkter Export .....	32
3.3.3 Lizenzvergabe.....	34

3.3.4	Joint Venture .....	36
3.3.5	Direktinvestition.....	38
3.3.6	Einflussfaktoren auf die Art des Markteintritts .....	40
4	Unternehmensgründung in der Praxis – die GmbH im Vergleich .....	42
4.1	Die Österreichische GmbH .....	43
4.1.1	Wirtschaftliche Bedeutung .....	43
4.1.2	Gründungsbestimmungen.....	44
4.1.3	Gründungskosten .....	48
4.1.4	Gründungssupport.....	49
4.1.5	Vor- und Nachteile der Österreichischen GmbH.....	50
4.2	Österreichische Unternehmen im Ausland .....	51
4.2.1	Vergleich Inward- und Outward-FATS .....	51
4.2.2	Outward-FATS im Detail .....	52
4.3	Die Deutsche GmbH.....	54
4.3.1	Wirtschaftliche Bedeutung .....	54
4.3.2	Gründungsbestimmungen.....	55
4.3.3	Gründungskosten .....	56
4.3.4	Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt).....	57
4.4	Die Tschechische s.r.o.....	58
4.5	Die Ungarische Kft. ....	60
4.6	Bürokratische Hürden im Vergleich .....	64
4.7	Steuersätze im Vergleich .....	66
5	Zusammenfassung .....	67
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Glossar.....	XVI

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung.....	2
Abbildung 2: Risikofaktoren einer Unternehmensgründung im Ausland.....	20
Abbildung 3: Einflusskriterien zur Auswahl eines Zielmarktes.....	22
Abbildung 4: Markteintrittsarten in ausländische Märkte.....	29
Abbildung 5: Vor- und Nachteile der Österreichischen GmbH .....	50

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Vergleich unterschiedlicher Markteintrittsarten .....	30
Tabelle 2: Historische Gründungsdaten einer GmbH (abs. und rel.) .....	44
Tabelle 3: Inward- und Outward-FATS Österreich.....	52
Tabelle 4: Outward-FATS nach Ländern .....	53
Tabelle 5: Anzahl und Wachstumsraten der GmbHs in Deutschland .....	54
Tabelle 6: Bürokratiekosten in Prozent des BIP .....	64
Tabelle 7: "Starting a Business"-Vergleich.....	65
Tabelle 8: Vergleich der Besteuerung von GmbHs und deren Ausschüttung an Anteilseigner.....	66



# 1 Einleitung

Ein Blick auf die gesellschaftliche Entwicklung des letzten Jahrzehnts zeigt, dass die Gründung eines Unternehmens nicht mehr als letzter Ausweg einer gescheiterten Existenz, sondern vielmehr als erfolgsversprechende Alternative zur unselbständigen Arbeit gilt. Staatlichen Verantwortungsträgern ist klar geworden, dass neue Unternehmen sowohl Arbeitsplätze und Steuereinnahmen schaffen, als auch die nachhaltige Innovationskraft von ganzen Volkswirtschaften fördern.

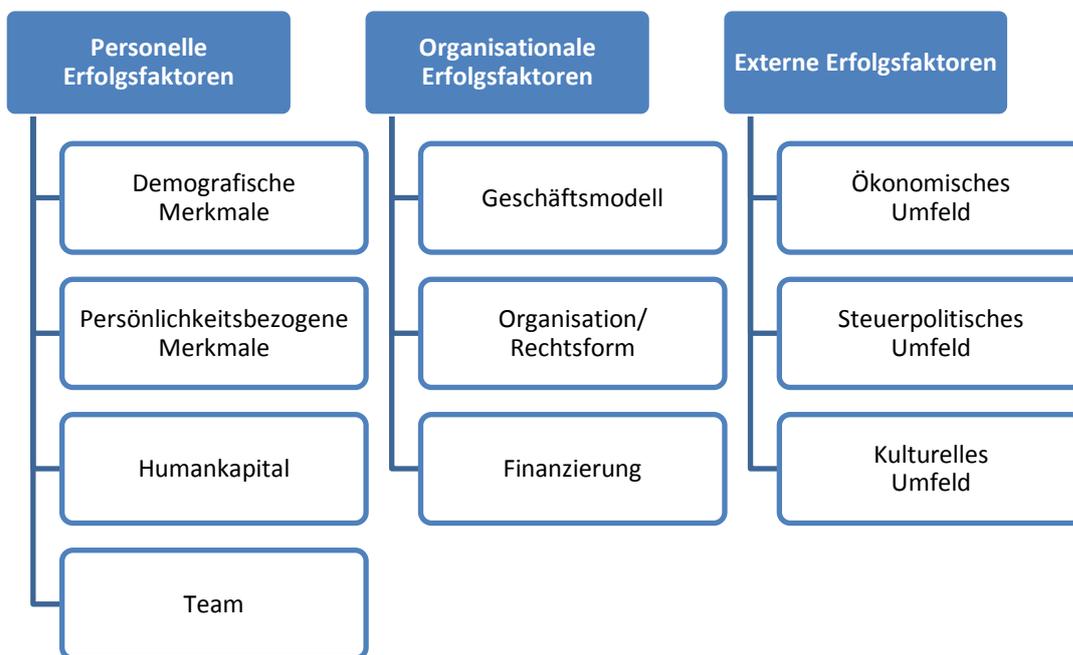
Aus diesem Grund beleuchtet diese Masterarbeit eine Gründung eines Unternehmens aus unterschiedlichen Perspektiven. Dabei werden Faktoren einer erfolgreichen Gründung beschrieben, Motive und Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden unternehmerischen Tätigkeit analysiert, sowie die unternehmens- und steuerrechtlichen Unterschiede der Rechtsform der GmbH in vier verschiedenen Ländern herausgearbeitet.

Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich die in dieser Arbeit untersuchten Bereiche ausschließlich auf die Unternehmensgründung beziehen. Darüber hinaus sind jedoch bereits zum Gründungszeitpunkt die Aspekte des laufenden Betriebes heranzuziehen. Diese bezeichnen hauptsächlich die Kosten zur ordentlichen Erfüllung sämtlicher Behördenwege (v.a. Steuerberatung, Unterstützung bei der Erstellung sämtlicher Jahresabschlussunterlagen, Lohnverrechnung). Für dessen Messung ist jedoch keine Literatur verfügbar und soll hier deswegen aus rein informatorischer Sicht erwähnt werden.

## 2 Faktoren einer erfolgreichen Gründung

In der Literatur ist die Erfolgsmessung von Unternehmensgründungen eine viel diskutierte Problematik, welche in dieser Arbeit aufgezeigt werden soll. Im Folgenden soll dafür eine Unterteilung in personelle-, organisationale- und externe Erfolgsfaktoren vorgenommen werden, welche sich an die Arbeit von Liv Kirsten Jacobsen anlehnt.<sup>1</sup>

Bereits an dieser Stelle soll jedoch erwähnt sein, dass eine Vorhersage eines potentiellen Unternehmenserfolgs aus meiner Sicht nicht möglich ist. Bereits Peter Drucker's Aussage ist hier mMn sehr passend: „*The best way to predict the future is to create it.*“ In diesem Zusammenhang möchte ich festhalten, dass eigene Ressourcen nicht für die Erreichung von diversen Voraussetzungen verschwendet werden, sondern „die Dinge ganz einfach getan und umgesetzt werden“ sollen.



**Abbildung 1: Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung**

<sup>1</sup> Vgl. Jacobsen (2006), S. 42ff.

## **2.1 Definition von Erfolg**

Die Definition von Erfolg bezogen auf Unternehmensgründungen ist unumgänglich. Was ist Erfolg? Ist er durch Innen- oder Außenwirkung eines Menschen determiniert, d.h. ist ein Mensch erfolgreich sobald er den Erfolg persönlich feststellen kann, oder müssen andere Personen in seiner direkten Umgebung diesen messen? Geht es lediglich um monetäre Messgrößen oder sind auch emotionale Faktoren ausschlaggebend?

*„Success is the ability to go from failure to failure without losing your enthusiasm.“* Diese Aussage von Winston Churchill lässt darauf schließen, dass es nicht auf rein finanzielle Faktoren ankommt. Viel mehr stehen Charaktereigenschaften wie Enthusiasmus und Durchhaltevermögen im Vordergrund.

In der Literatur unterliegt alleine die Begriffsdefinition vieler zum Teil kontroverser Meinungen. Eine empirische Studie der Boston University findet alleine 35 verschiedene Maße für Erfolg.<sup>2</sup>

In dieser Arbeit soll von einer abstrakteren Begriffsdefinition ausgegangen werden. Und zwar soll Erfolg als Grad der Zielerreichung eines Gründers verstanden werden. Hier wird sowohl auf ökonomische, als auch auf nichtökonomische Kriterien abgestellt.

## **2.2 Personelle Erfolgsfaktoren<sup>3</sup>**

Erfolgsfaktoren, die sich auf die Person des Gründers beziehen, werden in dieser Arbeit in vier Kategorien unterteilt. Zum einen ist ein Mensch durch seine Nationalität, sein Lebensalter, sein Geschlecht, seinen familiären Hintergrund, sowie von seiner Konfession geprägt. Diese Eigenschaften

---

<sup>2</sup> Vgl. Brush/Vanderwerf (1992).

<sup>3</sup> In Anlehnung an Jacobsen (2006), S. 43ff.

können unter dem Dach einer demografischen Kategorie zusammengefasst werden.

Aus meiner persönlichen Sicht jedoch, sollte persönlichkeitsbezogenen Merkmalen der höchste Stellenwert in der Untersuchung von Erfolg oder Misserfolg im Rahmen von Unternehmensgründungen eingeräumt werden. Diese sind u.a. Risikofreudigkeit, Unabhängigkeitsstreben, Flexibilität und soziale Fähigkeiten.

Darüber hinaus können Ausbildung, Erfahrung, unternehmerisches Wissen und betriebswirtschaftliche Fähigkeiten unter dem Begriff Humankapital zusammengefasst werden. Diese Faktoren erhöhen laut aktuellen Studien in ausgeprägter Form die Erfolgswahrscheinlichkeit von Gründungen signifikant.

Abschließend werden Gründungen von mehreren Personen (d.h. Teams) untersucht. Dabei wird sich zeigen, dass unterschiedliche Ausbildungen und Erfahrungen der Gründer (d.h. heterogen zusammengestellte Teams) einen höheren Erfolg versprechen.

### **2.2.1 Demografische Merkmale**

Diese Art von personenbezogenen Eigenschaften wird bis heute in Literatur und Forschung fast immer miteinbezogen, obwohl ihre Aussagekraft begrenzt scheint. Der Grund dafür liegt wohl in der relativ einfachen Erhebung und Analyse.

Aus bestehender Erfolgsforschung geht hervor, dass erfolgreiche Unternehmen von inländischen Männern zwischen 30 und 40 Jahren mit entsprechenden familiären Traditionen gegründet werden. Dabei wird jedoch sehr oft übersehen, dass hier nicht ein Umkehrschluss gezogen werden kann. D.h. inländische Männer in jungem bis mittlerem Alter haben nicht automatisch bessere Chancen auf eine erfolgreiche Gründung.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Jacobsen (2006), S. 48.

Der Hauptkritikpunkt der demografischen Forschung liegt in der Vergangenheitsorientierung, d.h. dass unternehmerisches Verhalten v.a. von Geschlecht, Rasse und Elternhaus abhängt. Aus diesem Grund ist dieser Ansatz als äußerst statisch anzusehen. Die Kritik sowie die geringe Aussagekraft spiegeln sich in der Literatur vielfach wider.<sup>5</sup> Zum Teil wurde der demografische Ansatz sogar als „*sheer waste of time and money*“ bezeichnet.<sup>6</sup>

Aufgrund der dargelegten Kritikpunkte soll in dieser Arbeit nicht näher auf demografische Merkmale als mögliche Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen eingegangen werden.

### **2.2.2 Persönlichkeitsbezogene Merkmale**

Dieser Bereich der Gründerforschung unterliegt regem Interesse, wodurch eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen und viele experimentelle psychologische Forschungsarbeiten vorliegen. Der sog. „Traits“-Ansatz stammt aus der Psychologie und wurde bereits in den 60er Jahren in den USA von Risikokapitalinvestoren entwickelt. Diese erhofften sich akkurate Erfolgsvorhersagen ihrer getätigten Investments durch die Untersuchung von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen.<sup>7</sup>

Eine Forschungsgruppe der Universität Jena erarbeitete in einer Untersuchung von 139 Firmenchefs fünf Charaktereigenschaften, welche für den Erfolg einer eigenen Firma erforderlich seien. Diese sind: geringe Gutmütigkeit und Freundlichkeit im Umgang, geringe Ängstlichkeit und Labilität, große Offenheit für Neues, Extrovertiertheit, sowie Fleiß und Genauigkeit. Laut dieser Studie steigt mit dem Grad der vorhandenen

---

<sup>5</sup> Vgl. Bowen/Hisrich (1986).

<sup>6</sup> Ernst/Angst (1983), S. xi.

<sup>7</sup> Vgl. Jacobsen (2006), S. 49.

Charaktereigenschaften auch die Wahrscheinlichkeit eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs.<sup>8</sup>

Die Unternehmensberatung McKinsey stößt bei einer empirischen Untersuchung von mittelständischen Unternehmen auf drei Eigenschaften, die für erfolgreiche Führungskräfte unumgänglich scheinen. Diese sind ein hohes Maß an Durchhaltevermögen, eine sog. „builder’s mentality“, sowie die Bereitschaft bzw. den Mut kalkulierte Risiken einzugehen.<sup>9</sup>

*„Starting a new business requires more than just an idea; it requires a special person, an entrepreneur, who uses sound judgment and planning along with his risk taking to ensure the success of his own business.“*<sup>10</sup> Diese Persönlichkeitseigenschaften stufte bereits Pizza Hut Gründer Frank Carney als unabdingbar für den Unternehmenserfolg ein.

Aufgrund der Vielzahl an Forschungsarbeiten, möchte ich in der Folge auf die mMn wichtigsten Eigenschaften eingehen.

- **Unabhängigkeitsstreben**

*„This desire to be one’s own boss is what drives [...] entrepreneurs around the world to accept all the social, psychologic, and financial risks, and to work the large number of hours needed to create and develop a successful new venture. Nothing less than this motivation would be enough to endure all the frustrations and hardships.“*<sup>11</sup>

Das Streben nach Unabhängigkeit als Motiv zur Gründung eines Unternehmens kann mMn bereits aus der Intuition bejaht werden. In einigen Studien wird dieses Kriterium sogar als Hauptmotiv genannt.<sup>12</sup> Die Auswirkung auf den Erfolg einer Gründung konnte bis dato jedoch noch nicht

---

<sup>8</sup> Vgl. Schmitt-Rodermund (2001).

<sup>9</sup> Vgl. Clifford/Cavanagh (1985), S. 3.

<sup>10</sup> Vgl. Kuratko/Hodgetts (1992), S. 2.

<sup>11</sup> Hisrich/Peters (1998), S. 74.

<sup>12</sup> Vgl. Stevenson/Gumpert (1985).

empirisch nachgewiesen werden. So bleibt auch die Frage, ob Unabhängigkeitsstreben zu gesteigerter Motivation bzw. erhöhtem Durchhaltevermögen führt.

- **Soziale Fähigkeiten**

Durch die hohe Anzahl an Geschäftskontakten zwischen Führungskräften und sämtlichen Stakeholdern (Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Behörden, etc.), wirken sich soziale Fähigkeiten oder die auch im deutschsprachigen Raum mittlerweile mit dem Modewort bezeichneten „Social Skills“ zumindest indirekt auf den Unternehmenserfolg aus. Eine ausgeprägte Kommunikationsstärke, sowie die Motivationsfähigkeit nehmen hier einen besonderen Stellenwert ein.

Generell sind soziale Fähigkeiten von jedem Menschen zu erlernen. Ein Vorteil ergibt sich jedoch, wenn Führungskräfte bereits von Beginn ihrer Tätigkeit mit diesen Skills ausgestattet sind.<sup>13</sup>

Viele Autoren bestätigen die positive Korrelation zwischen Erfolg einer Unternehmensgründung und den sozialen Fähigkeiten des Gründers. Einige Untersuchungen kommen sogar zum Ergebnis, dass technisches Wissen (sog. Hard Skills) zum Teil in den Hintergrund rückt.<sup>14</sup>

- **Flexibilität**

Flexibilität, als Anforderung an Gründer mit veränderten Rahmenbedingungen gut umgehen zu können, ist in der Literatur weit verbreitet. Kotter geht sogar einen Schritt weiter und ordnet Flexibilität als Hauptaufgabe von Führungskräften ein. Er versteht darunter *„die flexible Anpassung an eine sich ständig ändernde Umwelt und an die ständig neu entstehenden Probleme“*.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Jacobsen (2006), S. 58.

<sup>14</sup> Vgl. Duchesneau/Gartner (1990).

<sup>15</sup> Vgl. Kotter (1990), S. 8.

Ähnlich nennt Sternberg die „praktische Intelligenz“ und fasst u.a. die analytischen, kreativen und praktischen Aspekte von Intelligenz als „successful intelligence“ zusammen und bezeichnet diese als wesentlichen Erfolgsfaktor.<sup>16</sup> Im deutschsprachigen Raum kann dies mMn auch als gesunder Hausverstand bzw. gesundes Bauchgefühl zusammengefasst werden.

- **Risikofreudigkeit**

Bereits aus der Theorie des Menschenbildes geht hervor, dass menschliche Lebewesen eher als risikoavers eingestuft werden können. In Hinblick auf die Auswahl einer Investition, fällt die Entscheidung bei gegebenem Ertrag generell auf die weniger riskantere Investitionsmöglichkeit. Umgekehrt fällt die Entscheidung bei gegebenem Risiko auf das ertragreichere Instrument. Diese Charaktereigenschaft von Menschen konnte bereits durch eine Reihe von Experimenten bewiesen werden.<sup>17</sup>

Sowohl die Bereitschaft, als auch die Fähigkeit, Risiken kontrolliert einzugehen und mit diesen umgehen zu können, wird vielfach positiv auf den Gründungserfolg überführt.<sup>18</sup>

### **2.2.3 Humankapital**

Bei der Analyse des Humankapitals wird die Person des Gründers auf seine Ausbildung bzw. sein Wissen, seine Branchenerfahrung bzw. Marktkenntnisse, seine Entrepreneurial Skills und seine betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten untersucht.<sup>19</sup> Im Gegensatz zu demographischen- oder persönlichkeitsbezogenen Merkmalen, welche bereits bei Geburt festgelegt bzw. durch Erziehung gebildet werden und im Laufe des

---

<sup>16</sup> Vgl. Sternberg (2004).

<sup>17</sup> Vgl. Davidsson (1989), S. 29; McMullen/DeCastro (2000).

<sup>18</sup> Vgl. Sagie/Elizur (1999).

<sup>19</sup> Vgl. Jacobsen (2006), S. 68.

Lebens nur sehr schwer veränderbar sind, kann Humankapital vom Gründer persönlich angeeignet werden.<sup>20</sup>

- **Ausbildung/Wissen**

Intuitiv würde man vermuten, dass unternehmerisches Handeln einen hohen Grad an Ausbildung bzw. Wissen erfordert. Die frühere öffentliche Meinung und einige wenige Studien verneinen diesen Zusammenhang jedoch.<sup>21</sup> Dabei liegt der Schluss nahe, dass die Selbstständigkeit einer Person lange Zeit als letzter Weg in das Berufsleben gegolten hat.

Aktuelle Studien und empirische Untersuchungen geben jedoch klare Auskunft über eine signifikante Korrelation zwischen erfolgreicher Gründung und überdurchschnittlich hohem Ausbildungsgrad.<sup>22</sup> Noch klarer wird dieser Zusammenhang bei der Analyse von hochtechnologischen Bereichen, wie IT oder Biotechnologie. Eine Studie, welche Gründungen von MIT (Massachusetts Institute of Technology) Absolventen untersucht, manifestiert den hohen Ausbildungsgrad von Gründern dieser Branchen.<sup>23</sup>

Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, dass der erforderliche Ausbildungsgrad für eine erfolgreiche Gründung wohl sehr stark vom Tätigkeitsbereich bzw. der Branche abhängig ist.

- **Branchenerfahrung/Marktkenntnisse**

Viele wissenschaftliche Untersuchungen beschäftigen sich mit dem Zusammenhang von Branchenerfahrung und dem Erfolg einer Unternehmensgründung. Die Ergebnisse sind jedoch auch hier nicht eindeutig. Die meisten Autoren sprechen zwar von einer klaren Korrelation, sind sich jedoch über den genauen erfolgsbringenden Faktor nicht ganz einig. Roberts (vgl. vorigen Abschnitt über Ausbildung/Wissen) meint z.B., dass

---

<sup>20</sup> Vgl. Moog (2004).

<sup>21</sup> Vgl. Davidsson (1989), S. 214.

<sup>22</sup> Vgl. Leibbrand (2001).

<sup>23</sup> Vgl. Roberts (1991).

nicht generell Branchenerfahrung entscheidend ist, sondern dass es auf die Länge der Branchenerfahrung ankommt.<sup>24</sup> Für andere ist wiederum nicht die Erfahrung an sich, sondern das Ausmaß der erreichten Kompetenz ausschlaggebend.<sup>25</sup> Zum Ergebnis, dass gesammelte Erfahrung und Erfolg in keinem nennenswerten Verhältnis zueinander stehen, kommen nur wenige Untersuchungen.<sup>26</sup>

- **Entrepreneurial Skills**

Lt. Jacobsen versteht man unter Entrepreneurial Skills *„mit Erfolg in Verbindung gebrachte Fähigkeiten, die allerdings schwer fassbar und noch schwerer messbar sind und am besten mit ‚Gründungsfähigkeiten‘ übersetzt werden“*.<sup>27</sup> Einige Autoren verwenden zur Beschreibung Adjektive wie: innovativ, visionär, kreativ, strategisch orientiert, flexibel und veränderungsfähig bzw. -willig.<sup>28</sup> Andere Studien stellen die Fähigkeit der Antizipation, Identifikation, Bewertung und Lösung von Problemen in den Vordergrund.<sup>29</sup> Darüber hinaus wird die Wichtigkeit, neue organisatorische Einheiten aufbauen zu können, betont.<sup>30</sup>

- **Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten**

*„Success in initiating business does not guarantee success in managing one.“*<sup>31</sup> Diese Aussage seitens Peter Drucker zeigt die außerordentliche Wichtigkeit von betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten bereits bei der Gründung eines Unternehmens. Eine Idee alleine führt nicht per se zum Erfolg eines Unternehmens. Vielmehr ist der Übergang von der Gründungsphase zur

---

<sup>24</sup> Vgl. Roberts (1991).

<sup>25</sup> Vgl. Chandler/Hanks (1994).

<sup>26</sup> Vgl. Evans/Leighton (1989), S. 532.

<sup>27</sup> Jacobsen (2006), S. 71.

<sup>28</sup> Vgl. Faltin (1998); Hisrich/Peters (1998).

<sup>29</sup> Vgl. Gartner (1989), S. 63.

<sup>30</sup> Vgl. Lazear (2004).

<sup>31</sup> Drucker (1992), S. 247.

Betriebsphase charakterisiert durch den Aufbau einer stabilen Aufbau- und Ablauforganisation, der Einrichtung aller Fachbereiche und der Auswahl entsprechender vertrauenswürdiger Mitarbeiter. Einige Autoren bezeichnen diesen sog. Transformationsprozess als größte Herausforderung im Rahmen der Unternehmensgründung. So etwa Hofer und Charan: *„probably the most difficult [challenge] to achieve and also perhaps the most important [one] for organizational development“*.<sup>32</sup>

#### **2.2.4 Team**

Die Relevanz von Teams für den Erfolg einer Unternehmensgründung ist erst seit wenigen Jahren ein wichtiges Thema in Wissenschaft und Forschung.<sup>33</sup> Dementsprechend sind aktuell nur sehr wenige umfangreiche Untersuchungen vorhanden. Einige empirische Studien fanden jedoch einen signifikanten Erfolgswahlzusammenhang.<sup>34</sup> Dabei zeigte sich die außerordentliche Wichtigkeit von komplementär aufgestellten Teams in Bezug auf Ausbildung und Gründungserfahrung.<sup>35</sup> *„Durch die Einbeziehung von Personen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Expertisen können so innerhalb der Neugründung Kräfte gebündelt und Aufgaben verteilt werden. Ferner kann durch eine angemessene Auswahl der Partner bzw. Mitarbeiter auch eine Balance und Ausgewogenheit hergestellt werden, die durch den Einzelentrepreneur [...] nicht erreicht werden kann.“*<sup>36</sup>

In Bezug auf die Größe der Teams kommen die meisten Studien zum selben Ergebnis: größere Teams führen zu größerem Erfolg. Dabei ist jedoch zu beachten, dass proportional zur Größe der Teams auch der Koordinationsaufwand steigt, wodurch zusätzliche Reibungsverluste

---

<sup>32</sup> Hofer/Charan (1984), S. 3.

<sup>33</sup> Vgl. Herron (1994), S. 209.

<sup>34</sup> Vgl. Wicher (1992).

<sup>35</sup> Vgl. Thompson (2001).

<sup>36</sup> Jacobsen (2006), S. 76f.

aufzutreten würden. Demnach ist die Teamgröße auf die Größe des Unternehmens abzustimmen.<sup>37</sup>

Bei näherer Analyse der Teamqualität ergänzen sich einige Studien in ihren Aussagen. U.a. kann festgestellt werden, dass Teammitglieder, die bereits vor einer Unternehmensgründung zusammengearbeitet haben, erfolgreicher sind.<sup>38</sup> Ebenfalls wird die Wichtigkeit der Heterogenität der Ausbildungen der Partner genannt.<sup>39</sup> Besonders hingewiesen sei hier jedoch auf eine klare Aufgabenverteilung zwischen den Teammitgliedern, ohne die es zu Unstimmigkeiten kommen kann.<sup>40</sup>

## **2.3 Organisationale Erfolgsfaktoren<sup>41</sup>**

Der zweiten Hauptkategorie von Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung werden die sog. organisationalen Kriterien untergeordnet. Diese stehen im Zusammenhang mit dem zu gründenden Unternehmen als solches. In dieser Arbeit soll ein Blick auf die Geschäftsidee und das entsprechende Geschäftsmodell, die zu wählende Rechtsform bzw. interne Organisation, sowie die Finanzierung einer Unternehmensgründung geworfen werden.

### **2.3.1 Geschäftsmodell**

Am Beginn jeder Unternehmensgründung steht unzweifelhaft eine Geschäftsidee, welche sich in ihrem Rohzustand weit entfernt von potentiellen Gewinnen befindet. Diese Idee muss zuerst in ein entsprechendes Geschäftsmodell gegossen werden. Nichtsdestotrotz erwähnen Bierbaum und Fleisch die Fähigkeit attraktive Geschäftsideen zu finden und entsprechend

---

<sup>37</sup> Vgl. Davidsson (1989); Lussier/Pfeifer (2000).

<sup>38</sup> Vgl. Roure/Madique (1986).

<sup>39</sup> Vgl. Roure/Madique (1986); Roure/Keeley (1990).

<sup>40</sup> Vgl. Foo/Wong/Ong (2005).

<sup>41</sup> In Anlehnung an Jacobsen (2006), S. 81ff.

zu verfolgen als den ersten und wichtigsten Schritt eines Unternehmensgründers.<sup>42</sup> Ähnlich dazu entwickelte Kirzner ein Konzept, welches sich mit der Suche und Bewertung von Geschäftsideen und der Fähigkeit diese erfolgreich umzusetzen beschäftigt.<sup>43</sup>

Wie überall im Leben, gehört auch bei Unternehmensgründungen ein wenig Glück dazu. Bygrave beschreibt dies mit dem bekannten Slogan *„In entrepreneurship, as in any other profession, luck is where preparation and opportunity meet“*.<sup>44</sup>

Von großem Interesse scheint die Studie von Chandler, DeTienne und Lyon zu sein. Laut dieser findet rd. ein Drittel aller Gründungen durch zufällige Entdeckung einer Geschäftsidee statt. Lediglich Menschen in Notsituationen (wie z.B. Arbeitslose), welche sich als Gründer beweisen, würden systematisch nach Marktchancen suchen.<sup>45</sup>

*„[ ] eine gute Geschäftsidee auf der Grundlage umfassender Informationen und einer tatsächlichen Marktchance ist absolut entscheidend für das neue Unternehmen, sie ist gewissermaßen ihr ‚Rohdiamant‘, der ‚genetische Code‘ oder die Grundlage für Erfolg.“*<sup>46</sup>

Inhaltlich kann sich eine Geschäftsidee sowohl auf neue Produkte bzw. Dienstleistungen, als auch auf die Verbesserung von bereits Bestehendem stützen. Eine der wohl wichtigsten Aussagen stammt in diesem Kontext von Faltin: *„Funktion statt Konvention“*.<sup>47</sup> Dies soll zeigen, dass sich Unternehmensgründer von vorhandenen Denkmustern verabschieden müssen, um die wirklichen Problemlösungen und Visionen zu entdecken.

---

<sup>42</sup> Vgl. Bierbaum/Fleisch (2000).

<sup>43</sup> Vgl. Kirzner (1982).

<sup>44</sup> Bygrave (1994), S. 11.

<sup>45</sup> Vgl. Chandler/DeTienne/Lyon (2003).

<sup>46</sup> Jacobsen (2006), S. 87.

<sup>47</sup> Faltin (2008).

Die Geschäftsidee ist jedoch wie erwähnt nur der Ausgangspunkt einer Gründung. Vielmehr konzentrieren sich nachgelagerte Aktivitäten auf die Ausformung eines soliden Geschäftsmodells oder -konzeptes. Dieser Schritt wird in sehr vielen Fällen unterschätzt, was eine Studie von Eberhart zeigt. Demzufolge wird lediglich von 50% der angehenden Gründer ein tatsächliches Unternehmen gegründet. Diese Rate sinkt auf 10% bei der Betrachtung von Unternehmen mit signifikanten Wachstumsraten.<sup>48</sup>

Der Zusammenhang zwischen „gutem Geschäftsmodell“ und erfolgreicher Unternehmensgründung wird von Jacobsen damit unterstrichen, dass eine Geschäftsidee nur eingebettet in ein solides finanzielles Konzept und umgeben von einer tragfähigen Organisation zu ökonomischem Erfolg führen kann.<sup>49</sup>

### **2.3.2 Organisation/Rechtsform**

Trotz mangelnder empirischer Untersuchungen iZm der Organisation bzw. der gewählten Rechtsform, liegt die Wichtigkeit dieses Bereichs nahe.

Bereits bei der Unternehmensgründung muss eine entsprechende Rechtsform gewählt werden, welche im Verlauf der ersten Gründungsjahre nur sehr selten geändert wird. Bei der Wahl der Rechtsform sind entsprechende Überlegungen zur Kapitalausstattung des Unternehmens, zur Haftung der Gründer und natürlich zu steuerlichen Aspekten anzustellen.

In Österreich werden nach wie vor am häufigsten Einzelunternehmen gegründet. Dieser Trend ist bereits seit Jahrzehnten zu beobachten. Konkret wurden laut letzter Statistik aus dem Jahr 2011, 16.376 Einzelunternehmen, 3.966 Kapitalgesellschaften und 3.761 Personengesellschaften bzw. andere Rechtsformen gewählt.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Eberhart (2000), S. 44.

<sup>49</sup> Vgl. Jacobsen (2006), S. 88.

<sup>50</sup> Statistik Austria - Unternehmensdemografie - Neugründungen.

Die Organisation der internen Struktur richtet sich zumeist an der Unternehmensgröße bzw. dessen Wachstum aus. Generell wird von Gründern versucht, stets flexibel und schlagfertig auf etwaige Marktveränderungen reagieren zu können, was vor allem kleinen Unternehmen leichter gelingt.<sup>51</sup>

Unternehmen, die bereits von ihrer Gründung an auf ein professionelles Fundament gestellt werden, scheinen laut Jacobsen erfolgreicher zu sein. Sie unterstreicht die Wichtigkeit einer internen formalen, aber dennoch flexiblen Organisationsstruktur für eine Unternehmensgründung.<sup>52</sup>

### **2.3.3 Finanzierung**

Eine solide Finanzierung im Rahmen einer Unternehmensgründung stellt einen der wesentlichsten Erfolgsfaktoren dar. Eine überwiegende Mehrheit an wissenschaftlichen Studien kommt zum Ergebnis einer positiven Korrelation zwischen der relativen Höhe der initialen Kapitalausstattung und einem potentiellen Unternehmenserfolg.<sup>53</sup> Die Abhängigkeit der Branche, in der ein Unternehmen aktiv ist, versteht sich unter diesem Aspekt von selbst.

Die optimale Quelle der finanziellen Erstausrüstung kann unter der Vielzahl an durchgeführten Studien nicht eindeutig festgestellt werden. Bestätigt wird jedoch die intuitive Meinung, dass erfolgreich durchgeführte Unternehmensgründungen durch die Gründer selbst finanziert wurden.<sup>54</sup>

Darüber hinaus erscheint es erfolgversprechend, eine strukturierte, in die Zukunft gerichtete und plausible Planung als Grundvoraussetzung einer Unternehmensgründung anzusehen. Damit können kurzfristige Liquiditätsprobleme eingedämmt und Kapitalressourcen effizient und effektiv eingesetzt werden.

---

<sup>51</sup> Vgl. Szyperski (1990).

<sup>52</sup> Vgl. Jacobsen (2006), S. 100.

<sup>53</sup> Vgl. Gadenne (1998).

<sup>54</sup> Vgl. Cassar (2004).

## **2.4 Externe Erfolgsfaktoren<sup>55</sup>**

In der Betrachtung der externen Faktoren, welche für eine erfolgreiche Unternehmensgründung sprechen, werden in dieser Arbeit das ökonomische Umfeld (d.h. wirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen), der Einfluss der gewählten Branche, der Standort, sowie das kulturelle Umfeld eines Unternehmens analysiert.

### **2.4.1 Ökonomisches Umfeld**

Eine Unternehmensgründung ist äußerst stark von der zum Zeitpunkt der Gründung vorherrschenden Wirtschaftslage abhängig. Dazu zählen u.a. allgemeine Konjunkturdaten, Währungsstabilität und Niveau für Zinssätze. Delmar und Davidsson kommen zum Ergebnis, dass dieses ökonomische Umfeld sowohl für die Entscheidung, als auch den potentiellen Erfolg einer Unternehmensgründung ausschlaggebend ist.

*„Die Wahrscheinlichkeit von Aufträgen und hohem Absatz sind in einem Boom größer. Entsprechend werden Innovationen eher gewagt, Investitionsgüter früher und in größerem Umfang angeschafft, etc. Die Wahrscheinlichkeit, dass Kunden oder Zulieferer in Konkurs gehen, Verträge nicht erfüllen können oder Liquiditätsprobleme haben, ist in einem Aufschwung geringer.“<sup>56</sup>*

### **2.4.2 Steuerpolitisches Umfeld**

Steuerpolitische Rahmenbedingungen stellen einen wesentlichen Faktor iZm der Entscheidung einer Gründung dar.<sup>57</sup> Intuitiv ist an dieser Stelle, dass niedrige Steuertarife (v.a. in Bezug auf die Einkommenssteuer) einen besonderen Gründungsanreiz darstellen, da potentielle Nettogewinne für Unternehmensgründer entsprechend höher ausfallen.

---

<sup>55</sup> In Anlehnung an Jacobsen (2006), S. 106ff.

<sup>56</sup> Jacobsen (2006), S. 112.

<sup>57</sup> Vgl. Taylor/Banks (1992).

Eine Studie fand sogar heraus, dass die Anzahl der Gründungen bei stark progressiven Steuertarifen rückläufig ist. Darüber hinaus konnte eine Abhängigkeit von der Berechnung der Bemessungsgrundlage (v.a. Investitionsbegünstigungen, Abschreibungssätze) festgestellt werden.<sup>58</sup>

Ein Beispiel aus Deutschland zeigt, dass Jungunternehmer sehr oft Schwierigkeiten mit dem relativ kompliziert aufgebauten Steuersystem aufweisen, was entsprechend zu einem weiteren Unsicherheitsfaktor führt. Diese Situation wird durch Erlässe auf europäischer Ebene bzw. ständig wechselnder Steuerrichtlinien nicht verbessert.<sup>59</sup>

Auf den Faktor Steuern iZm Unternehmensgründungen wird in Kapitel 4 vertiefend eingegangen. Dabei werden die Steuersysteme iVm Gesellschaften mit beschränkter Haftung analysiert.

### **2.4.3 Kulturelles Umfeld**

In heutiger Zeit ist immer wieder von positivem Gründungsklima die Rede; zum Teil wird sogar von einer erstrebenswerten Start-Up Welle gesprochen. Dies wird nicht rein an der Anzahl der Unternehmensgründungen gemessen. Viel mehr steht ein kultureller Aspekt im Vordergrund.

Die Einstellung einer Gesellschaft gegenüber Unternehmensgründern wird durch Traditionen und Normen geprägt. Dabei sind jedoch Differenzen zwischen unterschiedlichen Kulturen festzustellen.<sup>60</sup>

Diese theoretische Aussage manifestiert sich klar in der praktischen Erfahrung. Die Kultur in den USA iZm Unternehmensgründungen ist als sehr positiv und offen einzustufen. Nicht umsonst ist das Silicon Valley, eines der gründungsstärksten Regionen weltweit, in der South Bay in Kalifornien angesiedelt. MMn ist es die Offenheit zu scheitern, die diese Kultur

---

<sup>58</sup> Vgl. Hubbard/Gentry (2000).

<sup>59</sup> Vgl. Holi/Schmidt (2004).

<sup>60</sup> Vgl. Hofstede (1980).

charakterisiert. Umgangssprachlich besteht sogar die Aussage, dass viele Leitungspositionen in den USA ausschließlich von Personen besetzt werden, welche zumindest eine erfolglose Unternehmensgründung hinter sich gebracht haben. In diesem Zusammenhang geht aus einer Studie von Casson hervor, dass der Erfolg eines Unternehmensgründers in den USA eher bewundert als beneidet wird.<sup>61</sup>

Und hier liegt auch der große Unterschied zu den meisten kontinentaleuropäischen Ländern – wie u.a. Deutschland oder Österreich. Hierzulande werden Gründungen nach wie vor zum Teil als Notfallplan angesehen.<sup>62</sup> Ein möglicher Grund dafür, wird von Grichnik in einer erhöhten Risikowahrnehmung und einer verringerten Selbstsicherheit gesehen.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Casson (1990).

<sup>62</sup> Vgl. Köllinger/Schade (2005).

<sup>63</sup> Vgl. Grichnik (2004).

## **3 Go Global –**

### **Unternehmerische Tätigkeit im Ausland**

Wir leben heute in einer Welt, die ohne jahrzehntelanger Globalisierung wohl anders aussehen würde. Egal in welchem Bereich unseres Lebens – sei es Mobilität, Gesundheit oder Kleidung – die wirtschaftliche Vernetzung unseres Landes mit anderen Märkten dieser Welt ist nicht mehr wegzudenken. An dieser Stelle möchte ich jedoch keine sozialwissenschaftliche Aufarbeitung anstellen. Viel mehr ist das Ziel des nächsten Kapitels auf die Begründung einzugehen, wirtschaftliche Aktivitäten über Landesgrenzen hinweg zu betreiben. Dabei stellt sich selbstverständlich die Frage, nach welchen Kriterien der Zielmarkt ausgewählt werden soll. Darüber hinaus bestehen unterschiedliche Möglichkeiten unternehmerisch im Ausland tätig zu werden, welche im letzten Unterabschnitt diskutiert werden.

#### **3.1 Entscheidung zur Gründung im Ausland**

Ein Unternehmen zu gründen bzw. in weiterer Folge erfolgreich zu führen ist eine große Herausforderung. Wie im vorangegangenen Kapitel aufgezeigt, sind unzählige Teilaspekte für den Erfolg oder Misserfolg mitverantwortlich. Die Entscheidung einer Unternehmensgründung im Ausland bringt zusätzliche Herausforderungen, wie in folgender Abbildung beschrieben, mit sich.



**Abbildung 2: Risikofaktoren einer Unternehmensgründung im Ausland**

Nichtsdestotrotz entscheiden sich viele Unternehmer zu diesem folgereichen Schritt, wozu signifikante Gründe notwendig erscheinen.<sup>64</sup> Diese sind in folgenden Punkten beschrieben. Vorweg ist jedoch zu erwähnen, dass die angegebenen Auslöser sehr stark vom Heimat- bzw. Zielmarkt abhängen.

- **Gesättigte inländische Märkte**

Die Marktsättigung ist ein sehr repräsentatives Kriterium zur Beschreibung der Attraktivität eines Marktes. Unternehmen in Branchen mit hoher Marktsättigung neigen eher dazu im Ausland zu expandieren. Hier sind Konsumgüterhersteller zu nennen. Diese versuchen bereits seit jeher ihre internationale Präsenz durch globale Aktivitäten zu erweitern.

- **Kleine inländische Märkte**

Die Größe des inländischen Marktes ist ein wesentliches Überlebenskriterium. Besteht am Heimatmarkt Wettbewerb mit internationalen Playern, so ist ein Unternehmen in manchen Fällen sogar gezwungen die Landesgrenzen zu

---

<sup>64</sup> Vgl. Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 774f.

überqueren. Ein Beispiel aus Österreich stellt die Automotivindustrie dar. Unternehmen in dieser Branche sind sehr oft auf Skaleneffekte angewiesen und wären dementsprechend wirtschaftlich nicht in der Lage ihre Produkte lediglich für inländische Kunden anzubieten.

- **Lohnstückkosten**

In Medien ist eine andauernde Diskussion über hohe Lohnstückkosten in entwickelten Volkswirtschaften zu beobachten - so auch in Österreich. Als Konsequenz sind Unternehmen, die in arbeitsintensiven Industrien tätig sind, gewillt, Produktionsstandorte in Länder zu verlagern, in denen die Input-Kosten auf niedrigerem Niveau angesiedelt sind. Standorte mit vergleichsweise niedrigen Lohnstückkosten sind Indien, China und osteuropäische Länder.

- **Kundenbedürfnisse**

Die Bedürfnisse von Kunden sind ebenfalls ein wichtiger Treiber für Auslandsexpansionen. In einigen Branchen wird von Kunden eine flächendeckende Präsenz erwartet. Man denke an Hotelbetreiber von Business Hotels. Geschäftsreisende, die auf ihren Aufenthalten ausschließlich in ausgewählten Hotels einchecken, haben den Anspruch in all den von ihnen bereisten Städten beim selben Hotelbetreiber zu buchen. Der Gedanke kann hier sogar noch zusätzlich erweitert werden, da diese Menschen auf Familienurlaube ebenfalls die Klasse und den Standard ihres Hotels genießen wollen. Dies stellt Unternehmer jedoch vor besondere Herausforderungen, da im Beispiel zwei unterschiedliche Marktsegmente, Geschäftshotel und Ferienhotel, angesprochen werden.

- **Diversifizierung**

Ein ebenfalls weit verbreitetes Konzept stellt Diversifizierung dar. Diese kann u.a. durch Aufteilung wirtschaftlicher Aktivitäten auf mehrere Märkte erreicht werden. Dadurch kann das Unternehmen externe Schocks sehr gut auf mehrere Geschäftsfelder, in diesem Fall in geographischer Hinsicht, verteilen.

## 3.2 Auswahl eines Zielmarktes

Nachdem die Entscheidung einer grenzüberschreitenden unternehmerischen Tätigkeit getroffen wurde, stellt sich die Frage in welchem Zielmarkt dies erfolgen soll. Dafür werden unterschiedliche Einflusskriterien der in Frage kommenden Märkte miteinander verglichen. Als Grundlage soll hier in Anlehnung an Jobber/Ellis-Chadwick eine Untergliederung in Makro- und Mikrostrukturelle Aspekte vorgenommen werden.<sup>65</sup>



**Abbildung 3: Einflusskriterien zur Auswahl eines Zielmarktes**

### 3.2.1 Makrostrukturelle Aspekte

Potentielle ausländische Märkte werden in einem ersten Schritt auf ihre makrostrukturellen Gegebenheiten analysiert. Dabei werden v.a. wirtschaftliche, sozio-kulturelle, politische und technologische Einflusskriterien herangezogen.

<sup>65</sup> Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 775ff.

### **3.2.1.1 Wirtschaft**

Die Wichtigkeit der wirtschaftlichen Komponente in der Bewertung eines Zielmarktes ist wohl unumstritten. In Abhängigkeit der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen sind v.a. folgende Kriterien von besonderer Bedeutung:

- Landesgröße
- Pro-Kopf Einkommen
- Steuerregime
- Generelle wirtschaftliche Entwicklung
- Status vorhandener bzw. geplanter Infrastruktur
- Währungsstabilität (harte- vs. weiche Währung)

### **3.2.1.2 Sozio-Kulturell**

Das Verständnis von sozio-kulturellen Faktoren, wie z.B. Sprache, Religion, Kultur, Kunst oder sonstigen Gepflogenheiten, sind eine Grundvoraussetzung für jedwede nachhaltige Geschäftsbeziehung. Dies manifestiert sich in sämtlichen wirtschaftlichen Transaktionen, da der Verkäufer nur dann erfolgreich mit potentiellen Käufern in Kontakt treten kann, wenn er deren Bedürfnisse von Grund auf versteht.

Einige Studien zeigen, dass Unternehmen, die im Ausland expandieren wollen, zumeist in sozio-kulturell ähnlichen Ländern beginnen und erst mit der Zeit den Markteintritt in distanziertere Märkte wagen. Dadurch ist die initiale Barriere in Form von Sprache, Werten und Gepflogenheiten niedriger. Darüber hinaus kommt es zu signifikanter Einsparung von Zeit und Anstrengungen im Aufbau von Geschäftskontakten.<sup>66</sup> Eine Untersuchung von schwedischen Produktionsunternehmen hat u.a. gezeigt, dass diese im

---

<sup>66</sup> Vgl. Conway/Swiff (2000).

Rahmen ihrer Expansion zuerst in geographisch und kulturell ähnliche Länder expandieren, bevor sie ihren Fokus auf distanziertere Märkte legen.<sup>67</sup>

Alleine die Sprachbarriere hat bereits mehrmals zu medialen Ausrutschern von Großunternehmen geführt. Z.B. hat General Motors ihr Auto „Nova“ u.a. auch in Spanien angeboten. Jedoch wurde der sprachliche Aspekt nicht beachtet und vergessen, dass „Nova“ mit „Geht nicht“ auf Spanisch übersetzt wird.<sup>68</sup>

### **3.2.1.3 Politik / Rechtssystem**

Im Rahmen der Entscheidung einer Unternehmensgründung im Ausland, ist die Untersuchung der politischen Situation im Zielmarkt unumgänglich. Hauptkriterien sind die generelle politische Stabilität, Einfuhr- bzw. Ausfuhrbestimmungen, Schutzbestimmungen in Bezug auf Immaterialgüter (z.B. Patente), sowie handelshemmende Maßnahmen (u.a. bürokratische Hürden).

Die politische Einstellung gegenüber ausländischen Investitionen kann sich sowohl in positiver, als auch in negativer Weise widerspiegeln. Positiv schlagen sich u.a. Förderungen von ausländischen Investitionen nieder. Damit entsteht eine Win-Win Situation, wobei die Unternehmensgründung erleichtert wird und der ausländische Markt von der Ansiedelung eines Unternehmens profitiert (Arbeitsplatznachfrage, Steuereinnahmen). Weiters wird eine ausländische Gründung durch die Unterstützung zur Überwindung bürokratischer und politischer Hürden erleichtert.

Negative Auswirkungen sind in Bezug auf die Rechtssicherheit zu sehen. Aus der Geschichte von multinationalen Unternehmen sind unzählige Beispiele bekannt, in denen Investitionen im Ausland getätigt wurden, diese in Folge jedoch vom ausländischen Staat enteignet wurden. Zumeist ist dies im Zuge von kriegerisch angespannten Situationen zu beobachten (z.B. im Irak im

---

<sup>67</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1977).

<sup>68</sup> Vgl. Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 776.

Zuge der US-Besetzung beginnend im Jahr 2003). Weiters spielt Protektionismus eine wesentliche Rolle. Dabei werden inländische Unternehmen primär bevorzugt und ausländische Unternehmen u.a. durch Preisdumping oder sonstige wettbewerbsschädigende Maßnahmen vom Markt ausgeschlossen. Zuletzt möchte ich hier das Problem der Zensur erwähnen. Ein aktuelles Beispiel ist China, das durch seine Pro-Zensur Einstellung den Markteintritt von vielen multinationalen Unternehmen verzögert bzw. gänzlich verhindert.

#### **3.2.1.4 Technologisch**

Im vergangenen Jahrhundert hat sich gezeigt, dass eine profunde IKT-Infrastruktur (Informations- und Kommunikationstechnik) eine wesentliche Grundlage für unternehmerische Aktivitäten über weite Distanzen hinweg darstellt. Beginnend mit transnationalen Telefonverbindungen in den USA bzw. transatlantischen Funkverbindungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts, bis hin zum aktuellen flächendeckenden Ausbau von Hochgeschwindigkeits-Internetverbindungen, der Fortschritt im IKT-Bereich hat wohl unbestritten signifikant zur Globalisierung beigetragen.

Aus diesem Grund ist eine profunde technologische Basis von ganz besonderer Bedeutung in Bezug auf die Auswahl eines Zielmarktes. Vor allem in wirtschaftlich unterentwickelten Ländern, wie einige afrikanische oder asiatische Staaten, ist ein besonderes Augenmerk geboten, da IKT unumgänglich für die Koordination der Produktion und des Transports, sowie von grenzüberschreitenden Investitionen ist.<sup>69</sup>

#### **3.2.2 Mikrostrukturelle Aspekte**

Im Gegensatz zum vorherigen Abschnitt, wird in der mikrostrukturellen Analyse versucht, einen Markt in Abstimmung mit dem spezifischen Unternehmen zu untersuchen.

---

<sup>69</sup> Vgl. Ngwenyama/Morawczynski (2009).

### **3.2.2.1 Marktattraktivität**

Im Rahmen der Analyse der Marktattraktivität werden folgende Teilaspekte herangezogen:

- **Marktgröße bzw. Marktwachstum**

Die Wichtigkeit der Größe bzw. des Wachstums eines bestehenden Marktes ergibt sich bereits intuitiv. Bestehende Literatur besagt jedoch, dass die Wachstumsrate ein wichtigeres Kriterium bei der Analyse potentieller Märkte darstellt. Weiters ist vielmehr die Erwartung über zukünftiges Wachstum, als aktuelle Kenngrößen, heranzuziehen.<sup>70</sup>

- **Wettbewerb**

Ein hohes Maß an Sättigung eines bestehenden Marktes, wirkt sich oft negativ auf die Entscheidung eines Markteintrittes aus. Dies trifft vor allem auf Märkte zu, in denen bereits langjährige und fest verwurzelte Wettbewerber tätig sind. Nichtsdestotrotz kann eine Unternehmensgründung in solch einem Markt plausibel sein, v.a. dann, wenn sich einerseits Schwächen auf der bestehenden Angebotsseite zeigen bzw. sich das Profil der Nachfrage ändert.

- **Bewirtschaftungskosten**

Die Hauptkostenbestandteile in diesem Zusammenhang stellen Logistik- und Steuerungskosten dar. Handelt es sich beim potentiellen Markt um eine geographisch weit entfernte Region, so werden diese Kosten entsprechend höher ausfallen. Auch hier ist das bereits in der makrostrukturellen Ebene untersuchte Phänomen zu beobachten, dass der Eintritt in weniger distanziertere Länder attraktiver erscheint.

- **Gewinnpotential**

Das Potential zukünftige Gewinne zu erwirtschaften, stellt eines der wichtigsten Kriterien in der Auswahl eines Zielmarktes dar. In der Analyse

---

<sup>70</sup> Vgl. Reed/Schäfer (2008).

wird versucht, potentielle Kenngrößen unter Einbeziehung vorhandener Informationsbestände zu prognostizieren.

- **Marktzugang**

In vielen Ländern herrschen aktuell strenge Bedingungen für den Beginn der Ausübung wirtschaftlicher Tätigkeiten eines ausländischen Unternehmens. Als Beispiel sei erneut China erwähnt. Die Gründung eines Unternehmens ist hier in vielen Branchen gar nicht erst möglich. In anderen besteht die Möglichkeit, es bestehen jedoch so hohe Auflagen und Verpflichtungen für den Gründer, sodass die Attraktivität verloren geht.

### **3.2.2.2 Fähigkeitprofil**

Um ein Unternehmen im Ausland gründen bzw. betreiben zu können, sind einige Grundvoraussetzungen aufseiten des Gründers notwendig:

- **Qualifikationen**

Zur Grundvoraussetzung einer Gründung im Ausland gehört die entsprechende Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal. Beispielsweise bestehen besondere Herausforderungen einer Unternehmensgründung in abgelegenen Gebieten ohne vergleichbare Zugangsbedingungen zu Bildungseinrichtungen für die Bevölkerung. Im schlechtesten Fall müssten die benötigten Mitarbeiter aus dem Heimatland zum neuen Standort verlagert werden, wodurch mit Kostensteigerungen zu rechnen ist.

Weiters stellt sich die Frage der Marktkenntnis in sozio-kultureller Sicht. Ist diese nicht ausreichend vorhanden, kann in vielen Fällen auf lokal ansässige Handelsvertreter zurückgegriffen werden.

- **Ressourcen**

Die Frage ausreichender Ressourcen stellt sich in zweierlei Hinsicht. Einerseits ist darunter die notwendige Kapitalausstattung zu sehen, mit der etwaige Anfangsverluste, die in distanzierteren Märkten potentiell höher ausfallen werden, als bei der Gründung im Inland. Andererseits sind HR-Ressourcen zu

verstehen. Die Gründung bzw. der im Anschluss stattfindende Aufbauprozess fordert eine große Menge an Humankapital. In vielen Ländern bzw. Branchen werden darüber hinaus lokale Ansprechpartner gefordert, was den Koordinations- bzw. Kommunikationsaufwand signifikant erhöht.

- **Produktadaptierung**

Da das Angebot eines Unternehmens stets auf Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist, muss dieses für ausländische Märkte zum Teil adaptiert werden. Ein prominentes Beispiel ist Coca Cola, das die Rezeptur auf lokale Bedürfnisse anpasst und sein Logo für verschiedene Regionen unterschiedlich gestaltet.

- **Wettbewerbsvorteil**

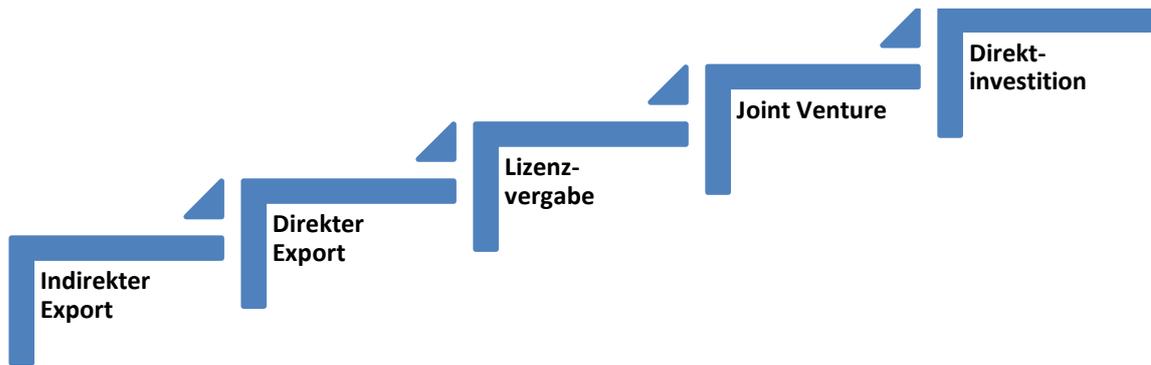
Die Theorie des Wettbewerbsvorteils (engl. „competitive advantage“) geht zu großen Teilen auf Michael E. Porter zurück. Dieser stellt in einer marktstrukturellen Betrachtung fest, dass ein Vorteil gegenüber Wettbewerbern durch Erlös-, Kosten- und Nutzenvorteilen zu erreichen ist. Weiters betont er die Notwendigkeit der Einbindung in die Gesamtunternehmensstrategie, um diesen Vorteil nachhaltig erhalten zu können.

### **3.3 Wege im Ausland Fuß zu fassen**

Ist nun die Entscheidung gefallen, im Ausland unternehmerisch tätig zu werden, und wurde ein entsprechender Zielmarkt vorselektiert, so ist es nun an der Zeit, die Art des Markteintritts auszuwählen. In der Praxis sind hier viele unterschiedliche Vorgehensweisen zu beobachten. Kotler zieht die folgenden Möglichkeiten in Betracht:<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1057.



**Abbildung 4: Markteintrittsarten in ausländische Märkte**

Wie in obiger Abbildung ersichtlich, ist erst am Ende die Direktinvestition, also eine wie in vorhergehenden Kapiteln beschriebene Unternehmensgründung, angeordnet. Dies hat den Grund, dass grenzüberschreitende unternehmerische Tätigkeit in anderen Formen mit weniger Investitionen und Risiken, jedoch auch mit weniger Kontrollmöglichkeiten und Gewinnpotential durchgeführt werden kann.

Jobber und Ellis-Chadwick wählen folgende Darstellung zum Vergleich der unterschiedlichen Arten eines Markteintrittes:<sup>72</sup>

		Faktor		
		Verlustrisiko geheimer Informationen	Ressourcen	Kontrolle
Level	Hoch		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktinvestition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktinvestition</li> <li>• Export (Personal)</li> </ul>
	Mittel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lizenzvergabe</li> <li>• Joint Venture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint Venture</li> <li>• Export (Personal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint Venture</li> <li>• Lizenzvergabe</li> </ul>
	Niedrig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Export (Personal)</li> <li>• Export (Vermittler)</li> <li>• Direktinvestition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lizenzvergabe</li> <li>• Export (Vermittler)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Export (Vermittler)</li> </ul>

**Tabelle 1: Vergleich unterschiedlicher Markteintrittsarten**

Im nachfolgenden Abschnitt sollen die oben genannten Markteintrittsmöglichkeiten erläutert und abschließend ein Überblick über mögliche Einflussfaktoren bei der Auswahl gegeben werden.

### 3.3.1 Indirekter Export

Der einfachste und meist initiale Weg grenzüberschreitend unternehmerisch tätig zu werden, ist der Export auf indirektem Weg. Dabei besitzt das Unternehmen im Zielmarkt weder Produktions-, noch Verkaufseinrichtungen. Es bedient sich lediglich einem unabhängigen Exportvermittler, wobei hier mehrere unterschiedliche Möglichkeiten in Frage kommen:<sup>73</sup>

- **Inländischer Exporthändler**

Dabei wird vom produzierenden Unternehmen ein unabhängiges weiteres Unternehmen beauftragt, dessen Sitz ebenfalls im Inland liegt. Dieses verkauft die Produkte ihres Auftraggebers auf eigene Rechnung im

<sup>72</sup> Vgl. Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 785.

<sup>73</sup> Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1057.

gewünschten Zielland. Die monetäre Gegenleistung ergibt sich im Aufschlag auf den Einkaufspreis.

- **Inländischer Exportvertreter**

Als Exportvertreter kommen sämtliche selbstständigen Unternehmen mit Sitz im Inland in Frage, welche im Auftrag des produzierenden Unternehmens Käufer im gewünschten Zielland sucht und vermittelt. Die Vergütung erfolgt hierbei mittels Provisionszahlung.

- **Exportverbände**

Exportverbände sind Organisationen, die von mehreren produzierenden Unternehmen beauftragt werden, ihre Produkte im gewünschten Zielmarkt zu vertreiben. In vielen Fällen werden die Kontrollrechte von Exportverbänden von den Produzenten ausgeübt.

- **„Piggy backing“<sup>74</sup>**

Beim sog. „piggy backing“ (auf Deutsch „Huckepack“) bedient sich ein Produzent der Infrastruktur bzw. dem Handelsnetzwerk eines Mitbewerbers. Im Gegenzug kann das produzierende Unternehmen im Inland dieselbe Leistung für den Wettbewerber erbringen.

Die Vorteile beim indirekten Export liegen klar in den äußerst geringen initialen Investitionskosten und dem einhergehenden verminderten Risiko. Darüber hinaus hat das produzierende Unternehmen die Möglichkeit sich einem Partner zu bedienen, welcher detailliertes Know-How über den Zielmarkt mitbringt. Nicht zuletzt sei hier auch noch der verminderte Kommunikationsaufwand erwähnt, da die Händler, die Vertreter, die Verbände bzw. die zu bedienenden Mitbewerber meist ebenfalls im Inland ihren Sitz vorweisen.

---

<sup>74</sup> Vgl. Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 780.

Etwaige Nachteile ergeben sich für den Produzenten durch die eingeschränkten Kontrollmöglichkeiten der Exportvermittler. Schließlich verringert sich das Gewinnpotential des produzierenden Unternehmens signifikant, weil als Gegenleistung für den grenzüberschreitenden Vertrieb ein Anteil am erwirtschafteten Gewinn verlangt wird.

### **3.3.2 Direkter Export**

Im Gegensatz zu indirekten Exportstrategien, organisiert das produzierende Unternehmen beim direkten Export seinen Absatz im Zielmarkt selbst. Der Vertrieb kann dabei bis zum Endkunden oder an einen im Zielland ansässigen Importeur erfolgen. Dementsprechend ist vom produzierenden Unternehmen eine Reihe an zusätzlichen Tätigkeiten abzuwickeln. Diese sind u.a. Vertragsmanagement mit ausländischen Kunden, Marktanalyse, Dokumentations- und Transportabwicklung und das Design eines entsprechenden Marketing-Mixes. Generell sind folgende direkte Exportmöglichkeiten zu unterscheiden:<sup>75</sup>

- **Händler bzw. Vertreter mit Sitz im Zielland**

Der Vertrieb über Händler bzw. Vertreter, welche ihren Sitz im Zielmarkt unterhalten, ist eine sehr beliebte Exportstrategie. Eine wenn auch bereits etwas ältere Studie zeigt, dass diese Art grenzüberschreitend unternehmerisch tätig zu sein von rd. 60% US-Amerikanischer und rd. 70% Europäischer Unternehmen in Anspruch genommen wird.<sup>76</sup>

Hierbei werden entweder ausländische Händler, welche auf eigene Rechnung handeln, oder ausländische Vertreter, welche auf Rechnung des Produzenten handeln, beauftragt. In beiden Fällen können die entsprechenden Kooperationsverträge Exklusivitätsvereinbarungen enthalten, welche die

---

<sup>75</sup> Vgl. Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 780f.

<sup>76</sup> Vgl. West (1987).

Vertragspartner vom Verkauf gleicher oder ähnlicher Waren im entsprechenden Zielmarkt ausschließen.

Vorteilhaft ist hier die Marktnähe und die dementsprechende Kundenkenntnis einzustufen. Potentielle Gefahren ergeben sich jedoch durch das eingeschränkte Kundenfeedback an den Produzenten und den meist ausschließlichen Anreiz Umsatz zu generieren, was einer nachhaltigen Marktentwicklung entgegensteht.

- **Vertriebspersonal bzw. Exportabteilung im Inland**

Durch die Nutzung von unternehmensinternem Personal ist eine hohe Kontrollmöglichkeit gegeben, wodurch Probleme wie Adverse Selektion oder Moral Hazard eingedämmt werden können. Außerdem wird potentiellen Kunden entsprechend hohes Commitment signalisiert, was zu einer ausgeprägten Vertrauensbasis führt. Ein weiterer Vorteil besteht in der Flexibilität des Exportleiters – dieser kann sich bei Bedarf zusätzlichen Kräften, mit entsprechenden Anforderungen wie Sprache und Markt Know-How, bedienen.

- **Marketing- bzw. Vertriebsbüro im Zielland**

Dem Aufbau eines eigenen Marketing- bzw. Vertriebsbüros im jeweiligen Zielmarkt gehen meist indirekte- oder andere direkte Exportaktivitäten vor. Aufgrund signifikanter Anfangsinvestitionen, ist ein bereits vorhandener oder zumindest potentieller Kundenstock notwendig.

Die Kundennähe wird bei dieser Art von Exportstrategie noch verstärkt. In ausgewählten Ländern wird eine grenzüberschreitende unternehmerische Tätigkeit überhaupt erst durch die Ansiedlung eigener Vertriebsrepräsentanzen möglich. Nachteilig erweist sich verständlicherweise der erhöhte Investitionsbedarf.

- **Internet**

Das Internet hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten völlig neue Möglichkeiten hervorgerufen, grenzüberschreitend unternehmerisch tätig zu

werden. Diese Funktionen werden stetig weiterentwickelt und bringen immer effizientere Lösungen mit sich. Von der initialen Informationsgewinnung, über die Bestellabwicklung samt Zahlung, bis hin zu After-Sales Möglichkeiten – Unternehmen und Kunden können, verteilt auf den gesamten Globus, miteinander Kontakt aufnehmen und sich in eine geschäftliche Beziehung begeben. Die Investitionskosten für das produzierende Unternehmen sinken dabei auf ein relativ geringes Niveau.

Generell ist zu erwähnen, dass die meisten direkten Exportmöglichkeiten höhere Investitionskosten als indirekte Strategien beinhalten. Im Vergleich zur Lizenzvergabe, Joint Venture oder Direktinvestitionen liegen diese jedoch nach wie vor in einem sehr niedrigen Bereich. Zusätzlich ist durch grenzüberschreitende Lieferbeziehungen das Währungsrisiko in Betracht zu ziehen. In gleicher Weise steigt das Transportrisiko.

Trotz allem stehen bei direkten Exportstrategien die Kundennähe und die höhere potentielle Rendite im Vordergrund. Dies geht einher mit der zu Beginn dieses Abschnittes erwähnten Studie.

### **3.3.3 Lizenzvergabe**

Im Rahmen der Lizenzvergabe wird einem Lizenznehmer vom Lizenzgeber ein Nutzungsrecht für einen bestimmten Zeitraum eingeräumt. Dieses bezieht sich auf ein Produkt, ein Fertigungsverfahren, ein Patent, eine Technologie, ein Warenzeichen oder sonstiges Know-How. Im Gegenzug erhält der Lizenzgeber eine Lizenzgebühr. Für den Lizenznehmer ergibt sich dabei der Vorteil auf bekannte Produkte, Markennamen oder Fertigungs-Know-How zurückgreifen zu können. Damit hat dieser einen entsprechenden Startvorteil und verzeichnet Kosteneinsparungen für Neuentwicklungen.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1059.

Die Lizenzvergabe ist ein relativ einfacher und kostengünstiger Weg im Ausland unternehmerisch tätig zu werden. Unternehmen, die weder das Know-How, noch die finanziellen Mittel besitzen, erhalten die Möglichkeit ihre Tätigkeit in sehr kurzer Zeit in mehreren Märkten gleichzeitig aufzunehmen. Mit solch einem multinationalen Rollout kann dem heutigen globalen Wettbewerb entsprochen werden. Darüber hinaus ist die Vergabe von Lizenzen vor allem in F&E intensiven Bereichen attraktiv (u.a. in der Pharma- und Chemieindustrie).<sup>78</sup>

Nachteile entstehen durch Kontrollverlust in Bezug auf die Qualität und Verfügbarkeit von Produkten, sowie die Preisgestaltung. Lizenznehmer verpflichten sich in Lizenzverträgen zwar zur Einhaltung bestimmter Rahmenbedingungen, deren genaue Ausgestaltung und Einhaltung kann jedoch vom Lizenzgeber nur bedingt kontrolliert werden. Daher besteht für Lizenzgeber in den jeweiligen Zielmärkten, in denen Lizenznehmer tätig sind, die Gefahr eines Reputationsverlustes. Der größte Nachteil ergibt sich jedoch wohl aus der Gefahr, dass sich Lizenznehmer nach Ablauf des Lizenzvertrages zu potentiellen Konkurrenten entwickeln. Aus diesem Grund geben Lizenzgeber sehr oft nur Teile Ihres Know-Hows weiter, womit sich der Lizenznehmer in fortwährender Abhängigkeit befindet.

Eine Spezialform der Lizenzvergabe stellt das sog. Franchising dar. Dabei wird dem Franchisenehmer die Nutzung eines gesamten Servicepakets vom Franchisegeber eingeräumt. Die Vergütung erfolgt entweder mittels fixer oder umsatzabhängiger Franchisegebühr. Wie bereits bei der Lizenzierung ist auch hier der Franchisenehmer ein selbstständiger Unternehmer.

Der Deutsche Franchise Verband definiert wie folgt: *„Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung. Dabei räumt ein Unternehmen, das als so genannter*

---

<sup>78</sup> Vgl. Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 782.

*Franchise-Geber auftritt, seinen Partnern (den Franchisenehmern) das Recht ein, mit seinen Produkten oder Dienstleistungen unter seinem Namen ein Geschäft zu betreiben.*"<sup>79</sup>

Generell können zwei unterschiedliche Formen von Franchising unterschieden werden. Einerseits spricht man von Produktfranchising, wenn die Franchisevereinbarung lediglich das zu produzierende bzw. zu vertreibende Produkt und dessen Markennamen beinhaltet. Anders beim Business-Format-Franchising; hier werden zusätzlich zum Produkt bzw. Markennamen umfangreiche Konzepte iZm Marketingmaßnahmen und operativen Systemen (u.a. Buchhaltung, Controlling, Produktionssteuerung) zur Verfügung gestellt. Das Beispiel von Business-Format-Franchising iVm McDonald's soll auch in dieser Arbeit nicht fehlen. Gerade Dienstleistungsunternehmen aus den Bereichen Gastronomie und Hotellerie setzen auf dieses Managementformat. Damit räumen sie sich selbst die Möglichkeit ein, einerseits relativ rasch zu expandieren und andererseits ein stetiges Maß an Qualität anzubieten.

Äußerst vorteilhaft sind beim Franchising die einfachere Distributionsmöglichkeit bzw. Finanzierungserleichterungen zu erwähnen. Diese ergeben sich durch die Selbstständigkeit der Franchisenehmer und deren Interesse Erfolg zu verzeichnen. Abschließend ist anzumerken, dass Franchisevereinbarungen in der Praxis meist detaillierte Regelungen iZm Qualitätsmanagement und Kontrollmechanismen beinhalten.

### **3.3.4 Joint Venture**

Bei einem Joint Venture (deutsch: Gemeinschaftsunternehmen) schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zusammen, um gemeinsam unternehmerisch tätig zu werden. Dieser Zusammenschluss findet meist

---

<sup>79</sup> Deutscher Franchise-Verband e.V. (DFV).

grenzüberschreitend statt und ist in der Tätigkeitsausübung geographisch beschränkt.

Bei der in der Praxis wesentlichsten Form des Joint Ventures, dem Equity Joint Venture, findet eine Neugründung statt. Sämtliche Unternehmen werden dabei an dieser neuen Gesellschaft, meist zu gleichen Teilen, beteiligt. Dementsprechend finden sowohl eine Aufteilung des Eigentums, als auch der Leitung und der Kontrolle statt.<sup>80</sup> Grundsätzlich spricht man von horizontalen Joint Ventures, wenn sich Unternehmen derselben Branche zusammenschließen. Vertikale Joint Ventures hingegen entstehen durch die Kooperation von Unternehmen, welche an unterschiedlichen Stellen auf der Wertschöpfungskette angesiedelt sind.

Das Grundmotiv zur Gründung eines Joint Ventures ist meist politischer Natur. In einigen Ländern ist eine Unternehmensgründung durch ausländische Eigentümer nur dann möglich, wenn auch inländische Partner entsprechend beteiligt sind. So z.B. in China, wo unternehmerische Tätigkeit durch ausländische Investoren nur in Kooperation mit chinesischen Staatsbürgern bzw. Unternehmen zulässig ist.<sup>81</sup>

Der große Vorteil bei Joint Ventures liegt in der meist vorliegenden Win-Win Situation der teilhabenden Unternehmen. Ausländische Partner bringen oftmals die zu vermarktenden Produkte bzw. Technologien und etwaiges Kapital mit. Inländische Partner können durch Marktnähe, Kenntnis bürokratischer Prozesse und lokalem Netzwerk unterstützen.

Potentielle Probleme entstehen womöglich durch Meinungsverschiedenheiten zwischen den Partnerunternehmen. Diese können v.a. die Verwendung etwaiger Gewinne des Joint Venture Unternehmens betreffen. Während das Interesse ausländischer Partner auf deren internationales Portfolio gerichtet

---

<sup>80</sup> Kotler/Keller/Bliemel (2007), S. 1060.

<sup>81</sup> Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 783.

ist und diese dementsprechend auf eine Gewinnausschüttung abzielen, sind inländische Beteiligte zumeist an einer Gewinnthesaurierung interessiert.<sup>82</sup>

Eine Sonderform stellt das Contractual Joint Venture dar, wobei hier keine Unternehmensgründung stattfindet. Stattdessen schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen in einem Vertragsverhältnis zusammen. Meist liegt das Motiv im Abschluss eines bestimmten Projektes oder in einer längerfristigen Kooperation iZm der unternehmerischen Tätigkeit in Bezug auf einen vordefinierten Markt bzw. vordefinierte Produkte. Durch diese Vereinbarung werden sowohl Kosten und Risiken, als auch potentielle Gewinne zwischen den Partnerunternehmen aufgeteilt. In der Praxis ist diese Form an Zusammenarbeit zwischen Unternehmen v.a. in der Öl-, der Automobil- und der Raumfahrtindustrie anzutreffen.<sup>83</sup>

### **3.3.5 Direktinvestition**

Direktinvestitionen sind die kapitalintensivste Form grenzüberschreitend unternehmerisch tätig zu werden und werden als klassisches Tochterunternehmen angesehen. Generell werden Übernahmen bestehender ausländischer Betriebe oder Neugründungen unter den Begriff Direktinvestition zusammengefasst.

Ein Erwerb eines bestehenden Unternehmens (engl.: Acquisition) bringt den Vorteil mit sich, Anlagegüter, Mitarbeiter, Kunden- und Regierungsbeziehungen zu übernehmen. D.h. es muss keine neue Organisation im entsprechenden Land aus dem Boden gestampft werden, was eine entsprechende Zeitersparnis mit sich bringt. Anders verhält sich dies im Rahmen einer Neugründung (engl.: Greenfield Investment). Dabei werden, wie die englische Bezeichnung bereits ausdrückt, Produktionsstätten und

---

<sup>82</sup> Jobber/Ellis-Chadwick (2013), S. 783.

<sup>83</sup> Wright (1981).

sonstige Einrichtungen auf grüner Wiese errichtet. In beiden Fällen kommt es zu signifikanten Anfangsinvestitionen.

Aus geschichtlichen Ausarbeitungen geht hervor, dass zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts sog. Greenfield Investments vorherrschend waren. Der Grund dafür liegt in der damaligen Verfügbarkeit von bereits bestehenden ausländischen Unternehmen. Dieses Phänomen hat sich bis heute völlig gedreht, da die heutige sehr schnelllebige Wirtschaftswelt rasche globale Expansionen erfordert und diese dementsprechend durch Übernahmen vonstattengehen.<sup>84</sup>

Die Vorteile von Direktinvestitionen sind klarerweise in der direkten Kontrollmöglichkeit des gegründeten Unternehmens zu finden. D.h. vom Eigentümerunternehmen können punktgenau Anweisungen erteilt und deren Einhaltung kontrolliert werden. Außerdem liegt die alleinige Entscheidung der Gewinnverwendung ebenfalls beim investierenden Unternehmen. Des Weiteren kann bei dieser Art von Auslandsgründung Markt Know-How aufgebaut werden. Damit besteht die Möglichkeit die Kundenbedürfnisse detailliert zu verstehen und entsprechende Produktadaptionen erfolgreich durchzuführen.

Bei weniger erfolgreichen Investitionen stehen demgegenüber signifikante Verlustrisiken des bereits erwähnten relativ hohen Anfangskapitals. Darüber trägt der Investor das volle Währungsrisiko. Abschließend sei darauf hingewiesen, dass sich die politische Situation in vielen Ländern äußerst volatil verhält und es dementsprechend Enteignungen des ausländischen Staates kommen kann.

---

<sup>84</sup> Jones (2005).

### 3.3.6 Einflussfaktoren auf die Art des Markteintritts

Laut einer Studie von Whitelock und Jobber werden Faktoren, die die Art des Eintritts in ausländische Märkte beeinflussen, in externe und interne Variablen wie folgt eingeteilt.<sup>85</sup>

#### **Externe Variablen:**

- Große Märkte bzw. hohes Marktwachstum begünstigen Direktinvestitionen – entsprechend große Unternehmen werden bei geringem Marktpotential jedoch nicht von Direktinvestitionen abgehalten (meist aus strategischen Gründen)<sup>86</sup>
- Direktinvestitionen werden ebenfalls durch Importbeschränkungen favorisiert<sup>87</sup>
- Je größer die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes, desto höher die relative Anzahl an Direktinvestitionen
- Staatliche Anreize ziehen ebenfalls Direktinvestitionen nach sich
- Staatliche Interventionen im Außenhandel begünstigen hingegen Lizenzierung<sup>88</sup>
- Geografische Distanzen und kulturelle Unterschiede werden meist durch Vertreter oder selbstständige Händler überbrückt<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Whitelock/Jobber (1994).

<sup>86</sup> Vgl. Agarwal/Ramaswami (1992).

<sup>87</sup> Vgl. Buckley/Mirza/Sparkes (1987).

<sup>88</sup> Vgl. Contractor (1984).

<sup>89</sup> Vgl. Anderson/Coughlan (1987).

### **Interne Variablen:**

- Eingeschränkte Marktkenntnis, Unsicherheit und ein wahrgenommen hohes Investitionsrisiko führen zur Wahl von Vertretern und selbstständigen Händlern<sup>90</sup>
- Große Unternehmen mit einer ausgeprägten Ressourcenbasis zeigen höheres Commitment iZm Investitionen<sup>91</sup>
- Die Wahrnehmung von hohem Investitionsrisiko begünstigt die Gründung von Joint Ventures<sup>92</sup>
- Dienstleistungsunternehmen mit wenig oder gar keiner Erfahrung im Auslandsgeschäft, tendieren zu Lösungen mit voller Kontrolle (d.h. eigenes Vertriebspersonal bzw. Marketing-/Vertriebsbüro im Zielland)
- Wenn Investitionen und nicht der Export bevorzugt werden und gleichzeitig nur eingeschränkte Marktkenntnis vorhanden ist, so werden kooperative Eintrittsarten bevorzugt<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1977).

<sup>91</sup> Vgl. Johanson/Vahlne (1990).

<sup>92</sup> Vgl. Buckley/Mirza/Sparkes (1987).

<sup>93</sup> Vgl. Buckley/Mirza/Sparkes (1987).

## **4 Unternehmensgründung in der Praxis – die GmbH im Vergleich**

Nach der Analyse diverser Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und der Diskussion von Möglichkeiten und Gründen um grenzüberschreitend unternehmerisch tätig zu werden, soll in diesem Abschnitt ein Überblick über unterschiedliche Rahmenbedingungen einer Unternehmensgründung in der Praxis geschaffen werden.

Bei diesem Vergleich in- und ausländischer Gründungsmöglichkeiten möchte ich mich auf die mMn praktikabelste Rechtsform für eine Unternehmensgründung – die Gesellschaft mit beschränkter Haftung – konzentrieren. Wie bereits in vorangegangenen Kapiteln erwähnt, ist das Risiko bei grenzüberschreitender Gründung, in Hinblick auf das zumeist eingeschränkte Rechtsverständnis bzw. die unbekannte Rechtslandschaft, ein höheres. Durch die Auswahl der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung können jedoch viele Unsicherheiten, eben durch diese beschränkte Haftung, zumindest eingeschränkt werden.

In den folgenden Unterkapiteln soll der Weg einer Gründung in Österreich erläutert und die dabei auftretenden Unsicherheiten und Schwierigkeiten diskutiert werden. Im Anschluss wird die österreichische Unternehmensdemografie auf etwaige Auslandsbeziehungen, basierend auf aktuellen Statistiken, analysiert. Von den für Österreich wichtigsten Ländern wird ein Vergleich der Rechtssysteme in Bezug auf die Gründung von Unternehmen mit beschränkter Haftung angestellt. Abschließend sollen die für diese Länder bzw. Rechtsformen unterschiedlichen Steuerbestimmungen miteinander verglichen werden.

## **4.1 Die Österreichische GmbH**

Die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Abk.: „GmbH“, „Ges.m.b.H.“ oder „Gesellschaft m.b.H.“) geht in Österreich bereits auf das Jahr 1906 zurück, in welchem das GmbH-Gesetz entstand. In der Zwischenzeit wurde dieses jedoch mehrmals novelliert. Das GmbH-Gesetz stellt die gesetzlichen Grundlagen – von der Gründung bis zur Liquidation – zur Verfügung, wobei in diesem Abschnitt ausschließlich auf die Gründungsbestimmungen eingegangen werden soll.

Grundsätzlich handelt es sich bei der GmbH um eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit – eine sog. juristische Person. Die Gründer dieser Gesellschaft (auch Eigentümer oder Gesellschafter) sind zu einer Stammeinlage verpflichtet und erhalten im Gegenzug einen Anteil am sog. Stammkapital (Teil des Eigenkapitals). Die Besonderheit der GmbH liegt nun in der Haftungsbeschränkung der Gesellschafter, welche lediglich bis zur Höhe der von ihnen erbrachten Stammeinlage haften. Deren Risiko kann dementsprechend als stark beschränkt angesehen werden.

### **4.1.1 Wirtschaftliche Bedeutung**

In Österreich ist die Rechtsform der GmbH für kleine und mittelgroße Unternehmen (sog. KMUs) von großem Interesse. Vor allem der Zusammenschluss mehrerer Gesellschafter, jedoch unter Ausschluss einer persönlichen Haftung, kann so relativ einfach realisiert werden. Die Praxis zeigt, dass diese Rechtsform aber auch Hindernisse mit sich bringt. U.a. ist die Aufnahme von Fremdkapital aufgrund der eingeschränkten Bonitätssituation der Gesellschaft, mitunter schwierig einzustufen. Demzufolge bestehen z.B. Bankinstitute sehr oft auf eine persönliche Haftung der Gesellschafter als Voraussetzung zur Gewährung von Krediten.<sup>94</sup> Darüber hinaus kann eine persönliche Haftung eines oder mehrerer Gesellschafter, die

---

<sup>94</sup> Vgl. Fischer/Feuchtinger (2010), S. 241.

üerdies auch als Geschäftsführer tätig sind, schlagend werden. Bei dieser Geschäftsführerhaftung muss jedoch zumindest Fahrlässigkeit vorliegen.

Ein Blick auf die Neugründungen von Unternehmen zeigt, dass die GmbH die zweitwichtigste Rechtsform in Österreich darstellt. Das Verhältnis zur Gesamtanzahl von gegründeten Unternehmen verläuft jedoch bereits seit Jahren auf einem Niveau um rd. 10%. Der Grund dafür ist die historisch sehr stark in Anspruch genommene Rechtsform des Einzelunternehmers, welche sich relativ gesehen auf rd. 80% einpendelt.

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (vorl.)
3.759	3.622	3.663	3.274	3.476	3.213	3.058	3.498
12,9%	12,0%	9,1%	10,0%	9,4%	9,1%	8,6%	9,5%

**Tabelle 2: Historische Gründungsraten einer GmbH (abs. und rel.)<sup>95</sup>**

#### **4.1.2 Gründungsbestimmungen**

Laut Statistik in vorhergehendem Abschnitt, nimmt die GmbH in Österreich einen äußerst wichtigen Stellenwert ein. Dementsprechend reagiert auch der Gesetzgeber und versucht weitere Anreize für die Gründung dieser Rechtsform zu schaffen. Ein Beispiel dafür ist das Gründungsprivileg, welches ab 1.3.2014 in Kraft tritt und die Stammeinlagen der Gesellschafter für einen beschränkten Zeitraum privilegiert. Diese und weitere Neuerungen sind in diesem Abschnitt bereits berücksichtigt.

Die wichtigsten gesetzlichen Bestimmungen sollen im Folgenden erläutert werden. Dabei ist jedoch anzumerken, dass sich der Inhalt dieser Arbeit nicht auf, wie in jedem Rechtssystem vorhandenen, Ausnahmebestimmungen erstreckt.

---

<sup>95</sup> Wirtschaftskammer Österreich - Unternehmensgründungen nach Rechtsformen.

- **Stammkapital**

Das Stammkapital zur Gründung einer österreichischen GmbH beträgt mindestens EUR 35.000,-. Davon muss zumindest die Hälfte (zumindest jedoch EUR 17.500,-) in Form von Bareinlagen eingebracht werden. Ein Viertel dieser Bareinlagen (zumindest wiederum EUR 17.500,-) muss bereits bei der Gründung durch die Gesellschafter auf das Gesellschaftskonto eingezahlt werden.

In Österreich haben Gesellschafter darüber hinaus die Möglichkeit, einen Teil ihrer Stammeinlage durch sog. Sacheinlagen aufzubringen. Sacheinlagen können u.a. aus Grundstücken oder Gebäuden, immateriellen Rechten oder sonstigen Sachanlagen bestehen. Diese sind bereits im Gesellschaftsvertrag, durch detaillierte Auflistung inklusive ihrem Wert, aufzulisten. Sacheinlagen sind bereits bei der Gründung vollständig einzubringen.

Jeder Gesellschafter hält genau eine Stammeinlage. Die Höhe dieser Stammeinlagen kann jedoch für die einzelnen Gesellschafter verschieden sein. Die Mindesthöhe pro Stammeinlage beträgt in Österreich EUR 70,-. Das Stammkapital setzt sich dementsprechend aus der Summe sämtlicher Stammeinlagen zusammen.

Durch die bereits angesprochenen Bestrebungen des Gesetzgebers, Unternehmensgründungen in Österreich attraktiver zu gestalten, wurde in jüngster Zeit das sog. Gründungsprivileg eingeführt. Dieses ist seit 1.3.2014 in Kraft und löst somit einen „missglückten“ Regelungsversuch (seit 1.7.2013 in Kraft) ab.

Durch das Gründungsprivileg besteht für Neugründer einer GmbH die Möglichkeit (für maximal 10 Jahre), ihre Stammeinlage gründungsprivilegiert auf EUR 10.000,- zu beschränken. Die Hälfte davon ist wiederum in bar einzuzahlen. Sacheinlagen sind im Rahmen des Gründungsprivilegs nicht zulässig.

- **Gegenstand des Unternehmens**

Eine GmbH kann in Österreich für jeden gesetzlich zugelassenen Zweck errichtet werden. Davon ausgenommen sind jedoch Sonderbestimmungen laut Gewerbeamt (GewO). Als Unternehmensgegenstand nicht erlaubt sind u.a. politische Tätigkeiten und der Betrieb von Versicherungsgeschäften.<sup>96</sup>

- **Gewerbeberechtigung**

Das Gewerbeamt in Österreich unterliegt relativ strenger Bestimmungen. Zur Ausübung der meisten gewerblichen (d.h. unternehmerischer) Tätigkeiten ist ein Mindestmaß an Befähigung notwendig (= reglementiertes Gewerbe). Dies hat den Vorteil des Schutzes von Konsumenten, da diese auf die Einhaltung dieser Voraussetzungen vertrauen dürfen.

Für die GmbH Gründung ist in diesem Zusammenhang wichtig, dass eine Gewerbeberechtigung direkt auf die juristische Person der Gesellschaft ausgestellt werden muss (und nicht wie vielfach irrtümlich vermutet) auf einen der Gesellschafter (als natürliche Person). Das geforderte Maß an Befähigung ist von einem der Geschäftsführer bzw. einem im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter zu erbringen.

- **Vertretung**

Wie bereits erwähnt stellt eine Gesellschaft in Form einer GmbH eine juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit dar. Sie ist im juristischen Jargon Träger von Rechten und Pflichten. Diese Rechtsfähigkeit steht jedoch nicht im direkten Zusammenhang mit der sog. Handlungsfähigkeit. Um nun Rechte und Pflichten zu begründen, ist es notwendig, dass die Gesellschaft nach außen hin sowohl gerichtlich als auch außergerichtlich von festgelegten natürlichen Personen (unternehmensrechtliche Geschäftsführer) vertreten wird. Dieses Organ wird bei der österreichischen GmbH Geschäftsführung genannt.

---

<sup>96</sup> Vgl. Fischer/Feuchtinger (2010), S. 244.

Die Geschäftsführung kann sowohl aus einer einzelnen Person bestehen, oder sich aus mehreren Geschäftsführern zusammensetzen. Die Ernennung zum Geschäftsführer erfolgt durch Bestellung der Gesellschafter. Die Gesellschafter können darüber hinaus festlegen, dass die Geschäftsführer nur gemeinsam oder auch einzeln vertretungsbefugt sind.

- **Haftung**

Wie bereits diskutiert, haften die Gesellschafter einer GmbH lediglich mit der Höhe der von ihnen gehaltenen Stammeinlagen. Die Haftung der Gesellschaft ist hingegen unbeschränkt und erstreckt sich über das gesamte Gesellschaftsvermögen. Die Geschäftsführer haften nur dann, wenn sie ihre unternehmensrechtlichen Pflichten zur ordentlichen Geschäftsführung verletzen.

- **Gesellschaftsvertrag**

Im Rahmen der Gründung einer GmbH ist es notwendig einen Gesellschaftsvertrag zu errichten. Dies hat in der Form eines Notariatsakts zu erfolgen. Der Vertrag regelt im Wesentlichen folgende, zum Teil bereits erwähnte, Bereiche:<sup>97</sup>

- Firma (die Bezeichnung) und Sitz der Gesellschaft
- Gegenstand des Unternehmens
- Höhe des gesamten Stammkapitals
- Höhe der Stammeinlagen pro Gesellschafter
- Bestimmungen iZm Gründungskosten bzw. Sacheinlagen
- Inanspruchnahme des Gründungsprivilegs
- Bestellung der unternehmensrechtlichen Geschäftsführer (falls diese auch Gesellschafter sind)

---

<sup>97</sup> In Anlehnung an Fischer/Feuchtinger (2010), S. 244ff.

- **Firmenbuch**

Das österreichische Firmenbuch ist ein öffentliches elektronisches Verzeichnis, welches Unternehmensinformationen (u.a. Rechtsform, Firmenbuchnummer, Unternehmensname, Sitz der Gesellschaft, Name der Geschäftsführer, Höhe des Stammkapitals) enthält. D.h. jegliche interessierte Personen haben die Möglichkeit gegen Entgelt (aktuell EUR 12,-) einen Firmenbuchauszug anzufordern.

Die Gründung einer GmbH gilt erst dann als abgeschlossen, wenn die Gesellschaft zum Firmenbuch durch sämtliche Geschäftsführer angemeldet und entsprechend eingetragen wurde.

#### **4.1.3 Gründungskosten<sup>98</sup>**

Im Rahmen der Gründung einer GmbH in Österreich fallen diverse Gebühren und Kosten an. Das im Jahr 2005 in Kraft getretene NeuFöG enthält einige Ausnahmen für Neugründer, wodurch in der Gründungsphase Kosten gespart werden können.

Die wichtigsten Gebührenpositionen in Österreich sind die Gesellschaftssteuer, Gerichtsgebühren für die Firmenbucheintragung, Kosten für die Vertragserrichtung und Kosten für die Gewerbeanmeldung. Die Gesellschaftssteuer beträgt 1% vom Wert der Gegenleistung – bei der Bargründung sind dies die einbezahlten Stammeinlagen zuzüglich allfälliger Agios. Im Zuge der Firmenbucheintragung werden diverse Gerichtsgebühren fällig (Eingabegebühr, Eintragungsgebühr der Gesellschafter bzw. der Geschäftsführer, etc.). Im Falle der Eintragung einer GmbH mit zwei Gesellschaftern und zwei Geschäftsführern belaufen sich die Gerichtsgebühren auf EUR 371. Für die Vertragserrichtung durch einen Rechtsanwalt oder Notar ist mit Kosten iHv rd. 2-3% des Kapitals zu rechnen.

---

<sup>98</sup> Vgl. Beer (2011), Rn 28ff.

Die Anmeldung und die Ausübung eines Gewerbes sind ebenfalls kostenpflichtig, jedoch von Art, Branche und Umfang des Gewerbes abhängig.

Zur Förderung von Neugründungen wurde in Österreich das Neugründungsförderungsgesetz (NeuFöG) eingeführt. Dabei werden Neugründer, welche in der Vergangenheit keine vergleichbare gewerbliche Tätigkeit durchführten, von der Gesellschaftssteuer, den Gerichtsgebühren für die Eintragung im Firmenbuch, Kosten der Gewerbeanmeldung und sonstigen Abgaben befreit.

#### **4.1.4 Gründungssupport**

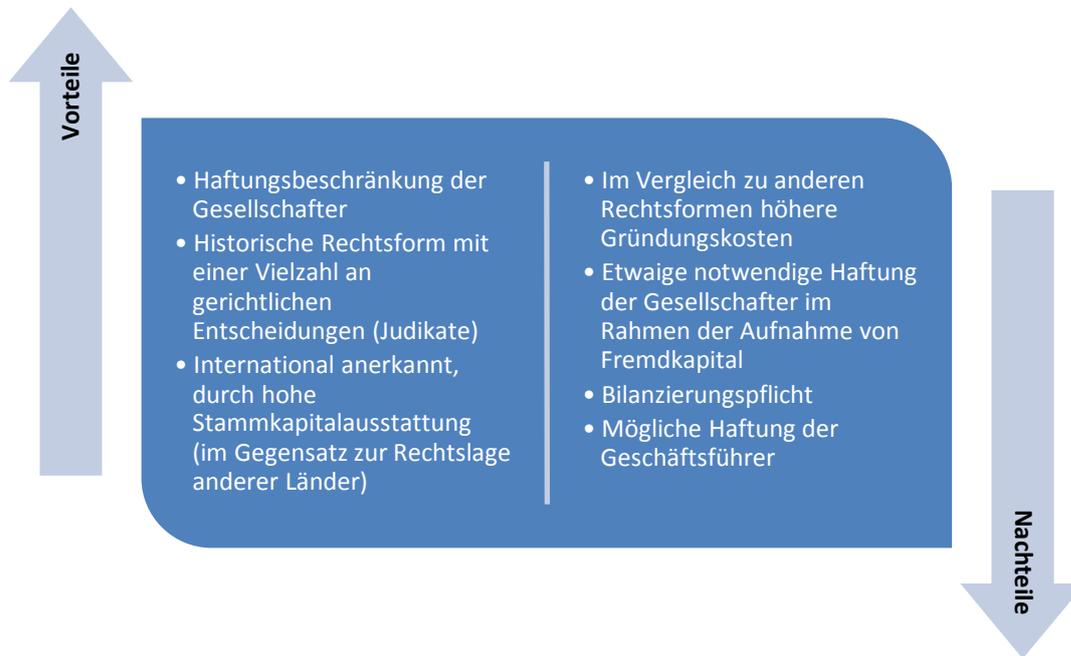
Zur Minimierung der Angst vor dem für fachfremde Personen teils undurchschaubaren Gründungsdschungel, wurden in Österreich viele unterstützende Einrichtungen ins Leben gerufen (öffentlich und privat). Die Wichtigkeit von Unternehmensgründungen auf eine Gesellschaft, sowohl aus volkswirtschaftlicher, als auch aus kultureller Sicht, wird dementsprechend erkannt. Vielfach entstand dieser serviceorientierte Gedanke jedoch erst vor wenigen Jahren.

Eine Auflistung sämtlicher Einrichtungen würde wohl den Rahmen dieser Arbeit sprengen, es sollen jedoch trotzdem die drei mMn wichtigsten Anlaufstellen für Unternehmensgründungen erwähnt sein:

- Fachgruppen der Wirtschaftskammer Österreich (WKO)
- Gründerservice der WKO
- Steuerpolitische- sowie sozialpolitische Abteilung der WKO

#### 4.1.5 Vor- und Nachteile der Österreichischen GmbH

Sämtliche erwähnten Informationen zur GmbH-Gründung in Österreich können sich sowohl positiv, als auch negativ für die Gesellschafter und deren Erfolg auswirken. Nachfolgend sollen aus diesem Grund die wichtigsten Fakten gegenübergestellt werden:



**Abbildung 5: Vor- und Nachteile der Österreichischen GmbH**

## **4.2 Österreichische Unternehmen im Ausland**

Durch seine geographische Lage im Herzen der Europäischen Union ist Österreich als Binnenland signifikant von seinen Auslandsbeziehungen abhängig. Diese Beziehungen erstrecken sich sowohl über den gesamten Austausch von Gütern und Dienstleistungen, als auch von Finanzströmen. In diesem Abschnitt sollen die Verflechtungen zwischen heimischen und ausländischen Unternehmen diskutiert werden.<sup>99</sup>

Jüngste Statistiken zur Untersuchung österreichischer Unternehmensverflechtungen mit anderen Ländern stammen aus dem Jahr 2010. Die folgenden Auswertungen werden auf Basis sog. Inward- bzw. Outward-FATS („Foreign Affiliated Statistics“) seitens Statistik Austria durchgeführt. Dabei werden auslandskontrollierte Unternehmen in Österreich bzw. Auslandstöchter von im Inland ansässigen Unternehmen analysiert.

### **4.2.1 Vergleich Inward- und Outward-FATS**

Im Jahr 2010 wurden 9.433 inländische Unternehmen mehrheitlich (Beteiligung >50%) von ausländischen Eigentümern kontrolliert. Diese beschäftigten im Jahresdurchschnitt 509.472 Mitarbeiter und erwirtschafteten einen Gesamtumsatz iHv MEUR 206.455,- (exkl. Umsatzsteuer).

Im Vergleich dazu hielten österreichische Unternehmen Mehrheitsbeteiligungen (Beteiligung >50%) von 5.492 Tochterunternehmen im Ausland, welche 942.864 Personen beschäftigten. Diese verteilten sich auf 104 Länder dieser Welt. Insgesamt wurde dabei ein Umsatz iHv MEUR 298.163,- erwirtschaftet (exkl. Umsatzsteuer).

---

<sup>99</sup> Das gesamte Datenmaterial stammt von Statistik Austria und wurde am 19.03.2014 von <http://www.statistik.at> abgerufen.

	2007	2008	2003	2010	Veränderung 2009-2010
<b>Auslandskontrollierte Unternehmen in Österreich</b>					
Anzahl	8.762	8.925	9.057	9.433	+4,2%
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt	497.103	515.629	504.021	509.472	+1,1%
Umsatzerlöse in MEUR	197.368	215.328	185.990	206.455	+11,0%
<b>Auslandstöchter inländischer Unternehmen</b>					
Anzahl	4.287	4.899	5.184	5.492	+5,9%
Beschäftigte im Jahresdurchschnitt	759.378	898.975	937.691	942.864	+0,6%
Umsatzerlöse in MEUR	178.272	205.424	238.005	298.163	+25,3%

**Tabelle 3: Inward- und Outward-FATS Österreich**

#### 4.2.2 Outward-FATS im Detail

Aufgrund der Tatsache, dass diese Arbeit u.a. die Attraktivität von Unternehmensgründungen im Ausland untersuchen soll, wird im weiteren Verlauf auf Auslandsverflechtungen von im Inland ansässigen Unternehmen eingegangen. Wie in vorangegangener Tabelle ersichtlich, sind diese Unternehmen einem hohen Wachstum unterzogen (v.a. in Bezug auf den erwirtschafteten Umsatz).

Die geographische Verteilung zeigt, dass rd. zwei Drittel der Auslandseinheiten in Ländern der Europäischen Union ansässig ist. Dies ist wohl auf die Grundfreiheiten (v.a. Niederlassungsfreiheit) der EU zurückzuführen, wodurch es natürlichen und juristischen Personen gestattet ist, sich in sämtlichen Mitgliedsländern niederzulassen bzw. unternehmerisch tätig zu werden.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die in diesem Zusammenhang wichtigsten Länder. Deutschland nimmt einen wesentlichen Stellenwert ein (rd. 13,1% der gesamten Auslandseinheiten) – gefolgt von der Tschechischen Republik (rd. 8,7% der gesamten Auslandseinheiten) und Ungarn (rd. 8,4% der gesamten Auslandseinheiten).

Außerhalb der Europäischen Union nimmt Kroatien mit 219 Unternehmenseinheiten den ersten Platz ein (Anm.: Kroatien ist seit

01.07.2013 Mitglied der Europäischen Union und wird dementsprechend erst für Statistiken ab 2013/2014 unter EU-28 eingeordnet werden). Umsatzmäßig nehmen die Vereinigten Staaten einen wichtigen Stellenwert ein. Diese erwirtschafteten mit 187 Unternehmenseinheiten Umsätze iHv MEUR 22.406 (entspricht rd. 7,5% der gesamten durch Auslandstöchter erwirtschafteten Umsatzerlöse).

	Anzahl	%	Beschäftigte im Jahres-Ø	%	Umsatzerlöse in MEUR	%
<b>Gesamt</b>	<b>5.492</b>	<b>100,0</b>	<b>942.864</b>	<b>100,0</b>	<b>298.163</b>	<b>100,0</b>
<b>EU-27</b>	<b>3.667</b>	<b>66,8</b>	<b>619.621</b>	<b>65,7</b>	<b>146.280</b>	<b>49,1</b>
Deutschland	718	13,1	104.371	11,1	32.780	11,0
Tschechische Republik	478	8,7	95.210	10,1	16.455	5,5
Ungarn	460	8,4	80.248	8,5	14.160	4,7
Rumänien	278	5,1	99.572	10,6	13.555	4,5
Slowakei	275	5,0	44.987	4,8	8.641	2,9
Polen	243	4,4	49.452	5,2	10.338	3,5
<b>Nicht-EU</b>	<b>1.825</b>	<b>33,2</b>	<b>323.243</b>	<b>34,3</b>	<b>151.883</b>	<b>50,9</b>
Kroatien	219	4,0	36.801	3,9	5.203	1,7
Vereinigte Staaten	187	3,4	31.104	3,3	22.406	7,5
Russische Föderation	147	2,7	48.873	5,2	6.732	2,3
Ukraine	108	2,0	45.273	4,8	3.269	1,1
China	112	2,0	22.354	2,4	10.945	3,7

**Tabelle 4: Outward-FATS nach Ländern**

Aufgrund der zuvor gezeigten Wichtigkeit unserer Nachbarländer Deutschland, der Tschechischen Republik und Ungarn, wird die Gründungsprozedere für diese Länder in den folgenden Abschnitten analysiert. Wie bereits am Beginn dieses Kapitels erwähnt, ist mMn eine beschränkte Haftung, v.a. iVm der sonstigen Rechtsunsicherheit im Ausland, für Unternehmensgründer von signifikanter Bedeutung. Aus diesem Grund werden ausschließlich Gesellschaften dieser Länder mit beschränkter Haftung diskutiert.

## 4.3 Die Deutsche GmbH

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Abk.: „GmbH“) ist in Deutschland die wichtigste Rechtsform zur Gründung von Unternehmen. Die gesetzlichen Regelungen zur Gründung sind mit jenen aus Österreich vergleichbar, was bereits das folgende Zitat bestätigt.

*„Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person) die selbstständig im Geschäftsverkehr auftreten, Eigentum erwerben und eigenes Vermögen besitzen sowie selbst klagen und verklagt werden kann, wobei sich das Stammkapital der Gesellschaft aus Geschäftsanteilen, genannt Stammeinlagen, der einzelnen Gesellschafter zusammensetzt.“<sup>100</sup>*

### 4.3.1 Wirtschaftliche Bedeutung

Ein Blick auf die Entwicklung der Anzahl der deutschen GmbH zeigt, dass bereits im Jahr 2005 die Grenze von einer Million Gesellschaften durchbrochen wurde. Die Wachstumsraten weisen über den Betrachtungszeitraum einen relativ stabilen Wert von 3,9% im Durchschnitt auf. Bei der Betrachtung früherer Werte (1980: 255.940; 1990: 433.731; 2000: 803.943) wird klar, dass das größte Wachstum zwischen 1996 und 2002 stattfand.

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
901.402	940.518	977.007	1.011.181	1.043.640	1.077.140	1.111.670	1.155.955
5,6%	4,3%	3,9%	3,5%	3,2%	3,2%	3,2%	4,0%

**Tabelle 5: Anzahl und Wachstumsraten der GmbHs in Deutschland<sup>101</sup>**

---

<sup>100</sup> Müller/König (2011), S. 40.

<sup>101</sup> Vgl. Müller/König (2011), S. 10.

### 4.3.2 Gründungsbestimmungen

Durch die große Ähnlichkeit der deutschen GmbH zur österreichischen GmbH, soll in diesem Abschnitt lediglich auf etwaige Unterschiede eingegangen werden.

- **Stammkapital**

Das Stammkapital setzt sich auch in Deutschland aus Bar- und Sacheinlagen zusammen. Das Mindeststammkapital ist jedoch niedriger als in Österreich und beträgt EUR 25.000,-. Zum Zeitpunkt der Gründung ist ein Viertel der gesamten Einlagen (zumindest jedoch EUR 12.500,-) auf das Gesellschaftskonto einzuzahlen.

- **Vertretung**

Die Vertretung obliegt auch in Deutschland der Geschäftsführung, welche bereits zum Zeitpunkt der Gründung durch Beschluss der sog. Gründerversammlung bestellt wird. Generell gilt auch hier die Gesamtvertretung, wobei im Gesellschaftsvertrag abweichendes festgelegt werden kann.

Die Möglichkeit als Ausländer die Position des Geschäftsführers einer deutschen GmbH einzunehmen besteht grundsätzlich, jedoch sind ausländerrechtliche Bestimmungen zu beachten. Diese enthalten womöglich das Erfordernis einen zusätzlichen inländischen Geschäftsführer zu bestellen.<sup>102</sup>

- **Haftung**

Die Haftung der Gesellschaft als eigene Rechtspersönlichkeit erstreckt sich auf das gesamte Gesellschaftsvermögen. Die Gesellschafter haften hingegen wie in Österreich nur mit der von ihnen übernommenen Stammeinlage.

---

<sup>102</sup> Vgl. Müller/König (2011), S. 44.

Trotzdem kann es in bestimmten Fällen zu einer Außenhaftung der Gesellschafter für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft kommen:<sup>103</sup>

- Missbrauchsfälle
- Insolvenzverschleppung

Auch die Geschäftsführung kann unter gewissen Umständen mit ihrem privaten Vermögen belangt werden:<sup>104</sup>

- Vertrauens- bzw. Vertretungshaftung
- Haftung im Rahmen einer Insolvenz
- Sonderhaftungsbestimmungen im Bereich des Steuer- und Sozialversicherungsrechts

#### **4.3.3 Gründungskosten<sup>105</sup>**

Im Rahmen der Gründung einer deutschen GmbH fallen v.a. Notargebühren, Gerichtskosten und Veröffentlichungsgebühren an. Im Falle einer Sacheinlage ist mit zusätzlichen Kosten zur Prüfung der Werthaltigkeit zu rechnen.

Notargebühren sind von der Höhe des Stammkapitals abhängig und teilen sich v.a. in folgende Unterpositionen: Beurkundung des Gesellschaftsvertrages, Geschäftsführerbestellung, Gründungsvollmacht, Handelsregisteranmeldung und Liste der Gesellschafter. Insgesamt ist dabei mit einem Betrag größer als EUR 500,- zu rechnen.

Die gerichtlichen Kosten der Ersteintragung betragen pauschal EUR 100,- für Bargründungen und EUR 150,- bei Vereinbarung von mindestens einer Sacheinlage. Etwaige Veröffentlichungskosten belaufen sich lediglich auf Minimalbeträge.

---

<sup>103</sup> Vgl. Müller/König (2011), S. 45f.

<sup>104</sup> Vgl. Müller/König (2011), S. 45.

<sup>105</sup> Vgl. Terbrack (2011), Rn 27ff.

#### **4.3.4 Die Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)**

Entsprechend der europaweiten Intentionen der Gesetzgeber die Gründung von Unternehmen zu erleichtern, entstehen diesbezüglich auch in Deutschland immer wieder neue Regelungen. In diesem Kontext sei hier die seit November 2008 zur Verfügung stehende Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) (Abk.: „UG (haftungsbeschränkt)“) erwähnt. Diese wird u.a. auch als „Mini-GmbH“ bezeichnet.

Der deutsche Gesetzgeber hat dabei auf die Gründungswelle von britischen Limited-Gesellschaften reagiert, welche in etwas abgeschwächter Form auch in Österreich stattfand. Gründer von Unternehmen dieser Rechtsform unterschätzten jedoch teilweise die rechtlichen Anforderungen (v.a. Jahresabschluss in englischer Sprache, Klage wegen Beschlussmängeln vor britischen Gerichten).<sup>106</sup>

Die Unternehmergesellschaft ist keine eigene Rechtsform. Sie stellt vielmehr eine Unterform der GmbH dar, wodurch das bestehende GmbH-Recht in weiten Teilen zur Anwendung kommt.

Eine Gründung ist bereits ab einem Stammkapital von nur einem Euro möglich, wobei die Mindeststammeinlage pro Gesellschafter ebenfalls einen Euro betragen muss. Die Stammeinlagen sind im Unterschied zur klassischen GmbH vollständig bereits bei Gründung einzubezahlen. Die Möglichkeit von Sacheinlagen besteht nicht.

Der große Unterschied besteht in der Thesaurierungspflicht. Dabei ist zu beachten, dass zumindest ein Viertel des Jahresüberschusses zwingend in eine gesetzliche Rücklage zu stellen ist. Bei Erhöhung des Stammkapitals auf über EUR 25.000,- wird die Gesellschaft als klassische GmbH behandelt und die Sonderregeln der Unternehmergesellschaft entfallen.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Bayer/Hoffmann (2011), S. 104f.

<sup>107</sup> Vgl. Bayer/Hoffmann (2011), S. 105.

#### **4.4 Die Tschechische s.r.o.**

Österreichische Unternehmen halten in der Tschechischen Republik mehrheitlich (Beteiligung >50%) 478 Unternehmenseinheiten und erwirtschaften damit rd. MEUR 16.455. Als Vergleich zur Gründung einer österreichischen GmbH soll hier die tschechische Gesellschaft mit beschränkter Haftung („společnost s ručením omezeným“, Abk.: „spol. s r.o.“ oder „s.r.o.“) diskutiert werden. Generell ist festzuhalten, dass die gesetzlichen Bestimmungen zur Gründung einer s.r.o., jener einer österreichischen GmbH, äußerst ähnlich sind.

In der Tschechischen Republik ist die s.r.o. im tschechischen Handelsgesetzbuch gesetzlich geregelt. Die Stellung des Gesellschafters können sowohl natürliche- als auch juristische Personen einnehmen. Zu beachten ist dabei jedoch, dass natürliche Personen für höchstens drei s.r.o. als Gesellschafter in Frage kommen.

Durch den EU-Beitritt der Tschechischen Republik im Mai 2004 und den daraus resultierenden Gleichbehandlungsgrundsatz genießen ausländische Personen dieselben Rechte wie tschechische Staatsbürger. Dementsprechend sind sämtliche Regelungen auch für österreichische Staatsbürger anzuwenden.

- **Stammkapital**

Die Gründung einer tschechischen s.r.o. sieht ein Stammkapital von mindestens CZK 200.000,- (rd. EUR 7.200,-) vor. Die Möglichkeit einer Bareinlage besteht, diese ist jedoch bereits bei Gründung zu 30% unverzüglich auf das Gesellschaftskonto einzuzahlen. Pro Gesellschafter ist eine Mindeststammeinlage von CZK 20.000,- (rd. EUR 720,-) zulässig.

Wie in Österreich ist auch in der Tschechischen Republik die Erbringung eines Teiles der Stammeinlage in Form einer Sacheinlage möglich. Diese ist vollständig bei Gründung zu erbringen.

Der gesamte Wert der bei Gründung erbrachten Bar- und Sacheinlagen, darf einen Mindestwert von CZK 100.000,- (rd. EUR 3.600,-) nicht unterschreiten.

Die restlichen Teile der Bareinlagen sind spätestens nach fünf Jahren zu leisten.<sup>108</sup>

Ein signifikanter Unterschied zur Gründung einer österreichischen GmbH entsteht bei der Gründung von nur einer natürlichen Person als Gesellschafter. In diesem Fall ist die gesamte Stammeinlage bereits bei Gründung einzubringen.

- **Gewerbeberechtigung**

Das tschechische Gewerberecht regelt die Ausübung unternehmerischer Tätigkeit. Bei Aufnahme jedweder gewerblicher Tätigkeit, ist diese beim zuständigen Gewerbeamt anzumelden. Bei korrekter Anmeldung ist innerhalb von 15 Tagen mit der Ausstellung eines Gewerbescheins zu rechnen.

- **Vertretung**

Die Vertretung der Gesellschaft gegenüber Dritten (also im Außenverhältnis) ist alleine der Geschäftsführung (welche aus einer oder mehreren natürlichen Personen bestehen kann) überlassen. Deren Befugnis ist zwar im Gesellschaftsvertrag beschränkbar, was im Außenverhältnis jedoch unwirksam ist. Die Vertretung erfolgt, wenn nichts anderes vereinbart wurde, selbstständig, kann jedoch auf eine gemeinsame Geschäftsführung eingeschränkt werden.

Das Wettbewerbsverbot der Geschäftsführung wird im tschechischen Recht, ähnlich wie in Österreich, relativ streng ausgelegt. Dabei ist es Geschäftsführern, wenn nicht anders vereinbart, untersagt, im selben Bereich der Gesellschaft tätig zu werden, Geschäftsverhältnisse mit der Gesellschaft einzugehen oder sich an einem anderen Unternehmen als unbeschränkt haftender Gesellschafter zu beteiligen.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. Bauer-Mitterlehner/Jindrák (2004), S. 22.

<sup>109</sup> Vgl. Röhle/Steger (2005), S. 16.

- **Haftung**

Wie in Österreich haften auch die Gesellschafter einer tschechischen s.r.o. bis zur Höhe der von ihnen übernommenen Stammeinlagen. Dies ist entsprechend von der Summe der bereits einbezahlten Beträge unabhängig.

Die Geschäftsführerhaftung ist im tschechischen Handelsgesetzbuch zum Teil sehr detailliert geregelt. U.a. seien hier die Haftung wegen Zahlungsunfähigkeit, Vertretung ohne Bevollmächtigung oder wegen unerlaubter Handlung erwähnt.<sup>110</sup>

- **Handelsregister**

Das tschechische Handelsregister ist, wie in Österreich, ein öffentliches und elektronisch geführtes Verzeichnis, welches über Unternehmensinformationen verfügt. Das Register ist online kostenlos einsehbar und enthält im Zusammenhang mit der s.r.o. sämtliche Informationen von Gesellschaften dieser Rechtsform mit Sitz in der Tschechischen Republik.

- **Gründungskosten**

Die Gründung einer tschechischen s.r.o. ist mit Kosten zur Eintragung in das Handelsregister, der Ausstellungsgebühr einer GewerbeKonzession, sowie diverser Notargebühren verbunden. Gesamthaft belaufen sich diese Aufwendungen auf rd. EUR 500,-. Darüber hinausgehende Beratungskosten sind zusätzlich zu berücksichtigen.<sup>111</sup>

## **4.5 Die Ungarische Kft.**

Die ungarische Gesellschaft mit beschränkter Haftung („Korlátolt Felelősségű Társaság“, Abk.: „Kft.“) wird übersetzt als Wirtschaftsgesellschaft mit eigener

---

<sup>110</sup> Vgl. Bauer-Mitterlehner/Jindrák (2004), S. 23.

<sup>111</sup> Vgl. Bauer-Mitterlehner/Jindrák (2004), S. 22.

Rechtspersönlichkeit bezeichnet. Vorweg ist bereits anzumerken, dass die Ähnlichkeit zur österreichischen GmbH als signifikant anzusehen ist.

Ein genereller Blick auf das ungarische Rechtssystem zeigt, dass dessen Gesetze lediglich eine geringe Regelungstiefe aufweisen und nur wenig einschlägige Judikatur verfügbar ist. Die vergangenen 25 Jahre waren von tiefgreifenden Änderungen geprägt. Nach dem Systemwechsel im Jahre 1989, trat Ungarn der Europäischen Union im Jahre 2004 bei. Zusammen mit einem regelmäßigen Regierungswechsel weist das Rechtssystem lediglich eingeschränkte Rechtssicherheit auf.<sup>112</sup>

Die hohe wirtschaftliche Bedeutung der Kft. ist jedoch unumstritten. Bei Neugründungen wird sie am häufigsten gewählt, was die Attraktivität dieser Rechtsform widerspiegelt.<sup>113</sup>

In diesem Abschnitt sollen die generellen Bestimmungen einer Unternehmensgründung mittels Kft. untersucht, sowie die Unterschiede zur österreichischen GmbH (wenn auch nur geringfügig vorhanden) herausgearbeitet werden.

Die gesetzlichen Bestimmungen der ungarischen Kft. haben sich erst im März 2012 geändert. Darüber hinaus ist das neue ungarische Bürgerliche Gesetzbuch am 15. März 2014 in Kraft getreten. Die entsprechenden Änderungen iZm der Kft. sind in den folgenden Ausführungen bereits berücksichtigt.

- **Stammkapital**

Das Stammkapital zur Gründung einer ungarischen Kft. hat sich mit der Gesetzesänderung am 15. März 2014 von HUF 500.000,- (rd. EUR 1.600,-) auf HUF 3.000.000,- (rd. EUR 9.600,-) erhöht. Davon sind zumindest 30% des Stammkapitals (zumindest jedoch HUF 1.000.000,- (rd. EUR 3.200,-)) in Form von Bareinlagen einzubringen. Die sofortige Leistung der Bareinlage

---

<sup>112</sup> Vgl. Gálffy (2014).

<sup>113</sup> Vgl. Hahn/Grubhofer (2013), S. 19.

bzw. eines Teils davon entfällt ebenfalls mit der letzten Gesetzesänderung, wobei in diesem Fall keine Gewinnausschüttung möglich ist und die Haftung der Gesellschafter bis zur Höhe der von ihnen übernommenen Stammeinlage davon unangetastet bleibt.<sup>114</sup> Die Einzahlung der gesamten Bareinlage ist jedoch spätestens nach einem Jahr nach Eintragung im Firmenregister notwendig.<sup>115</sup>

Die Einbringung einer Sacheinlage, als Teil der Stammeinlage, ist auch in Ungarn möglich. Diese muss, wenn sie mehr als 50% der Stammeinlage ausmacht, bereits bei Gründung vollständig eingebracht werden. Andernfalls ist dafür ein Zeitraum von höchstens drei Jahren möglich. Die Mindesthöhe pro Stammeinlage beläuft sich auf HUF 100.000,- (rd. EUR 320,-).

- **Gewerbeberechtigung**

In Ungarn ist kein einheitliches Gewerberecht vorhanden. Sonderbestimmungen ergeben sich dementsprechend aus Nebengesetzen. Gewerbsmäßiges Handeln liegt vor, wenn eine Tätigkeit regelmäßig und zur Erzielung eines wirtschaftlichen Vorteils ausgeübt wird. Generell steht einer Kft. die Ausübung sämtlicher geschäftlicher Aktivitäten zur Verfügung. Zu beachten sind jedoch etwaige notwendige Genehmigungen, welche jedoch ebenfalls nicht einheitlich geregelt sind. In Frage kommen dabei u.a. Bewilligungen iZm Standortnutzungen oder der Ausübung umweltbelastender Tätigkeiten.<sup>116</sup>

- **Vertretung**

Die Vertretung der Kft. gestaltet sich sehr ähnlich zur österreichischen Gesetzeslage. Die Vertretung erfolgt auch in Ungarn mittels Geschäftsführung, welche die Gesellschaft gegenüber Dritten vertritt. Das gesamte Organ der Geschäftsführung kann, wie in Österreich, aus einer oder

---

<sup>114</sup> Vgl. Gálffy (2014).

<sup>115</sup> Vgl. Hahn/Grubhofer (2013), S. 20.

<sup>116</sup> SLC-Europe - Gewerberecht in Ungarn.

mehrerer natürlichen Personen bestehen, wobei auch ausländische Staatsbürger in Frage kommen. Wenn nicht anders im Gesellschaftsvertrag geregelt, erfolgt die Vertretung selbstständig (und nicht wie in Österreich gemeinsam).<sup>117</sup>

- **Haftung**

Die Haftung der Gesellschafter erstreckt sich auf die von ihnen übernommene Stammeinlage bzw. der im Gesellschaftsvertrag festgesetzten sonstigen Vermögenslage. Deziert soll hier auf den Entfall der Haftung der Gesellschafter für Verbindlichkeiten der Gesellschaft hingewiesen werden.<sup>118</sup>

- **Unternehmensregister**

Das ungarische Unternehmensregister ist dem österreichischen Firmenbuch sehr ähnlich. Es wird ebenfalls elektronisch geführt, kann jedoch unentgeltlich abgerufen werden.

- **Gründungskosten**

Die Eintragungsgebühr in das Handelsregister beträgt HUF 100.000,- (rd. EUR 320,-) – im Falle eines vereinfachten Verfahrens verringert sich diese auf HUF 5.000,- (rd. EUR 16,-). Zusätzlich fallen eine Bekanntmachungsgebühr iHv HUF 5.000,- (rd. EUR 16,-), Kosten der notariellen Firmenzeichnungserklärungen der vertretungsberechtigten Personen iHv HUF 2.500,- (rd. EUR 8,-) pro Exemplar, sowie Kosten für die obligatorische Beauftragung eines Rechtsanwalts an.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Vgl. Hahn/Grubhofer (2013), S. 21.

<sup>118</sup> Vgl. Roth (2004), S. 23.

<sup>119</sup> Vgl. Braner (2011), Rn. 33.

## 4.6 Bürokratische Hürden im Vergleich

Aufgrund der großen Anzahl an Interaktionen zwischen Staat und Haushalten bzw. Staat und Unternehmungen kann eine effektive Bearbeitung nicht ohne bürokratische Rahmenbedingungen erfolgen. Diese Regelwerke sind jedoch über Jahrzehnte hinweg gewachsen und adaptiert worden, sodass sich Materienfremde nicht leicht zurechtfinden.

Im Rahmen der Gründung von Unternehmen haben sich im Laufe der Zeit ebenfalls viele Bürokratiehürden aufgebaut. Staaten haben mittlerweile erkannt, dass ein Abbau von bürokratischen Prozessen einen positiven Effekt auf die Anzahl von Unternehmensgründungen nach sich zieht.

Ein Vergleich aus einem Arbeitspapier der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2006 zeigt, dass ein signifikanter Anteil am BIP für Bürokratiekosten im Generellen anfällt. Die bereits vergangenen und aktuellen Anstrengungen von Staaten den Abbau von bürokratischen Hürden voranzutreiben legen die Vermutung nahe, dass diese Zahlenverhältnisse bereits verringert werden konnten.

Österreich	4,6%
Deutschland	3,7%
Tschechische Republik	3,3%
Ungarn	6,8%
EU-25	3,5%

**Tabelle 6: Bürokratiekosten in Prozent des BIP<sup>120</sup>**

Den fokussierten Zusammenhang von Bürokratiehürden und Unternehmensgründungen stellt die Weltbank in ihrem jährlich erscheinenden „Doing Business“-Vergleich her. Dabei werden unterschiedliche Parameter gemessen. U.a. wird die Anzahl der im Rahmen einer Gründung zu durchlaufenden Verfahren erhoben und der dafür

---

<sup>120</sup> Vgl. European Commission.

notwendige Zeitaufwand erfasst. Darüber hinaus werden die Gründungskosten und der initiale Kapitalbedarf mit dem Pro-Kopf Einkommen des entsprechenden Landes verglichen. Die folgende Tabelle zeigt einen aktuellen Überblick dieser Parameter für die in dieser Arbeit untersuchten Länder.

	AT	DE	CZ	HU	OECD
Rang im internationalen Vergleich	138	111	146	59	kA
Notwendigen Verfahren (Anzahl)	8	9	9	4	5
Zeitaufwand (in Tagen)	25,0	14,5	19,5	5,0	11,1
Kosten (% des Pro-Kopf Einkommens)	4,8	4,7	8,2	8,6	3,6
Eingezahltes Kapital (% des Pro-Kopf Einkommens)	47,8	0,0	29,5	9,4	10,4

**Tabelle 7: "Starting a Business"-Vergleich<sup>121</sup>**

---

<sup>121</sup> Vgl. Weltbank.

## 4.7 Steuersätze im Vergleich

Abschließend soll die unterschiedliche Besteuerung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung für die oben beschriebenen Länder analysiert werden.

Dabei fällt auf, dass für alle vier Länder auf Ebene der Gesellschaft (die Besteuerung von Gewinnen in der Gesellschaft) Körperschaftssteuer anfällt, die jedoch unterschiedlich hoch ist. Zu beachten ist, dass die nachstehende Aufstellung ausschließlich auf Bundessteuern basiert. D.h. Steuern regionaler Gebietskörperschaften werden hier außer Acht gelassen.

In der folgenden Tabelle ist die Höhe der Körperschaftssteuer der vier Länder abzulesen. Für Unternehmensgründer ist jedoch nicht nur die Besteuerung auf Gesellschaftsebene relevant, sondern auch die Besteuerung von ausgeschütteten Gewinnen. Diese sind in der zweiten Spalte abgebildet. Der effektive Steuersatz von Unternehmensgewinnen aus der Sicht der Eigentümer ist in der letzten Spalte ersichtlich. Dabei fällt auf, dass die Steuerbelastung in Ungarn und der Tschechischen Republik erheblich geringer als in Österreich und Deutschland ist.

	Körperschaftssteuer <sup>122</sup>	Besteuerung der Anteilseigner	Effektive Besteuerung
Österreich	25%	25%	43,75
Deutschland	30,18%	26,4%	48,59%
Tschechische Republik	19%	15%	31,15%
Ungarn	19%	16%	31,96%

**Tabelle 8: Vergleich der Besteuerung von GmbHs und deren Ausschüttung an Anteilseigner<sup>123</sup>**

---

<sup>122</sup> Körperschaftssteuern, Gewerbebeertragssteuern und vergleichbare andere Steuern des Zentralstaates und der Gebietskörperschaften.

<sup>123</sup> Vgl. Harding (2013), S. 8.

## 5 Zusammenfassung

Nach dieser interdisziplinären Betrachtung einer Unternehmensgründung wird deutlich, dass sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis unzählige Faktoren zu beachten sind.

Bei der Analyse der Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen wird aufgezeigt, dass es eine große Anzahl von Merkmalen für Erfolg gibt. Diese sind jedoch zumeist durch empirische Analyse erfasst worden und können mMn nach nicht generalisiert werden.

Wege im Ausland Fuß zu fassen gibt es, wie dargestellt, viele. Den „WAHREN & RICHTIGEN“ Weg gibt es allerdings nicht. Jeder Unternehmer hat diesen für sein Unternehmen und für seine aktuelle wirtschaftliche und kulturelle Umgebung selbst zu finden.

Der Vergleich der unternehmens- und steuerrechtlichen Regelungen zur Gründung einer GmbH in Österreich, Deutschland, der Tschechischen Republik und Ungarn zeigt nur wenige signifikante Unterschiede auf. Aus meiner Sicht zu wenige, um ausschließlich zur Erzielung von Vorteilen im Ausland zu gründen.

Sämtliche in dieser Arbeit aufgezeigten Gesichtspunkte beziehen sich ausschließlich, wie bereits aus dem Titel hervorgeht, auf die Unternehmensgründung. Dies zeigt jedoch nur einen Teil des Gesamtbildes. Potentielle zukünftige Belastungen dürfen dementsprechend keinesfalls unerwähnt bleiben. Bereits aus der einfachen Investitionstheorie geht hervor, dass eine Investition nur dann durchzuführen ist, wenn der diskontierte Barwert sämtlicher zukünftiger Zahlungsströme abzüglich der initialen Investitionskosten positiv ist. Auf die Situation einer Unternehmensgründung umgelegt bedeutet dies, dass neben den Gesamtkosten der Gründung und der laufenden Steuerbelastung auch die laufenden Verwaltungskosten Beachtung finden müssen. Diese entstehen durch die notwendige laufende Kommunikation mit den Behörden, für dessen Bewerkstelligung v.a. von

KMUs externe Unterstützung zugekauft werden müssen. Dabei ist v.a. von Steuerberatungsleistungen, Rechnungslegungsunterstützung (v.a. die Erstellung der Jahresabschlussunterlagen) und Hilfe bei der meist sehr komplexen Lohnverrechnung die Rede. Dieser zusätzliche Aspekt der laufenden Verwaltungskosten von Unternehmen ist wenn möglich bereits bei der Gründung von Unternehmen miteinzubeziehen, um eine optimale Auswahl von Sitzland und Gesellschaftsform zu ermöglichen.

MMn kann für Gründer, auch bei noch so intensiver wissenschaftlicher Untersuchung, keine vordefinierte zum Erfolg führende Lösung gefunden werden. Sie sind sich bei der Entscheidungsfindung wahrscheinlich nie zu 100% sicher und die Möglichkeit sämtliche unternehmerische Entscheidungen rational zu treffen besteht bei heutiger Informationsflut wohl auch nicht. Daher sind es hauptsächlich unterbewusste Faktoren, die jedoch nicht exakt messbar sind. Alle je gelernten Theorien, zusammen mit beruflichen und privaten Erfahrungen, geben hier den Ausschlag. Glück darf in diesem Zusammenhang selbstverständlich nie fehlen

# Literaturverzeichnis

## Bücher

- Casson, M.C. (1990): *Enterprise and Competitiveness*, Oxford, Clarendon Press.
- Clifford, D.K. / Cavanagh, R.E. (1985): *The Winning Performance – How America's High-Growth Midsize Companies Succeed*, New York, Bantam Books.
- Davidsson, P. (1989): *Continued entrepreneurship and small firm growth*, Stockholm, Stockholm School of Economics.
- Ernst, C. / Angst, J. (1983): *Birth Order – Its Influence on Personality*, New York, Springer Verlag.
- Faltin, G. (2008): *Kopf schlägt Kapital*, München, Hanser.
- Fischer, K.M. / Feuchtinger, G. (2010): *Wirtschaftsrecht für die Praxis*, Wien, Weiss Verlag.
- Herron, L.A. (1994): *Do Skills Predict Profits? A Study of Successful Entrepreneurship*, London, Routledge.
- Hisrich, R.D. / Peters, M.P. (1998): *Entrepreneurship – Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills, SAGE Publications.
- Jacobsen, L.K. (2006): *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung – Entrepreneurship in Theorie und Praxis*, 1. Aufl., Berlin, Deutscher Universitätsverlag.
- Jobber, D. / Ellis-Chadwick, F. (2013): *Principles and Practices of Marketing*, 7. Aufl., Berkshire, McGraw-Hill.

- Jones, G. (2005): *Multinationals and Global Capitalism – From the Nineteenth to the Twenty-First Century*, Oxford, Oxford University Press.
- Kirzner, I.M. (1982): *Method, Process, and Austrian Economics*, Lexington, LexingtonBooks.
- Kotler, P. / Keller, K.L. / Bliemel, F. (2007): *Marketing-Management – Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Aufl., München, Pearson Studium.
- Kuratko, D.F. / Hodgetts, R.M. (1992): *Entrepreneurship – A Contemporary Approach*, Fort Worth, Dryden Press.
- Moog, P. (2004): *Humankapital des Gründers und Erfolg der Unternehmensgründung - Eine theoretische und empirische Analyse*, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Müller, R. / König, P. (2011): *GmbH und AG in der Schweiz, in Deutschland und Österreich – Gesellschaftsrecht, Coporate Governance und Statistik*, Zürich, Dike Verlag.
- Roberts, E.B. (1991): *Entrepreneurs in High Technology – Lessons from MIT and Beyond*, New York, Oxford University Press.
- Roth, H.K. (2004): *Unternehmensgründung in Ungarn*, Wien, LexisNexis Verlag.
- Röhle, H. / Steger, E. (2005): *Unternehmensgründung in Tschechien*, Wien, LexisNexis Verlag.
- West, A. (1987): *Marketing Overseas*, London, Pitman Pub.
- Wicher, H. (1992): *Innovative Teamgründungen – Entwicklung, Bedeutung, Probleme*, Aachen, Mainz.

## **Zeitschriften**

- Agarwal, S. / Ramaswami, S.N. (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalisation Factors, *Journal of International Business Studies*, H. 23, S. 1-27.
- Anderson, E. / Coughlan, A.T. (1987): International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, in *Journal of Marketing*, H. 51, S. 71-82.
- Bauer-Mitterlehner, K. / Jindrák, J. (2004): Unternehmensgründung in Tschechien, in *eastlex*, S. 21-25.
- Bayer, W. / Hoffmann, T. (2011): Erfahrungen mit der Unternehmergeinschaft in Deutschland – Exempel für Österreich?, in: *GES - Zeitschrift für Gesellschaftsrecht und angrenzendes Steuerrecht*, H. 43, S. 104-109.
- Brush, C.G. / Vanderwerf, P. (1992): A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance, in: *Journal of Business Venturing*, H. 7, S. 157-172.
- Bowen, D.D. / Hisrich, R.D. (1986): The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective, in: *Academy of Management Review*, H. 11, S. 393-407.
- Buckley, P.J. / Mirza, H. / Sparks, J.R. (1987): Foreign Direct Investment in Japan as a Means of Market Entry: The Case of European Firms, in *Journal of Marketing Management*, H. 2, S. 241-258.
- Cassar, G. (2004): The Financing of Business Start-ups, in: *Journal of Business Venturing*, H. 19, S. 261-284.
- Chandler, G.N. / Hanks, S.H. (1994): Founder Competence, the Environment, and Venture Performance, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, H. 18, S. 77-89.

- Contractor, F.J. (1984): Choosing between Direct Investment and Licensing: Theoretical Considerations and Empirical Tests, in *Journal of International Business Studies*, H. 15, S. 167-188.
- Conway, T. / Swiff, J.S. (2000): International Relationship Marketing, in: *European Journal of Marketing*, H. 34, S. 1391-1413.
- Duchesneau, D.A. / Gartner, W.B. (1990): A Profile of New Venture Success and Failure in an Emerging Industry, in: *Journal of Business Venturing*, H. 5, S. 297-312.
- Evans, D.S. / Leighton, L.S. (1989): Some empirical aspects of entrepreneurship, in: *American Economic Review*, H. 79, S. 519-535.
- Foo, M.D. / Wong, P.K. / Ong, A. (2005): Do Others Think You Have a Viable Business Idea? Team Diversity and Judges' Evaluation of Ideas in a Business Plan Competition, in: *Journal of Business Venturing*, H. 20, S. 385-402.
- Gadenne, D. (1998): Critical Success Factors for Small Business: An Inter-Industry Comparison, in: *International Small Business Journal*, H. 17, S. 36-57.
- Gartner, W.B. (1989): "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question, in *Entrepreneurship: Theory & Practice*, H. 13, S. 47-68.
- Hahn, F. / Grubhofer, G. (2013): GmbH-Gründung in Ungarn, in: *eastlex*, S. 19-23.
- Hofer, C.W. / Charan, R. (1984): The Transition to Professional Management: Mission Impossible?, in: *American Journal of Small Business*, H. 9, S. 1-12.
- Hubbard, R.G. / Gentry, W.M. (2000): Tax Policy and Entrepreneurial Entry, in: *American Economic Review*, H. 90, S. 283-287.

- Johanson, J. / Vahlne, J.E. (1977): The Internationalisation Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in *Journal of International Business Studies*, H. 8, S. 23-32.
- Johanson, J. / Vahlne, J.E. (1990): The Mechanisms of Internationalisation, in *International Marketing Review*, H. 7, S. 11-24.
- Kotter, J.P. (1990): What Leaders Really Do, in: *Harvard Business Review*, H. 68, S. 68-96.
- Lazear, E.P. (2004): Balanced Skills and Entrepreneurship, in: *American Economic Review*, H. 94, S. 208-211.
- Lussier, R.N. / Pfeifer, S. (2000): A Comparison of Business Success versus Failure Variables between U.S. and Central Eastern Europe Croatian Entrepreneurs, in: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, H. 24, S. 59-67.
- McMullen, J. / DeCastro, J. (2000): Entrepreneurial Decision Making and Risk Assessment in the Midst of Environmental Uncertainty, in: *Academy of Management Proceedings*, H 31, S. F1-F6.
- Ngwenyama, O. / Morawczynski, O. (2009): Factors affecting ICT expansion in emerging economies: an analysis of ICT infrastructure expansion in five Latin American countries, in: *Information Technology for Development*, H. 15, S. 237-258.
- Roure, J.B. / Keeley, R.H. (1990): Predictors of Success in New Technology Based Ventures, in: *Journal of Business Venturing*, H. 5, S. 201-220.
- Roure, J.B. / Madique, M.A. (1986): Linking Prefunding Factors and High-Technology Venture Success: An Exploratory Study, in: *Journal of Business Venturing*, H. 1, S. 295-306.
- Sagie, A. / Elizur, D. (1999): Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis, in: *Journal of Organizational Behavior*, H. 20, S. 375-387.

Sternberg, R. (2004): Successful Intelligence as a Basis for Entrepreneurship, in: *Journal of Business Venturing*, H 19, S. 189-202.

Stevenson, H.H. / Gumpert, D.E. (1985): The Heart of Entrepreneurship, in: *Harvard Business Review*, H. 62, S. 85-94.

Taylor, G.S. / Banks, M.C. (1992): Entrepreneurs, Small Business Executives, and Large Business Executives: A Comparison of the Perceived Importance of Current Business Issues, in: *Journal of Small Business Management*, H. 30, S. 24-41.

### **Sammelwerke**

Beer, C. (2011): Österreich, in: Süß, R. / Wachter, T. (Hrsg.): *Handbuch des internationalen GmbH-Rechts*, Bonn, Zerb Verlag, S. 1263-1321.

Bierbaum, T. / Fleisch, R. (2000): Geschäftsidee und unternehmerische Vision, in: Dieterle, W.K.M. / Winckler, E.M. (Hrsg.): *Gründungsplanung und Gründungsfinanzierung – Voraussetzung für den Gründungserfolg*, München, DTV-Beck, S. 25-55.

Braner, T. (2011): Ungarn, in: Süß, R. / Wachter, T. (Hrsg.): *Handbuch des internationalen GmbH-Rechts*, Bonn, Zerb Verlag, S. 1943-1988.

Bygrave, W.D. (1994): The Entrepreneurial Process, in: Bygrave, W.D. (Hrsg.): *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New York, Wiley, S. 1-25.

Chandler, G.N. / DeTienne, D. / Lyon, D.W. (2003): Outcome Implications of Opportunity Creation/Discovery Processes, in: Bygrave, W.D. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, <http://www.babson.edu/entrep/fer>.

Drucker, P.R. (1992): The New Venture, in: Sahlman, W.A. / Stevenson, H.H. (Hrsg.): *The Entrepreneurial Venture*, Cambridge, Harvard Business School Press, S. 247-262.

- Eberhart, J. (2000): Auswahlkriterien für 'Start-up'-Investments, in: Ludewig, C. / Buschmann, D. / Herbrand, N.O. (Hrsg.): *Silicon Valley Made in Germany – Was Sie von erfolgreichen Unternehmen der New Economy lernen können*, Wiesbaden, Vieweg Verlagsgesellschaft, S. 35-48.
- Faltin, G. (1998): Das Netz weiter werfen – Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns, in: Faltin, G. / Ripsas, S. / Zimmer, J. (Hrsg.): *Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden*, München, C.H. Beck Verlag, S 3-20.
- Leibbrand, F. (2001): Gründungsforschung, in: Blum, U. / Leibbrand, F. (Hrsg.): *Entrepreneurship und Unternehmertum – Denkstrukturen für eine neue Zeit*, Wiesbaden, Gabler, S. 111-159.
- Szyperski, N. (1990): Innovative Gründer forcieren Technologietransfer, in: Szyperski, N. / Roth, P. (Hrsg.): *Entrepreneurship – Innovative Unternehmensgründung als Aufgabe*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-9.
- Terbrack, C. (2011): Deutschland, in: Süß, R. / Wachter, T. (Hrsg.): *Handbuch des internationalen GmbH-Rechts*, Bonn, Zerb Verlag, S. 615-668.
- Thompson, D.M. (2001): Entrepreneurial Success Factors Ten Years Later – Toward a Theory of "Developmental Entrepreneurship", in: Bygrave, W.D. (Hrsg.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, <http://www.babson.edu/entrep/fer>.
- Wright, R.W. (1981): Evolving International Business Arrangements, in: Dhawan, K.C. / Etemad, H. / Wright, R.W. (Hrsg.): *International Business, a Canadian Perspective*, Don Mills, Addison-Wesley.

## **Vorträge, Präsentationen, Online-Quellen und Zeitungsartikel**

Deutscher Franchise-Verband e.V. (DFV), *Definition Franchising*, <http://www.franchiseverband.com/franchise-nehmer/definition-franchising>, Zugriff am 05.03.2014.

European Commission (2006), *Measuring administrative costs and reducing administrative burdens in the EU*, MEMO/06/425, 14.11.2006.

Gálffy, T. (2014): *Das neue ungarische Bürgerliche Gesetzbuch – Welche Änderungen kommen auf Unternehmen zu?*, Präsentationsunterlage Außenwirtschaft Österreich, <http://www.wko.at>, Zugriff am 19.03.2014.

Grichnik, D. (2004): *Entscheidungs- und Risikoverhalten von Unternehmensgründern in kulturellen Kontexten*, Vortrag bei G-Forum-Konferenz in Stuttgart, <http://www.fgf-ev.de>.

Harding, M. (2013): *Taxation of Dividend, Interest, and Capital Gain Income*, in: OECD Taxation Working Papers, No. 19, OECD Publishing.

Holi, M.T. / Schmidt, F.H.W. (2004): *Beeinflussen die steuerlichen Rahmenbedingungen Unternehmensgründungen in Deutschland?*, Vortrag bei G-Forum-Konferenz in Stuttgart, <http://www.fgf-ev.de>.

Köllinger, P. / Schade, C. (2005): *Warum Amerikaner mehr Unternehmen gründen als Deutsche: der Einfluss von subjektiven Wahrnehmungen auf Gründungsentscheidungen*, in: DIW Wochenbericht, H. 45/2005, S. 673-680.

Reed, J. / Schäfer D. (2008): *BMW's Accelerator of Change*, in: *Financial Times*, 5. Oktober 2008.

Schmitt-Rodermund, E. (2001): *Wer hat das Zeug zum Unternehmer? Psychologische Prädiktoren unternehmerischen Erfolgs*, Humboldt Universität Berlin, 10.12.2001.

SLC-Europe, *Gewerberecht in Ungarn – ein Überblick*, [http://www.slc-europe.com/xist4c/web/gewerberecht-ungarn\\_id\\_14141\\_.htm](http://www.slc-europe.com/xist4c/web/gewerberecht-ungarn_id_14141_.htm), Zugriff am 19.03.2014.

Weltbank, *Doing Business – Measuring Business Regulation*, <http://www.doingbusiness.org>, Zugriff am 03.06.2014.

Whitelock, J. / Jobber, D. (1994): *The Impact of Competitor Environment on Initial Market Entry in a New, Non-Domestic Market*, Proceedings of the Marketing Education Group Conference, Coleraine, 07.1994, S. 1008-1017.

Wirtschaftskammer Österreich, *Unternehmensgründungen nach Rechtsformen (Stand: Jänner 2014)*, <http://wko.at/statistik/jahrbuch/ng-rf.pdf>, Zugriff am 18.03.2014.

## Glossar

CZK	Tschechische Kronen
EUR	Euro
exkl.	exklusiv
FATS	Foreign Affiliates Statistics
HUF	Ungarische Forint
iHv	in Höhe von
iVm	in Verbindung mit
iZm	in Zusammenhang mit
kA	keine Angabe
mMn	meiner Meinung nach
rd.	rund
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem

# LEBENS LAUF

## Sebastian Fritz

Wimberggasse 21/33, 1070 Wien | +43 (699) 113 490 31 | s.fritz@bdata.at

Geburtsdatum: 4. Nov. 1986 | Staatsangehörigkeit: Österreich | Familienstand: ledig



## Ausbildung

- 
- Mär. 2013 - Okt. 2014* **Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft - Universität Wien (AT)**
- Abschluss: Master of Science (MSc)
  - Spezialisierungen: Energie- und Umweltmanagement, Finance
- Okt. 2007 - Jul. 2011* **Bachelorstudium Betriebswirtschaft - Wirtschaftsuniversität Wien (AT)**
- Abschluss mit Auszeichnung: Bachelor of Science (BSc)
  - Studierender unter den besten 5%
  - Spezialisierungen: Unternehmensführung & Controlling, Finance
- Okt. 2007 - Nov. 2010* **Bachelorstudium Wirtschaftsrecht - Wirtschaftsuniversität Wien (AT)**
- Abschluss: Bachelor of Laws (LL.B.)
  - Studierender unter den besten 1%
  - Spezialisierungen: Gesellschafts- und Steuerrecht
- Jul. 2010 - Aug. 2010* **Sommeruniversität - University of California, Berkeley (US)**  
Intensivprogramm in Financial Investments
- Jun. 2009 - Jul. 2009* **Sommeruniversität - Erste Group Summer University Danubia**
- Certificate of Excellence im Bereich Financial Services
  - Organisiert an Wirtschaftsfakultäten in Wien, Prag, Budapest, Zagreb, Belgrad
- Sep. 2001 - Jun. 2006* **HTBLuVA Wiener Neustadt (AT)**
- Abschluss mit Auszeichnung
  - Elektronische Datenverarbeitung und Organisation (EDV-O)
  - Verleihung der Standesbezeichnung Ingenieur im Dez. 2011 (aufgrund 3-jähriger Berufserfahrung)

## Beruflicher Werdegang

- 
- Seit Mär. 2014* **Oliver Wyman, München (DE)**
- Affiliate (Freelancer) im Bereich Financial Services
  - Erarbeitung Private Equity Growth Strategie (Asset Management, Zürich)
  - Operationalisierung InForce Management Lebensversicherung (Insurance, Wien)
- Mai 2011 - Feb. 2014  
(Bildungskarenz in  
den letzten 12  
Monaten)* **Deloitte, Wien (AT)**
- Consultant im Financial Advisory (M&A und Restrukturierung)
  - Begleitung einer Verkaufstransaktion im Lebensmitteleinzelhandel
  - Teammitglied im Verkaufsprozess einer der größten Restrukturierungen Österreichs in den letzten zehn Jahren
  - Verantwortung über eine sell-side Transaktion eines chemischen KMU's
  - Durchführung einer Due-Diligence eines Energieversorgungsbetriebes
  - Credit Advisory und Liquiditätsplanung für eine europäische Hotel-Development Gesellschaft
- Dez. 2007 - Jun. 2010* **Investkredit Bank AG, Wien (AT)**
- Werkstudent (12h / Woche) im Portfolio- und Risikomanagement für Immobilien
  - Eigenständige Implementierung und laufende Weiterentwicklung einer Immobiliendatenbank für interne Bewertungsprozesse (Einsatz in drei Abteilungen)
  - Portfolioauswertung und -analyse, Datenmanagement
- 2002 - Dez. 2007* **Business Data Solutions GmbH, Wiener Neustadt (AT)**
- Selbstständige Implementierung einer ERP Lösung für den Bereich Buchhaltung und Controlling unter Microsoft Navision
  - Individualsoftwaredesign und -entwicklung (vorrangig im .NET-Environment)
  - System- und Netzwerkadministration (unter Microsoft Umgebung)